

会 議 録（概要）

会議の名称	令和２年度 第４回佐渡市行政改革推進委員会
開催日時	令和３年１月１８日（月）９:３０～１２:００
場所	金井コミュニティセンター２階 小会議室
会議内容	１ 開会 ２ 挨拶 ３ 議事 １）「第３次集中改革プラン」の最終実績報告について ２）「行財政改革実施プラン（案）」の進捗状況報告について ３）令和４年度以降の行政改革計画について ４）その他 ４ 閉会
会議の公開・非公開 （非公開とした場合は、その理由）	公開
出席者	≪行政改革推進委員≫（５名） ・会長 西川 祐一 ・アドバイザー 南島 和久（リモート参加） ・委員 川島 敏秀、小林 真志、本間 美華 ≪事務局≫（２名） ・企画課行革推進係長 椎 俊介 ・企画課行革推進係主事 菊池 勇司
会議資料	別紙のとおり
傍聴人の数	
備考	

会議の概要（発言の要旨）	
発言者	議題・発言・結果等
推行革推進係長 西川会長	1 開会 （開会宣言） 2 挨拶 （挨拶） 3 議事
推行革推進係長 川島委員 推行革推進係長 川島委員 推行革推進係長	1)「第3次集中改革プラン」の最終実績報告について （【資料 No.1-1】「第3次佐渡市集中改革プラン最終実績」、【資料 No.1-2】「新旧対象表（キャンプ場数）」に沿って説明） ・「取組項目 2-3 補助金等の見直し」について、令和元年度の実績値が計画値の4,591 百万円に対して 5,095 百万円と膨らんでいる。結果として令和元年度の実績がこのように大きくなった原因は何か。 ・補助金等の見直しについては当委員会のフォロー項目となっていたはずである。このように実績が計画を超過しなおかつ原因も判然としないということは問題ではないか。 ・令和元年度実績のみが大きく膨らんでいる原因については究明していない。 ・平成 30 年度には補助金等適正化推進係によって補助事業等の評価が実施されたが、令和元年度は実施されなかったことも原因なのかも知れない。 ・これは総括である。このまま見過ごす訳にはいかない。「行政改革推進委員会がチェックしていたのではないのか」という話になった時に、原因について説明する必要がある。 ・おっしゃるとおりである。 ・不要な補助事業はないかも知れない。しかし、成果のない補助事業はあるはずである。そのチェック体制がないということが原因の 1 つであると思う。この点については、昨年度の議会決算審査特別委員会において指摘され、今年度の議会決算審査特別委員会においても補助金のチェックについては継続することを指摘されている。 ・庁内の問題ではあるが、補助金の適正化の所管についても、補助金等適正化推進係が担うべきか企画課が担うべきかについて結論を得ていないことが現状である。しっかりと役割分担しなければならないと考えている。 ・何らかの分析結果についてお示しするということがいかかがか。 ・「第3次集中改革プラン」については総括を公表している。総括の中に分析結果を加える必要があるのではないか。 ・事務局としては、いかかがか。 ・何らかの形でお示しすることとしたい。 ・会長のおっしゃるとおり、一旦事務局で預かることとし、可能な回答をご用意いただくということでもよろしいのではないか。 ・事務局はそのような形で対応をお願いしたい。
西川会長 川島委員 西川会長 推行革推進係長 南島委員 西川会長	

推行革推進係長	・今回の事務局の報告については、「第3次集中改革プラン」において実績が未確定であった一部の項目の実績について報告するものであり、それ以外の項目については手戻りしても仕方がない部分もある。次の議事へ移ることとする。
西川会長	2) 「行財政改革実施プラン（案）」の進捗状況報告について （【資料 No.2】「行財政改革実施プラン（案）（令和2年度第2四半期）」に沿って説明） ・当プランの進捗状況については事前資料として委員の皆様にお送りしている。各々の取組項目に当委員会からの意見等を記載する欄を設けているので、一定の期日までにご意見等いただけたらと思う。追ってご案内する。
南島アドバイザー	・今ほどの事務局の説明のとおり、委員の皆様におかれましては資料の内容をじっくりとご覧いただき、事務局宛にご意見等をご返信いただきたい。 ・今この場でご意見等あるか。
西川会長	・資料を拝見し、実績値が高水準である「取組項目 1-2 収納対策の強化」など、今後あまり伸び代が見込めない取組みについて、このままプランに掲げるのか、十分に成果が出ているとして次期のプランなりには掲載しないこととするのか、市長のご意向も含めて一考の余地があるのではないかと感じた。
推行革推進係長	・南島アドバイザーからの先を見据えたコメントである。 ・令和2年度の実績については現在の取組項目のまま進捗状況を公表していくということによいか。
西川会長	・当プランは最上位計画が不在ということで（案）のまま取り扱っている状態である。あまり対外的にも前面に出ていないことから、年度単位で実績値が揃った時点で公表したいと考えている。
川島委員	・最上位計画が不在の中で動いている状況である。当委員会としては当プランの進捗についてこれまで議論していないので、後日、各々の委員より事務局へご意見等をお送りする形とする。 ・1点。「行財政改革実施プラン（案）」の財政見通しについてお聞きしたい。 ・問題と思っているのは「実質公債費比率」と「基金残高」である。 ・「実質公債費比率」の見通しについては令和2年度から令和6年度にかけて数字が悪化している。令和元年度の実績値は13.6%であるのに、以降は令和6年度の15.8%まで悪化し、財政が硬直化し政策的な事業を展開できなくなるという見通しである。 ・それから「基金残高」については家計に例えれば貯金のようなものである。それが令和2年度の186億円から令和6年度の132億円までどんどん減少するという見通しである。 ・令和2年度の見通しはこのままでも仕方がないにせよ、令和3年度以降の見通しについて公表することは危険である。むしろ、最上位計画が不在であるのなら、令和3年度以降の見通しについては削除すべきではないか。 ・当委員会としては「実質公債費比率」については14.0%より悪化させない計画とし、「基金残高」については180億円前後をキープするよう要望し提言した

推行革推進係長	いがいかがか。
西川会長	・令和３年度中に、財政計画も含めた今後１０年間の「総合計画」が策定されることになる。当委員会には総合計画に紐づいた行政改革の実施プランについての審議はお願いするが、諮問の在り方については考えたいと思う。 ・また、当委員会から西川会長が総合計画審議会の委員に選出されているので、西川会長を通じて当委員会の意見を総合計画に反映されるよう働きかけたい。 ・「実質公債費比率」や「基金残高」については、経営的な数値計画であるので総合計画の前面に打ち出すべきと考える。しかし、現時点においては総合計画にそれらの数値計画が打ち出されるのかについては不明確であり悩ましく思っている。 ・これらの数値計画については、仮に総合計画に打ち出さないとしても、例えば行政改革大綱なりに打ち出すのかといえどもそれとも僭越な気がしている。 ・この問題については、現在は不明確であるが審議会には意見しなければならないと考えており、その意味では当委員会の皆様のご意見についてはしっかりと吸い上げなければならないと思っている。
川島委員	・総合計画審議会は定数が多く、審議会の議事録を見てもこの問題に議論の時間が割かれるとは思えない。 ・西川会長から審議会にはっきりと意見していただくか、当委員会として審議会に要望書を提出するなどしなければならないのではないのか。 ・これら数値計画の問題については２年前から危惧している。もし、当委員会から要望書を提出できるのなら提出したい。そうでなければ、西川会長から審議会に意見していただきたい。
西川会長	・この数値計画については、「総合計画」の中では「行政運営」というレベルにおいて話し合われる問題である。審議会の分科会においてそれぞれの施策の内容や、施策が「総合計画」にどのように盛り込まれるのかについてこれから審議していくものである。 ・川島委員のご指摘のとおり、審議会については非常に大人数であり、本当の意味で佐渡市の将来について議論する場になり得るのかについては心配している。ただし、この数値計画を「総合計画」に掲載すべきとの意見については、当委員会における議論を踏まえて発言したいと考えている。 ・また、要望書の提出について、どのように扱うべきかについては企画課の担当者と話をしたり、もしくは市長と直接話をしたりするなどし、もう少し様子を見たいという気もしている。 ・いずれにせよ「私の一存」という話ではない。当委員会全体の意見を反映する形で意見を述べていきたいと考えている。 ・その形をどのようにするのかについてはもう少し詰めたいと思っている。
川島委員	・承知した。 ・もう１点。「取組項目 1-1 ふるさと納税制度の推進」についてお聞きしたい。 ・当制度は返礼品の如何によって納税額が変わってくることは新聞等の報道でも周知の事実である。そうした経緯から見ると、年間の納税額の計画値が 2.5

推行革推進係長	～2.9 億円というのは低すぎるのではないか。 ・素晴らしい返礼品を考案することで納税額は増える可能性がある。その意味で言うと、担当課にはもっとアイデアを絞っていただきたい。 ・このようなことを担当課へ伝えたいが、何か方法はないのか。 ・「ふるさと納税制度」の納税額の増減について、担当課からは「要はマンパワーである」と聞いている。マンパワーの数だけ納税額の向上は見込めるとのことである。 ・市長は会計年度任用職員制度を活用しながら、定型業務と呼ばれる業務を切り分けることを考えている。その意味で言うと、例えば現在の担当職員が 1 名であれば、会計年度任用職員を 2 名充てるといような形を考えることができるのではないかと思う。
川島委員	・地域おこし協力隊員をもっと活用できるのではないか。 ・現在、佐渡市は移住・定住に地域おこし協力隊員を活用しているが、もっと上手に活用すべきではないか。計画値が 2.5 億円では少ないと感じる。10 億円程度を目指すべきではないか。
推行革推進係長	・実際に地域おこし協力隊員が専属で担っていたこともある。 ・計画値については、県内他自治体と比較すると少ないとは感じている。
西川会長	・当委員会としては各課の取組内容について様々な提言をする訳であるが、その課題解決について当委員会において議論することは違和感がある。
川島委員	・担当課へ意見する場が欲しいのである。
西川会長	・意見する場とはどんなものがあるのか。
推行革推進係長	・手っ取り早く言えば「市長へのたより」も 1 つの手段である。
西川会長	・意見する場としては、パブリックコメントや「市長へのたより」もある。市長へアポイントして直接会って意見することも出来なくはない。 ・しかし、当委員会において議論するということとなると、国では河野行政改革担当大臣が「縦割り 110 番」というホットラインを設けたように、そのような提言をすべきと思う。 ・川島委員の思いについては理解するが、この点については、そのような意見を出していくべきと思っている。 ・他にご意見等あるか。
南島アドバイザー	・「ふるさと納税制度」についてどのように取り扱うのかについては、「総合計画」の中での取り扱いになるかと思う。 ・また、「ふるさと納税制度」について心配な点は、菅首相が非常に熱心に取り組まれた肝煎りの施策であったが、人気も落ちており、選挙もあることから先行きが不透明ということがまず 1 点。 ・それから何より、コロナ禍で都市部の財政状況が極めて悪化している。都市部から地方へ財政移転する仕掛けとなっているので、これをストップさせるような要望が出ないとも限らない。あまり目標金額を大きくし過ぎるとそこに依存した予算立てをしてしまうので、それをあまり大きくしてしまうと、いざ「ふるさと納税制度」がストップしてしまった時に逆噴射が強く作用してしまうか

川島委員 西川会長	も知れないということを危惧している。 ・そういうことを考えると「ふるさと納税制度」については少し控えめに見えてもよいのかなと思う。 ・国の制度なので気を付けて注視しなければならないことと、もし「総合計画」に位置づけるのであれば、どのような位置づけを持つのかという2点である。 ・承知した。 ・私も南島アドバイザーと同意見である。 ・やはり「総合計画」の中で取り扱いについて議論されるべきで、当委員会で扱うことは違和感がある。 ・他にご意見等なければ、1時間が経過したので換気のために10分間休憩する。 (換気のため10分間休憩)
西川会長 推行革推進係長	3) 令和4年度以降の行政改革計画について ・再開する。 ・議事3)について事務局より説明を求める。 (【資料No.3】「行政改革計画の推移」に沿って説明) ・現在暫定的に運用している「行財政改革実施プラン(案)」については、令和元年度末に策定予定であった「第2次将来ビジョン」の第4章「行財政運営」第2節「行政改革の指針」の実施計画という位置づけであった。 ・「第2次将来ビジョン」の策定が見送られ、現在は令和4年度からの「総合計画」の策定に向けて作業が進められているが、このタイミングで「行政改革の指針」なり、その実施計画についても見直したいと考えている。 ・4月に市長が交代したが、新市長の考える行政改革とは、今ある言葉を用いれば「デジタル行政への対応」と「効率的な職務体制」ということである。特にICTやAIを行政の中でどのように考えるのかという課題については明文化する必要があるとのことである。 ・このご意向を踏まえると、現在の「行財政改革実施プラン(案)」の基本方針(大項目)の「行政運営の見直し」について、中項目以下を刷新しなければならないというのが事務局の考え方である。 ・委員の皆様には議論いただきたい内容としては、現時点においては非常に抽象的な内容になってしまうが、新しい行政改革計画の作りこみに向けてどのように取り組むべきか、例えば、「デジタル行政」と言っても市民の利便性を高めるためにはどのような在り方を考えるべきなのか、市民目線において忌憚のないご意見等をいただければと思う。 ・今ほど事務局より説明があったが、新しい行政改革計画についてフリートーク的な形で、皆様がどのような内容を求めているのか、あるいは、どうあるべきかということも含めてご意見いただきたい。 ・個別の取組項目のような具体的な展開についてはもう少し先になろうかと思うので、ここでご意見いただきたいのは、「総合計画」に記載するような大枠

南島アドバイザー	というイメージである。 ・昨年 11 月 25 日に開催された第 1 回総合計画策定審議会においてお示しされた総合計画策定方針（案）では、分野別施策の方針として「生活・環境・移住定住関連」「子育て・健康・医療・福祉関連」「教育・文化関連」「産業関連」「市民活動・行政活動関連」という分野別施策の方針が示された。 ・「行政改革」についてはこのうち「市民活動・行政活動関連」に含まれてくると思うが、この分野に書かれる内容は「市民参画と協働、多文化共生と交流、人権と多様性の尊重、情報技術、情報セキュリティ、行政運営など」となっている。個人的には、この内容についてもう少し「ICT 活用」「スマート自治体」の推進に向けた内容にすべく審議会において働きかけたいと思っている。その素案（私案）について後ほど皆様にもお示ししたいと思う。 ・まずは、事務局の説明について皆様から忌憚のないご意見をいただきたい。 ・まず、ICT 化に関しては国の動きが顕著になっており、今年度の「骨太の方針」でも強く謳われている。そして、本日から始まる国会において予算が通っていくということとなるので、その予算をどれだけ取れるのかということに最大限尽力するというのが 1 点。 ・2 点目は、各自治体がそれを活用して色々な取組を展開するので、その情報収集をする。できれば専門部局を設置することが望ましいであろう。色々な取組を整理して佐渡市に取り込むということが必要になるだろうと思う。 ・3 点目に、ICT 化に関しては、一般的な会社等では言われている話で言うと、「B to C」「B to B」「in B」の 3 局面がある。要するに、「対組織」「対市民」「役所の中の効率化」である。それぞれの局面において何をするのかというメニューがあると思うので、それを整理しないと組み立てが出来ないであろう。 ・その後、さらに優先順位をつけ、「総合計画」の中で「前期で取り組むべき課題」「後期で取り組むべき課題」と整理し組み込む必要があるだろうと思っている。 ・国の交付金や補助金が降りてくると思うがいつまでも続く訳ではないので、とにかくそこを遅れないようにするというのが、今、菅内閣が組み立てようとしている予算の中では重要なと思う。以上である。
西川会長	・事務局にお聞きしたい。 ・お示しいただいた体系を見ると、「行財政改革実施プラン（案）」については、もともとは「第 2 次将来ビジョン」で示す「行政改革の指針」の実施計画という位置づけである。 ・令和 4 年度以降の行政改革計画については、「総合計画」とリンクした大枠（「総合計画」における「行政改革の指針」等）があって、その大枠の具体的な展開を描いたものを実施計画とするという、これまでと同様の建て付けをイメージしているのか。 ・また、その場合、現在の「行財政改革実施プラン（案）」に示されている具体的な取組項目については、実態として推進している項目と、必ずしもそうではないにせよ、行政として記載せざるを得ない項目もあろうかと思うが、これら

推行革推進係長	の取組項目について変更することは考えているのか。それとも、このままの形で進めるのか。 ・現在の「行財政改革実施プラン（案）」の体系は、財政計画と行政改革を紐づけようとしてきたもので、すなわち、これまでの「集中改革プラン」の体系に準じている。個人的にはこの体系そのものも見直したいと考えている。 ・また、これまでの「集中改革プラン」は取組項目が多すぎた。この問題については「行財政改革実施プラン（案）」に見直した際に整理したつもりではいるが、個人的には「行政運営の見直し」の1本に特化してもよいのではないかと考えている。 ・その一方で、「歳入の確保」「歳出の削減」などはこれまで積み残された課題でもあり、「第3次集中改革プラン総括」においても、そうした課題についてはしっかりと取り組むことと結論付けているので「やっぱり止めます」とは言いづらい部分がある。 ・しかし、「歳入の確保」「歳出の削減」については、本来は財政規律に従って財政課が財政計画の中でコントロールすべきで課題であると思っている。この所管の問題が整理できれば、佐渡市の行政改革のテーマは「行政運営の見直し」1本に絞れるのかなと思っている。
西川会長	・「行財政改革実施プラン（案）」であるが、ここから「財」が抜けるという考え方か。「行政改革」では手詰まり感があるので、財政も巻き込んで「行財政改革」としたが、「財」はあくまで財政課が担うという考え方か。
推行革推進係長	・そのとおりである。 ・これまでの「集中改革プラン」が「行財政」に跨る内容だったため、後継プランである「行財政改革実施プラン（案）」については、名称も「行財政」に改めた。しかし、現在は行政の在り方そのものが大きく変わるような局面でもある。わざわざ「財」を取り込んで話をややこしくする必要はないと思っている。
川島委員	・市長の考え方については3つにまとめられると考える。 ・1つは「行政の業務の効率化」「生産性の向上」であり、これが最も大きなポイントであると思う。ICT化とは言うが、ICT化は手段であって目的ではない。よって、まずは「業務の効率化」「生産性の向上」をどのように図るのかというポイントが1点。 ・2つ目のポイントは、「行政のシステムがどうあるべきか」という問題である。行政のシステムを市民目線で言うと、金井の本庁に色々な機能が集約されている点は見直すべきであると思う。支所・SCには空きスペースがあるが、職員が少なくなって業務に手が回らなくなっている。そういう状況や、昨今のテレワークの推進という観点からすると、本庁に機能集約する必要は何もない。市民もわざわざ金井まで出向かなくても、最寄りの支所・SCで用が足りれば済む話である。そういうことも含めてもう1度この組織全体の在り方を見直すことがポイントと思う。 ・3つ目は研修制度である。以前も議論したが、今、佐渡市の階層別研修云々については、新潟県市町村総合事務組合の制度を利用している。これは南島アド

小林委員	バイザーも講師をされているが、対象は中堅職員までであり管理職教育ではない。 ・市長の話を聞いていると、この管理職研修がいちばん抜けておりこれが最も大事だと思う。市長が指摘しているのは、色々な物事を、国が「こう動く」「ああ動く」という時に、国の動きをよく見て先取りするくらいの計画を作るということである。そのような先取りの計画を考えられるということが、やはり管理職研修の最も大きなポイントであると思う。 ・市長は、もっと行政の根本の見直しをすべきと言っている。このことに尽きると思う。その観点から言うと、佐渡市は、職員がこなしている業務を職務分析という視点で見たことがあるのかという思いである。そういう視点で見て、どのようにして効率を上げていくのかを考えないと、今回の市長の意向に応えられないのではないかと思います。 ・今ほど、川島委員からの ICT・IoT のお話があったが、確かにそのとおりであると思う。ただ、ICT・IoT を取り入れるという観点からは、逆に、行政機能は分散ではなく一極集中することの利点に結びつくのかなと思う。 ・私のイメージでは、ICT や IoT を活用するのであれば機能分散する必要はなく、一極集中による機能強化に結びつくのかなと思う。そこで人件費の削減や業務の効率化が考えられるのではないかと思います。
本間委員	・業務の効率化について、ICT 化によってシステムに委ねる部分と職員が担う部分、さらに、市民が担う部分まで落とし込めるとよいのではないかと。 ・また、ICT ならどこに置いてもよい。市役所に行かなくても色々なスポットを作って、そこで市民がタッチするだけで住民票や様々な書類を出力できる。そこまで落とし込めると職員の手も要らなくなると思うのでよいのではないかと。 ・それから、人材育成に関しても、1 人 1 人の育成が人件費の削減にも繋がるので、まず職場の業務の見直しということで、何の業務があるのか、それを誰が出来るのか。そうすると 1 つ 1 つをマニュアル化して細かく見直して行けるのかなと思う。
南島アドバイザー	・先ほどは ICT 化についてお話ししたが、一例申し上げる。 ・どこの自治体でも婚活支援に取り組んでいるが、マッチングに AI を活用したり、例えば Zoom 婚活をしたりしている。ICT 化とはそういうことだと思う ・マッチングシステムについては費用もかかるし県を中心にした方がよいが、Zoom 婚活だとアプリ 1 つで実に簡単にできる。さらに、Zoom を使ったの男性のマナー講座や、「結婚が出来ないのは何故か」という相談をしている。 ・こういう取組が ICT 化なのかなと思う。これらはサービスの充実のためにすることと思うし、必ずしも効率化には繋がらないかも知れない。利便性の向上という目的でするものであると思う。 ・他方で、行政改革・カットバックマネジメントのようなことをしようとする、違う使い方をしなければならない。とにかく、私が申し上げたいのは、色々な動きがあるので、どういう動きがあるのかをコレクションし、何が使えるツールなのかということを佐渡市としてストックするということである。そして、

	最も申し上げたいのは、行革担当だけでそれを実行するのは無理があるので、専門部局を作って統括させることをしていかなければならないのではないかとということである。 ・「行革担当が ICT 化をしろ」と言われると、その中のごく一部になると思う。全部は出来ないで、その交通整理をしなければいけないのではないかと。市長がそれを肝煎りとおっしゃるのであれば、交通整理についても考える必要があると思っている。 ・南島アドバイザーのおっしゃる問題については、専門部局が必要なのか、それともプロジェクトチームのような形とするのか、この先、組織改編もあるかも知れないし、まだ見えていない部分でもあるので歯がゆい部分である。 ・おっしゃることはそのとおりであると思う。
西川会長	
小林委員	・ICT と言っても、それこそ色々なものがあると思う。専門の知識を持つ人たちを交えないと、よりよいものを選択することにも繋がらない気がしている。
西川会長	・ICT の専門部署については、それなりの専門知識を持った人でないと文字面だけの議論をしても仕方がない。取捨選択しなければならないので、組織と併せて人材も作っていかなければならない問題である。
椎行革係長	・皆様から一通りご発言いただいたが、小林委員のご意見については行政機能の集約に関する内容であった。あと 25 年なり経過すると国中の支所・SC については耐用年数を超過することとなるが、現在 10 ある庁舎を、四半世紀後には半分程度にするというようなお話にもなるのかも知れない。 ・本間委員からは「市民が担う部分」というご意見があった。これはとても大事なことと思う。これまでの行政改革の考え方においても市民の理解と協力が必要不可欠であるとしてきたが、「市民が担う部分」については具体性に欠けていたと思う。現在は、色々な制度や仕組みが変わる岐路であり、生活様式も含めて市民も色々と変わらなければならない部分はあるのではないかと考えている。 ・南島アドバイザーからは組織に関するご指摘があったが、こちらについては市長にも総務課にも考えていただかなくてはならない問題である。ICT 化等の問題について、佐渡市役所には議論する場がないことは課題である。 ・遅ればせながら、佐渡市についてもこれから押印の廃止に取り組んでいくが、これは、申請手続き等の電子化を見据えた取り組みである。取組体制についても、職員の意識づけを含めて進めたいと考えているが、組織については考えなければならない。あるいは、他の自治体に習って若手職員を募ってプロジェクトチームを立ち上げるというような方法も考えなければならない。 ・いずれにせよ、様々な情報収集が必要であるので、皆様からのこの場のご意見についてもありがたく情報として収集させていただく。
西川会長	・皆様から一通りご意見をいただいたので、私案について、お手元に配布した【参考資料】「佐渡市行財政改革大綱の体系（案）」に沿って説明する。 ・総合計画の策定方針（案）では行政改革が非常に弱く映るため、最低限「総合計画」に含めていただきたい項目ということで前々から考えていた。本日はよ

推行革推進係長	い機会なのでこの場で皆様のご意見をお聞きしてみたいと思う。 ・私案の柱としては「行政経営システムの構築」「組織マネジメントによる行政運営の強化」「ICT 活用によるスマート自治体の推進」「公共施設マネジメントによる財政運営の強化」に絞って考えている。 ・「行政経営システムの構築」は、財源確保と経費の抑制を含めて取り組まなければならない問題で、この項目は必須と考える。 ・「組織マネジメントによる行政運営の強化」については、職員の資質の向上と働き方改革。そして組織の改革と人材育成、事務事業の選択と集中について取り組まなければならないと考える。 ・「ICT 活用によるスマート自治体の推進」については、新たな防災拠点庁舎の建設を契機として ICT を活用できる自治体への転換を図り、なおかつ組織も見直していただきたい。。 ・行政のデジタル化については、手続きのオンライン化やマイナンバー制度の推進であり、次世代 ICT の実装・利活用については、行革担当がどこまで関わられるのかは分からないが、5G、オープンデータ、ドローン等の様々なツールの導入について取捨選択する必要がある。 ・最後に、「公共施設マネジメントシステムによる財政運営の強化」については、計画的な公共施設の維持管理・運営ということで、これから国土強靱化あるいは老朽化対策等色々な問題を抱える中で放置できない問題である。この問題についてもメスを入れる形で、自治体経営の質と生産性の向上に繋げたいものである。 ・理念や目標についてはまだ考えていない。取りあえず、ここに書き出したような項目が、「総合計画」あるいは行政改革大綱なりで概要として掲げられ、これを具体的に展開していくための個別の取組項目が実施プランとなるようなイメージで作成した。 ・よって、「第2次将来ビジョン」の「行政改革の指針」の内容とはガラッと変わっているが、ここから具体的な取組項目、実質的な展開を導くべきと考えた。 ・ただ、総合計画審議会が本格化するのは4月以降であるので、それまでに色々な考え方を練る、あるいは、その前に担当者の所に「こういうことを考えている」という相談に行こうかと思っている。 ・ただし、それについても私個人の意見を持ち出す訳にはいけないので、当委員会として皆様のご意見としてアドバイスをいただきたいと思う。 ・事務局は、いかがか。 ・組織の問題も含め、当委員会の意見を答申以外のどのような形で市長にお伝えしていくのかということも1つの課題と思っている。 ・今年度の当委員会についてはあと1回残っているので、市長にも同席いただいて直接議論を交わすような場を用意したいと思う。その中で、組織の問題についても言及していただくような場が必要かなと思う。 ・企画課は政策担当と行革担当を所管しているが、課長も課長補佐も政策推進が重要であるため、行革の部分はどうしても二の次という気がしている。これは
----------------	--

西川会長	当然のことであるし致し方のないことであるが、当委員会としての意見を市長に働きかける場の設定については考えたい。 ・当委員会と市長とで話し合う場があればよいと思う。年度末にかけて多忙になることと思うのでどこまで時間を取っていただけるのかは分からないが、そういう機会があればよいと思いつつ、悩ましく思っている。
南島アドバイザー	・1点質問させていただきたい。 ・今の西川会長のご意見については抽象論としては理解できる。しかし、おっしゃりたいことを1点だけに絞っていただくと、それは何か。
西川会長	・「行財政改革実施プラン（案）」を全面的に大括りに変えていきたい。何よりも「スマート自治体」と「経営システム」。それから「経営組織マネジメント」。これらについてもう少し踏み込んだ形に変えたいという思いである。
南島アドバイザー	・「スマート自治体」「経営システム」「経営組織マネジメント」の中で、とにかく最も何とかしたい点は何か。
西川会長	・それはやはり「組織改革と人材育成」「働き方改革」という部分である。そうでないと、実際に事業を進める上で、それに見合わない組織体制では何もできない。従って、この部分は走りながらになるだろうが、是非変えていただきたい。そのためのツールとして ICT や AI の導入等色々あるかと思う。 ・例えば、今年度の「事業レビュー」において、社会福祉課と交通政策課に重複する補助事業があった訳である。ああいうものを AI によってチェック出来るようにするということである。要するに恣意的な形で事業が進められることがないようにしたい。ひいてはそれが市民のためになると考えている。
南島アドバイザー	・例えば、「総合計画」の話しがあったので、「5年間でこれだけやれば成功だ」と言えるためには、何をどうしたらよいのか。 ・この問題を「総合計画」に組み込むとして、計画を作れば評価しなければならないので、5年間の経過した後「これでよい」と言えるということ、恐らくいくつもない。1個だけ「これだけとはとにかく出来た」ということを最低限言うとしたら何か。
西川会長	・総合計画審議会においても「スマート自治体の推進」については他の委員からも意見があった。これは私としては勿論だが、やはり最も重要と思うのは「働き方改革」「職員の資質の向上」などの「組織の改革」と「人材の育成」である。 ・組織については、必ずしも市民の理想とする施策を実現できるような組織になっていないと考える。組織のみならず、権限についても変えていかなければ、いくら優れた提案があっても実現できないと思っている。
南島委員	・市民の提案を受け止められる組織ということか。それが最も大事だということか。
西川会長	・市民の提案を受け止めるということではない。 ・市民の提案は多種多様であり、どんな政策も当人にとっての良し悪しで判断され、評価されるものである。そのあたりについては、行政として先を見ながら進んでいかなければならない問題で、端的に、その場その政策の良し悪しを是

南島アドバイザー	非されにくいのかなという思いはある。 ・承知した。 ・恐らく、行政改革の対象は市政全般に渡るので、言ってみれば敵は強大な訳である。取りあえず局地戦において「ここは勝っておこう」ということは、全体を見渡しながら戦略と戦術を組み合わせていかなければならないことだろうと思う。最もよろしくないのが、戦力逐次投入であり、それでは戦いに負けてしまうので、取りあえず「当面の獲得目標はこれ」「究極に見据えているのはこれ」という風な作戦を組み立てていくことが行政改革大綱なり実施計画なり、総合計画に組み込む行政改革なりということになるのかなと思う。 ・それを、成功体験を積み上げながら、行革担当自信が力をつけていくというフレームワークを組まなければならないのかなと、お話を伺いながらそういうことを考えていた。
西川会長	・「行財政改革実施プラン（案）」の取組項目には、市長も「戒名」とおっしゃる項目があったし、実際にそういう部分はあると思う。要するに、すぐには取り組めないが掲げておく必要があるという項目である。それが警鐘を発することにもなるであろうし、必要な戒名もあろうということの仕分けについては必要と思っている。
南島アドバイザー 西川会長	・交通整理は大事ということである。 ・皆様には、私の提案のとおりに受け止めるのではなく、本当の意味で行政改革推進委員として総合計画審議会に出席し、行政改革についてどのように展開していくべきかという意見が必要だと思うので、時間はあまりないかもしれないが、後日、事務局を通じてでもよいのでご意見をいただきたい。
川島委員	・「ICT」「スマート自治体」といった記載があるが、私はこのように記載することにもものすごく違和感がある。 ・というのも、効率化を図るためには ICT 化は当たり前であり、ICT 化はあくまで手段である。それよりもっと大事なことは職員の皆さんがこなしている業務そのもののものに無駄がないのかということである。「こういう無駄があるのではないか」「この業務がどこに繋がって、そして同じ情報がどこで共有化されているのか」など、業務の流れそのものをしっかり見なければならぬのではないかと。だから、そういうことを題目に掲げることはよいが、「ICT 化」を題目に掲げることには違和感がある。
西川会長	・正直、異議はあるだろうと思っている。 ・こうした内容を「総合計画」において掲げている自治体はある。また、市長自らも「ICT 化」の内容を明文化すべきとおっしゃっていると聞いているので、このような書きぶりとした。この内容については揉むべきである。 ・ただし、「ICT 化」「スマート自治体」についてはどこかに記載すべきであろうと思う。
川島委員	・むしろ南島アドバイザーの言うとおりの、ある程度のレベルを作った方がよいと思う。それで「5 年後までにはこの程度のスマート化をする」「10 年度までにはこういうことまで出来るレベルにする」というようなところで目標を掲げる

西川会長	ことはよいと思う。 ・IoT で言うと、既にスマートフォンアプリで納税できるなど、一部は佐渡市でも実施している。「出来ることから」と言いつつも、国や政府の方針もあり、そんなに悠長に構えてはいられないと思う。だから、施策としては新年度に組織を立ち上げて取り組んでもらわなければ困る訳である。
川島委員	・そういう専門部隊を作ることは賛成である。
西川会長	・そういう組織を作って取り組んで行くんだという姿勢を見せなければならない。これまでを見ていると、最初から目標は高く掲げておかないと先へは進めない。私自身の体験も含めて、そういうことを掲げてよいのかなと思う。 ・川島委員のご意見のとおりある程度のレベルを作りながら進めてもよいと思う。ただし、スピード感は必要である。
川島委員	・スピード感は必要である。 ・私はやはり業務の流れの部分に踏み込みたい。 ・別の話をすると、今、市民の間で言われていることは、「支所へ行っても役に立たない」「支所へ行くと、『本庁へ繋がります』と言うだけで役に立っていない」。そういう声が結構大きい。
西川会長	・だから、支所へ行ったら、そこで市民の用が足りるようにしなければならない。 ・逆に、「本庁へ来たら手続きが非常に長くなったため、最寄りの SC へ行ったところ色々な手続を分かりやすく説明してもらってすぐに処理をしてくれた」という話もあり、結局は人だと思う。「支所・SC だから」ではなくて、人だと思う。支所・SC が悪いのではなくて人材を育てなければならないと思う。それは支所・SC によってレベル差があると思うし、勤続年数が 1 年目と 2 年目の職員など、経験の差もあるのだと思う。 ・この問題については、せっかく今、支所・SC を拠点として地域を元気にしようという話し合いがなされているのだから、その中で人を育てるための厳しい議論をすればよい。「支所へ行っても用をなさない」「そういうことが無いようにしてほしい」と。 ・それから福祉の問題で言うと、「地域包括ケア」ということで、そこへ行けばすべて解決するのかなと思えば、「これは高齢福祉課」「これは社会福祉課」とたらい回しされることが往々にしてある。この問題も、以前からワンストップで解決できないかと議論されているがなかなか実現できない。 ・このあたりについては、やはり誰かが、「そういう風になっていないじゃないか」と「工夫しなさい」と。「どこかに問題があるのだから、そのところを検討しなさい」というようなことで意見すべきと思う。しかし、「支所が駄目だから」「地域包括ケアが駄目だから」と言うことは違うと思う。
川島委員	・「駄目だ」と言っている訳ではない。「そういうことを見直さなければならないのではないか」という問題提起をしているのである。
西川会長	・承知している。 ・本日の提案は私案の域を出ていない。事務局においてどのように取り扱うのかについて、あまり時間がある訳でもないので、委員の皆様のご意見を聞くなり

推行革推進係長	して必要な組織へ問題提起するような形でまとめていただきたい。 ・委員の皆様におかれましては、ご意見については本日すぐに出るものではないので、色々と考えていただいたものを事務局へお送りいただきたい。 ・事務局としては、本日お示しした「行税制改革実施プラン（案）」の大項目の「歳入の確保」「歳出の削減」の部分については、見直せる部分はしっかりと見直し、「行政運営」の部分については刷新したいというイメージである。 ・やはり、当委員会においても議論するための材料が少ないという気がしているので、戦略的に「5年後にここまでやる」というお話をするにしても国の計画や方針等あろうかと思うので、そういった観点からも佐渡市においても目指す方向についてもう少し見やすい絵を描いて皆様にお示ししないと、材料が少なすぎる気がしている。
川島委員	・会長からお示しされた私案で言うと、「行政経営システムの構築」という部分はむしろ総合計画審議会（分科会）でしっかりと議論していただきたい。 ・「組織マネジメントによる行政運営の強化」「ICT 活用によるスマート自治体の推進」はシャッフルして整理し直して別な形にして行革担当で考えてもよいのかなと思う。 ・「公共施設マネジメントによる財政運営の強化」は行革担当でも財政課に任せてもよいかなという感じである。 ・大雑把に言うとそのようなイメージである。
西川会長	・1つのご意見として承る。 ・ただ私は、「総合計画」の中にまず行政改革をどういう形で現してもらえるのかなという点が気がりである。そこがまだはっきりしていないので、逆に先制パンチがよいかなと思っているので、このような案をお示しした。
南島アドバイザー	・行政運営体制の見直しについては、色々な自治体がこれまでも色々取り組んでいるので、「何がどこまで出来るのか」という整理は、いくらでもアイディアはあると思う。その中から佐渡市に何が必要なのかについては考えなければならないのかなと思うが、1つ重要なのは、国の財政は今年度約2年分の予算を使っているの、すごい勢いで緊縮されることは目に見えている。行革担当が力を持つようにしていかなければならないかなと思っている。 ・そこに、組織体制も充実させてもらえるように、あるいは庁内で信頼してもらえるように力をつけていくということを、どういう建て付けの中で考えるべきかということが下敷きにあると思っている。
西川会長	・そのとおりである。 ・当然の話として、「行革」が「政策」より前に出ることではない訳で、優先順位は低いと思われがちだが、アドバイザーがおっしゃったとおり、行政改革には、「限られた予算をどう使っていくのか」「節約するものはないのか」という課題は当然出てくるのだと思う。 ・そういう中で、組織ウェイトも大きくなって欲しいと思っているので、そういう部分で皆様のお知恵をいただきたいと思うとともに、事務局にぶつけたいと思う。

川島委員	・皆様のご意見については否定する訳ではなく、ご意見のとおり受け止めているが、これは私が受け止めるというより事務局がどう受け止めてどう選択するのかである。 ・時間も迫っているし、本日は生煮えの議論となったがそうなるとも思っていた。本日は様々な問題点が持ち上がったが、これらをこの先どのように展開していくのかについては事務局に受け止めていただきたい。 ・提案である。 ・1週間程度時間を設け、その間に皆様それぞれ考えていただき、「こうした方がよいのではないか」「こういうことは考えられるのではないか」と整理した意見を事務局へ提出し、事務局がそれらを踏まえながら、次回の委員会の議事原案を作るというプロセスはいかがか。
西川会長 推行革推進係長 西川会長	・事務局はいかがか。 ・とてもありがたいお話しである。 ・本日は欠席の委員もいるので、後日、事務局から委員の皆様へ連絡して意見収集いただき、まとめた資料を事前配布いただき、次回の委員会において議論したいと思う。
西川会長	4) その他(次回、委員会開催日について) (協議の結果、次回委員会は3月26日に開催することで決定) 4 閉会 (閉会の挨拶)