

## 第8回 第6次市役所事務機構研究会 議事概要

日時：2019年5月8日（水） 10：00～12：00

場所：日本都市センター会館5階 会議室「松」

出席者：横道清孝 座長（政策研究大学院大学）、出雲明子 委員（東海大学）、伊藤正次 委員（首都大学東京）、大杉覚 委員（首都大学東京）、松井望 委員（首都大学東京）、橘田誠 委員（横浜市）

石川研究室長、白田副室長、加藤主任研究員、峰岸貴子主任研究員、黒石研究員、釘持研究員（日本都市センター）

主な議事 ・委員の追加について

- ・とりまとめに関する意見交換
- ・その他

### 1. 委員の追加について

事務局より、本年4月1日付けで大杉覚・首都大学東京教授に本研究会委員にご就任いただいたことをご報告した。

### 2. とりまとめに関する意見交換

#### ○首長アンケートに見る社会環境の変化について

- ・ アンケート調査の結果により、市政における首長のリーダーシップが強いことが分かるが、首長だけで政策形成ができるわけではない。首長が、自身や自身を補佐する職員の影響力をどのように認識しているかを考えたい。また、企画部門や財政部門といった庁内各部門、庁外の政治家や各種団体等の影響力にも注目する。
- ・ 首長のマニフェストや公約について、「選挙で主張された争点」と「実際に市政を担う立場になってからの重点施策」との関係性を検討したい。
- ・ アンケート調査の結果からは、首長が一見矛盾する「迅速さ」と「スローモーさ」の両方を重視していることが分かる。首長は、総合計画が総花的だが横断性がなく施策実施の迅速性に欠けると認識している一方、実際の公共サービスの提供にあたっては、行政と民間等の協働を重視している。この点にも注目して検討を進めたい。

#### ○地方分権改革の評価と今後の展望

- ・ 都市自治体の規模別回答分析をとおして、それぞれの首長が地方分権改革をどのように評価し、今後どのような改革を望むかを検討したい。

- ・ アンケート調査の結果からは、税財政分野での改革を求める声が多いことが分かる。10年前の前回調査とは設問の内容が一部異なるため、完全な比較はできないかもしれないが、より詳細な分析を検討したい。
- ・ 提案募集方式について、首長が重視している政策分野と現実に提案がなされている分野には、一定の対応関係があるように思う。実際、児童福祉・子育てや公共交通といった首長が重視している政策分野での提案は多い。
- ・ 地方分権改革の手法としての提案募集方式の評価を含めて、アンケート調査結果から読み取れるものを精査したい。
- ・ 権限の移譲等については、都市の規模によっても認識やスタンスが異なるかもしれない。条例による事務処理特例で都道府県から市町村に権限が移譲されているもののうち、年間数件しか該当する事務がないものもあり、今後の方向性が議論されている事例もある。

#### ○都市自治体の意思決定過程

- ・ 独任制の首長と合議体としての庁議等について、首長のリーダーシップと全体の調和という視点から検討したい。
- ・ 庁議等での重要検討事項が、首長自身の認識に基づくものなのか、庁内からボトムアップ的に上がってきたものなのかも興味深いように思う。そのように考えると、庁議等での議題を精査する部門が果たす役割は大きい。
- ・ 庁内の総合調整について企画や財政といった部門に注目しがちだが、アンケート調査の結果によると、一定程度の自治体で、独立した総合調整部門が存在していることが分かる。
- ・ 議会に関しては、首長の主導性との関係で論じてみたい。
- ・ 首長を補佐する副市長については、国や都道府県から来る例もある。そうになると必ずしも純粋な内部の人材とはいえず、外部人材の活用ケースとして論じることも可能かもしれない。また、「ベンダーロックイン」のように、民間事業者等が市政に一定の影響力を持つこともありうる。

#### ○市役所事務機構の効率化と合理化

- ・ 市役所事務機構の本体を念頭に置きながら、出先機関という地域レベルの論点と広域連携という広域レベルの論点について、これらがどのような改革のプロセスにあるかを分析することとしたい。
- ・ 具体的には、機構改革の推進部署、課制・係制の廃止、グループ制の導入、文書管理、窓口サービス改革、業務プロセスの効率化などが論点になるのではないか。
- ・ 2040 構想研究会や第 32 次地方制度調査会の文脈からすると、業務プロセスの標準化、地方独立行政法人の活用といった論点も重要となりうる。ICT やロボティクスに関する議論も絡めながら検討したい。

- ・ 今日でも行政改革は重要なものとして進められているが、職員数はもうこれ以上減らすことはできないというレベルに達している自治体もある。業務プロセスや働き方を見直し、限られた資源を有効に活用するという方向になるのではないか。

#### ○都市自治体職員の確保・育成

- ・ 隣接する執筆区分「都市自治体職員の『働き方改革』と技術革新」との整理として、どちらかというとき定型的な人事管理に着目した執筆を検討している。具体的には、再任用と若手職員の人材育成に注目したい。
- ・ 再任用について、雇用の確保や年金への接続という観点で重要なテーマであるが、10年前の前回調査時点とは少し意味合いや位置づけが変わっているようにも思う。今回のアンケート調査の結果からは、再任用職員には管理職としての役割よりも、知識やスキルといったものを活用することが求められていることが読み取れる。雇用の確保というよりも、知識やスキルの活用、人材不足への対応といった観点から検討したい。
- ・ 職員の新規採用が増えており、新規採用職員を対象とした職務研修の充実、OJTの見直し・強化が課題となっている。職員採用試験も多様化しており、実質的に面接のみで採用する自治体も見られる。そうなると、若手職員にどの程度共通の基礎知識があるかの把握が難しくなるのではないか。
- ・ 人材育成に配慮した人事配置や女性の管理職登用といった課題については、ヒアリング調査でより詳細な情報を得る必要がある。

#### ○公共サービス提供主体の多様化

- ・ 10年前の前回調査と共通する第三セクターや民間委託に関する論点については、経年変化を押さえておきたい。また、市民活動や協働、住民参加といった内容については、執筆区分「住民－都市自治体関係の変化」とも関連するため、調整が必要になると思う。
- ・ 従来盛んであった第三セクター・民間委託といったものが、地域住民や民間の力を借りて公共サービスを提供するという方向に変化しつつあるように思われる。具体的な事例については、現地調査によって補いたい。
- ・ 「他の主体との連携」については、都市基盤の整備については国や都道府県と、住民参加・コミュニティ、経済・産業・雇用や慣行については民間団体というように、内容によって連携する相手が異なるということが数値で明らかになった。この点も具体的な事例を交えながら検討したい。
- ・ 行政がコスト削減という視点から安い金額設定で指定管理を行うと、実際に現場で働く従業員の中には低賃金での労働を余儀なくされるという事例も出ている。地域の経済や雇用という面では望ましくない影響が発生し得ることも認識しておく必要があるかもしれない。

### ○技術革新がもたらす都市自治体行政の変化

- ・ AI を活用するにあたっては、市役所の内外を問わず、多様な機関や部門間の連携が必要になる。非識別加工情報については、国が認定した作成組織との連携が必要となることもあるし、個人情報保護条例を改正する必要も出てくる。
- ・ オープンデータ自体も重要だが、個人情報と紐づけられた情報にも有用性があるものがあり、今後活用が求められることとなるかもしれない。この点については、すでにいくつかの取組み事例があるため、ヒアリング調査をとおして検討を深めたい。
- ・ 情報セキュリティについて、それぞれの自治体で専門家を確保することはできない。広域的な人材確保を検討する必要があるかもしれない。

### 3. 現地調査先の調整

- ・ 各委員の執筆にご活用いただくため、本日までの議論を踏まえ、執筆区分ごとに特に調査を行いたい自治体の優先順位付けを行った。
- ・ 今後は、実施日時やヒアリング項目について、各委員と相談や情報共有を行いながら調査先候補と調整する。
- ・ 実施が決まった現地調査については、全委員に情報を共有し、必要があれば複数の委員が参加し多角的な視点からヒアリング調査を行う。

### ○その他

- ・ 7月下旬に第9回研究会を行うこととし、今後日程調整を行う。
- ・ 第9回研究会では、現地調査の中間報告および報告書骨子に関する意見交換を行う予定であり、各委員には簡単なレジュメを作成していただき、ご報告いただく。

(文責：日本都市センター)