

第2回 第6次市役所事務機構研究会 議事概要

日 時：2017年12月26日（火） 10：00～12：00

場 所：日本都市センター会館 705 会議室

出席者：横道清孝 座長（政策研究大学院大学）、伊藤修一郎 委員（学習院大学）、伊藤正次 委員（首都大学東京）、稲継裕昭 委員（早稲田大学）、鈴木潔 委員（専修大学）、橘田誠 委員（横浜市）、志水秀明 委員（姫路市）

石川研究室長、池田副室長、釘持研究員、瀧澤研究員、三浦研究員、三好研究員（日本都市センター）

議事要旨

- ・ 自治体の事例報告
- ・ 調査研究の論点に関する議論
- ・ アンケート調査項目に関する議論

1. 自治体の事例報告

(1) 姫路市の取組みについて

- ・ 姫路市は、1996年に中核市に移行し、2006年に1市4町が合併して、人口54万人の都市となった。2014年には地方中枢拠点都市圏のモデル都市に選定され、播磨圏域で連携協約を締結して広域連携に取り組んでいる。
- ・ 合併後、姫路駅周辺の整備を含めた基盤整備を進めていることもあって、旧姫路市は人口を維持しているが、島しょ部である旧家島町や山間部の旧安富町、旧夢前町では人口減少が進んでおり、合併から10年が経つなかで今後の地域振興が課題となっている。
- ・ 事務機構については、副市長の下に防災・危機管理を担当する防災審議監と、地域福祉等を統括する医監を設置している。また、2015年の機構改革で、観光に注力するため観光交流局を設置するとともに、駅周辺整備のために都市拠点整備本部を設置した。
- ・ 1985年以降の組織の推移をみると、局数は横ばいだが、部数が約1.8倍に増加している一方、課数は約30%減となっている。また、組織の特徴として、他都市と較べて技能労務職の職員が多くなっており、行政職への任用替え等を図っている。
- ・ 基本構想として、「ふるさと・ひめじプラン 2020」を策定しており、コンパクトシティの推進、多核連携型の都市づくりに取り組んでいる。実施計画については、3年ごとに改定しており、現在の第3次計画では、4つの基本目標、15の基本政策、45の政策、135の施策、654の事業を掲げている。
- ・ 事務機構をめぐる背景として、従来は家庭内の課題であったDV、子どもの貧困、高齢者の交通手段の確保、買い物といったテーマについても、行政が関与していく必要に迫られてい

る。住民のニーズとしては、防災への期待が非常に高くなっており、加えて高齢者、単身世帯、非正規就業等の広がりを踏まえながら、住民の立場に立ってどこまでサービスを提供していくかが課題となっている。

- ・ また、近年、集約とネットワーク化の必要性が指摘され、姫路市でも取り組んでいるが、合併旧市町の間でそれぞれ格差があるなかで、コンパクトシティ施策と地域間格差の是正・振興策をどのようにバランスさせ、両立していくかが大きな課題となっている。
- ・ 市長のリーダーシップという観点からは、月2回、市長、副市長、総務・財務・企画が中心となって経営会議を開催し、最高意思決定機関となっているほか、局長会議を毎月開催している。また、教育委員会との総合調整を目的として総合教育会議を開催しているが、スポーツ・文化施策、生涯現役の取組み、学校施設等のハードの利活用などについて、総合調整が難しい面もある。
- ・ 住民参加・地域への分権化に関しては、姫路市では90%以上の自治会の組織率を誇っており、自治会に対する提案型事業のメニューの提示、手挙げ方式での施策展開、イベントへの助成等を行っている。また、市内を14地区に分け、行政との意見交換を行う地域づくり協議会が設けられているが、地域課題に関する合意形成型の組織となっていくうえで、自治会との関係や行政との関わりが課題になっている。
- ・ 行政組織・職員に関しては、局・課を強化していくなかで、増加傾向にある部の役割を再考しなければならないという課題がある。また、専門的な職員を必要に応じて採用しているが、専門性の維持・継続が課題となっている。そのほか、人事評価システムを職員のスキルアップの観点からいかに活用していくか、メンタルヘルスへの対応等も課題である。
- ・ 出先機関・窓口業務の課題としては、窓口事務の総合化や施設の再配置が課題になっている。今後は、住民のライフサイクルに応じた総合支援機能が必要になる。
- ・ 公民連携については、自治会との強固な協力関係が構築されており、今後はNPOやボランティア等と自治会をいかにつないでいくか、コーディネート機能が重要になっている。また、高齢化の進展に伴い、地域の自治活動の担い手が少なくなっているなかで、若年層の参画を促進していくことが課題となっている。
- ・ ICT・技術革新の活用については、現在、情報化推進計画に基づき、従来の情報化施策の見直しを図っている。また、連携中枢都市圏の取組みとして、マイナンバーカードを活用した図書館の運用を行っている。ビッグデータ・オープンデータの活用、AIの実証実験、最先端技術を有する地元企業との連携を進めていくことが今後の課題である。

(2) 質疑応答・意見交換

- ・ さまざまな行政計画が策定されているが、総括的に管理するセクションはあるか。また、各部署が行政計画を策定する際に、総合計画を参照しているのか。

→実施計画を策定するうえで、市長公室が個々の行政計画との整合性を図るとともに、進捗状況を管理している。あくまで総合計画との整合性を図ることが大前提であって、新たな計画についても、総合計画との関連性や位置づけをチェックしたうえで策定している。

- ・ 大規模な都市では、非常に多くの個別計画が策定されており、計画が策定された後は事業ベースでそれぞれ動いていくため、とても管理しきれない。計画間の調整を所管する部署が必要となる。
- ・ 分野別計画に加えて、各地域で実際にどのような取組みを行っていくのかをまとめた地域ごとの計画も必要ではないか。ただ、地域計画を策定した場合に、どの部署が計画を管理できるのかと考えると、難しい面がある。
- ・ 技能労務職の職員が多いことによる課題にはどのようなものがあるか。
→技能労務職は、特定の職務に精通した職員であり、大幅な人事異動が難しい面があるため、組織編制の整理統合という面で課題がある。

2. 調査研究の論点に関する議論

- ・ 自治体行政の役割の変化を考察するうえでは、標準的な世帯構成人数の変化が背景としてある。単に人口が減少しているというだけでなく、家族の姿が変わってきているという点を論点に加えてはどうか。
- ・ 今後、市有地や市有施設等の統廃合・売却といった資産活用の観点がますます重要となるのではないか。
- ・ 今後の市役所事務機構のあり方を展望するうえでは、人口減少にいかに対応していくかが重要であるが、人口減少が具体的にどのような影響を及ぼすことになるのかが明確でなく、この点を議論する必要がある。
- ・ 今後、ICT や AI がどの程度発達するのか、そうした技術を自治体行政がどのように活用していくのか、あるいは業務が代替されていくのかが重要な論点になる。マイナンバー等も含め、こうした技術革新が基盤となって、そのうえで各分野において行政組織がどう変わっていくのか、どのような人事管理システムが必要か、といった点を考え直さなければならない時代になったという問題意識がある。
- ・ ICT や AI を活用していくうえで、技術的な基盤の強化と合わせて、職員のコンプライアンスや倫理基準といった「扱う側の作法」をどう確立していくかも、課題ではないか。
- ・ 都市自治体が共通して抱える課題は、職員定数が削減されている一方で、業務量が増えている、そうしたなかで多様化する住民のニーズに対応していかなければならない、ということである。そして、行政がフルセットでサービスを提供することが困難となるなかで、地域の共助を踏まえて行政の役割を考えていく必要がある。一方で、単身化や高齢化が進むなかで、共助が機能している地域と機能していない地域があるのが現実であり、行政がどのように補

完していくのが課題となる。さらには、そもそも行政の守備範囲と、住民が期待するサービス水準が一致していない面があり、これらの点について 10 年後を見据えて考え方を整理していく必要がある。

- ・ 情報のコントロールや個人情報保護をどのようにしていくのかということと、AI 技術を用いて業務をどう改革していくかということは全く違う議論になる。しかしながら、情報処理システムについて一緒に議論されることが多く、まだ理解が進んでいないと感じる。

3. アンケート調査項目に関する議論

- ・ 首長アンケートは、人口減少社会が到来するなかでどのような問題認識を持っているのか、どのような方向性のもとで対応しなければならないと考えているか、という観点から設問を構成してはどうか。
- ・ 内部統制に関する地方自治法の改正は、自治体にとって大きな変化をもたらす。2020 年に施行されるが、現時点での自治体側の考えや対応策を問う設問を設けてはどうか。また、会計年度任用職員についても、現在各自治体で制度設計を検討しており、設問を設けるとよい。
- ・ 危機管理については、計画だけでなく、どのような専管組織を設置しているかなど、組織面でも設問を設けてはどうか。
- ・ 自治基本条例の制定件数が伸び悩むなかで、議会基本条例が増加し続けている。議会基本条例や議会改革に関する設問を設けてはどうか。
- ・ 2016 年に行政不服審査法が改正され、自治体ごとに行政不服審査会の設置の仕方が多様になってきており、その状況を把握できるとよい。
- ・ 人材育成について、研修だけでなく、OJT も重要な側面を持っているのが現実ではないか。上司から部下への知識の伝達上、どのような課題があるか設問を設けてはどうか。

(文責：日本都市センター)