

最終案

令和3年1月14日

南島原市長 様

南島原市行政改革推進委員会  
会長 隈部 太洋

第4次行政改革大綱で取組む事項に関することについて（答申）

令和2年8月24日付2南財第353号をもって、市長より諮問があった第4次行政改革大綱で取組む事項に関することについて、当委員会では6回にわたる協議検討を重ね意見を取りまとめましたので、ここに答申いたします。

## 答 申 書 (案)

### はじめに

市では、第1次、第2次、第3次行政改革大綱に基づいて、行政コストの削減と、それによる財政の健全化を主軸に、「職員定員の適正化」「効率的な組織の構築を図るための組織機構改革」に取り組まれており、各計画期間内で想定された課題への対応策として、「電子自治体の推進」「地域協働の推進」「自主財源の確保」「債権の適正管理」といった取組を実施された結果、経常収支比率や実質公債費比率といった財政指標が、合併当初と比較して改善するなど一定の成果が上がっている。

しかし、自主財源に乏しい本市は、歳入の多くを交付税に依存している状況にあつて、令和2年度までの普通交付税合併算定替えの段階的縮減に加え、交付税における測定単位の人口が令和2年度実施の国勢調査結果に置き換わることで、今後さらに普通交付税の減少が見込まれる。また、新型コロナウイルス感染症による経済活動への影響により、税収や国・県の補助金額の減少が懸念される。そのような中で、公共施設の老朽化対策や人口減少対策、新型コロナウイルス感染症対策など、本市が抱える喫緊の課題に対応しなければならないことから、今後の行財政運営は非常に厳しいものになると予想される。

このような状況を鑑みると、第4次行政改革大綱はコストの縮減や歳出削減を意識したものにならざるを得ないと考えるが、行政改革の取り組みは削減するだけではない。行政、市民、民間団体などが知恵を出し合い、創意工夫をこらしながら、既存のものを見直し、整理・統合することで、新たなものを創造するという視点や、技術革新が目覚ましいICT<sup>\*1</sup>を用いたスマート自治体の推進も必要だと考える。

行政改革の推進に当たっては、市民の理解と協力が必要であることを念頭において、市民とともにさらなる改革に取り組むとともに、人口減少社会に対応した持続可能な行政運営に取り組み、本市の発展につなげていただくよう望みたい。

<sup>\*1</sup>ICT：Information and Communication Technology（情報通信技術）の略。通信技術を活用したコミュニケーションを行うサービスや産業等の総称。

## 基本項目 1 選択と集中による行財政運営

### (1) 事務事業の見直し

社会情勢の変化や国・県からの権限移譲、多様化する行政ニーズへの対応により、市が実施する事務事業は増加する傾向にあるが、先述のとおり普通交付税は今後減少する見込みとなっている。このような状況を踏まえ、前例に捉われることなく、市民の視点に立った質の高い行政サービスが提供できるよう、スクラップ・アンド・ビルド<sup>※2</sup>による事務事業のさらなる見直しを進めていただきたい。

また、既に導入されている政策評価制度を有効に活用し、事務事業の必要性、有効性、効率性などを見極め、必要な予算や人を優先度の高い事業に重点的に配分するなど、「選択と集中」による行政運営にも努めていただきたい。

特に、公共施設の適正管理は、非常に重要なことであるため、公共施設等総合管理計画とその個別施設計画に基づいて、地域住民や利用者の理解を得た上で適正管理を確実に進めていただくとともに、将来負担を考慮し、公共施設のあり方や運営方法についても、民間事業者の活力や発想をどのようにして取り入れるかなどさらなる検討を重ね、今果たすべき課題を先延ばしすることなく進めていただきたい。

※2スクラップ・アンド・ビルド：

非効率な施策・事業を廃止して、効率的な新しい施策・事業に置き換える。

### (2) 地域協働の推進

将来の人口減少と少子高齢化に伴う地域住民の繋がり希薄化を避け、魅力ある「南島原市」を実現するには、市民と行政がそれぞれの役割と責任の中で、互いに補い力を合わせて課題解決を図る市民協働の取組が不可欠だと考える。

行政は、行政の取組を市民に分かり易く周知を行うとともに、市民が様々な社会活動を行いやすい環境を作る必要があり、市民は自主性を持って行事等に取り組みながら共助の精神を育む必要があると考える。これらを推進するため、市全体を巻き込んだ新たな取組ができないか検討願いたい。

## 基本項目 2 健全で持続可能な財政基盤の確立

### (1) 財政の健全化

令和2年度に普通交付税における合併算定替えの段階的縮減は終了するが、人口減少に伴い財政運営は年々厳しさを増していくことが予想され、将来を見据えた計画的な財政運営が必要になることはいまでもない。

そのような中で、市民にとって必要なサービスを可能な限り維持し、人口減少社会に対応した持続可能な行政運営を行うために、国や県等の動向を注視し、中長期の財政運営の見通しを立て、検証を行いながら、今後も引き続き健全な財政維持に努めていただきたい。

### (2) 債権の適正管理

税や各種使用料などの未収金対策については、それぞれ部署において鋭意努力されているようであるが、いまだ多くの滞納額が存在している状況である。

安定的な歳入の確保と市民負担の公平化を図るために、適正な債権管理に努めることは、極めて当然のことである。今後、債権管理の適正化に当たっては、債権管理マニュアル等が関係部署の実情と一致しているか検証し、適宜見直しを図るなど体制づくりを検討願いたい。

### (3) 自主財源の確保

歳入の約4割を交付税に依存している本市においては、交付税における合併算定替えの段階的縮減の終了に加え、今後の人口減少による市税等の減少が見込まれていることから、自主財源の確保は急務であり、これまで広報紙やホームページなどを活用した有料広告の募集など、自主財源の確保に努めてこられたが、新たな手段がないか検討していただきたい。

また、ふるさと応援寄附については、これまでの努力の結果、大幅な寄付増を実現されている。本制度は市の財政はもとより地域経済に多くの恩恵がある制度であることから、今後も地域製品のPRと結び付け、更なる事業拡大に努めていただきたい。

### (4) 歳出の抑制

自主財源に乏しく歳入の大半を地方交付税に依存している本市では、これまでも財政の健全化のために、事務事業の見直しや歳出の抑制などに取り組まれてきたところであるが、さらなる経費削減や歳出抑制に結び付くような試みができないか、再度検討願いたい。

## 基本項目3 スマート自治体の推進

### (1) 行政手続のデジタル化

国の進めるスマート自治体においては、人口減少が深刻化しても自治体が持続可能な形で行政サービスを提供することで住民福祉の水準を維持するとともに、職員を事務作業から解放することで、職員が企画立案や地域社会支援、住民への直接的なサービス提供といった、より価値のある業務へ注力することが目指すべき姿とされている。

その第一原則として、行政手続きの「紙」から「電子」への転換が謳われている。住民にとっては、窓口に来ることは負担であり、市にとっても紙媒体で提出された申請書等をシステムへ入力するといった作業が大きな負担であること、新型コロナウイルス感染症拡大防止を図る新たな生活様式の推進が求められていること、この2点から、本市も行政手続のデジタル化に対して取り組む必要があると考える。そのため、行政手続のデジタル化に向けた取組について、国の動向に注視しつつ、積極的に取り組んでいただきたい。

また、デジタル化への第一歩としてマイナンバーカードの普及は必須である。国では保険証としての活用の準備が進められており、免許証としての取り扱いも検討されているが、本市における交付率は、全国の交付率を大きく下回っている状況である。そのため、市民に対してマイナンバーカードについて分かりやすく説明するとともに、高齢者に対する推進方法についても検討し、マイナンバーカードのさらなる普及に努められたい。

### (2) 行政事務の効率化

少子高齢化とそれに伴う人口減少は、本市でも深刻な状況にあって、令和7年度には生産年齢人口よりも高齢人口のほうが多くなる状況が予測されている。

このような厳しい将来予測がされている中で、自治体は、生産年齢人口の減少に伴う地域社会の衰退や、歳入減少に伴う行政サービスの質の低下を防ぎつつ、多様化する行政ニーズにも対応していかなければならない。

このため、職員が、企画立案や地域社会支援、住民への直接的なサービス提供といった職員でなければできない業務に注力できるよう行政事務の効率化を進めるとともに、本市においても国が推進する「スマート自治体」の取組を進めるなど、「人口減少社会に対応した行政」の構築に積極的に取り組む必要があると考える。

現在、ICTの革新は目覚ましいものがあり、AI<sup>※3</sup>やRPA<sup>※4</sup>と言われる技術は、多くの民間企業や自治体でも取り入れられていることから、本市においても、時流に取り残されないよう、行政事務の効率化を積極的に図っていただきたい。

また、国の進める「書面、押印、対面」を原則とした制度等の転換については、簡略化することで住民サービスの向上につながると考えられるが、高齢者においても手続に間違いがなく、忌避感を持つことがないよう配慮の上で進めていただきたい。

※3AI : Artificial Intelligence (人工知能) の略。人間が行う知的活動をコンピュータが代わりに行う。

※4RPA : Robotic Process Automation の略。業務プロセス自動化の仕組み・ツール。

## 基本項目 4 効率的な組織の構築と職員力の向上

### (1) 効率的な組織の構築

市の行政改革の大きな柱の一つとして、定員適正化計画に取り組みされており、第2次定員適正化計画に基づいた人員削減を着実に進めていただいている。

しかしながら、職員は減少する一方、市民ニーズの多様化や国及び県からの権限移譲に伴い、業務量は増加傾向にある。これまでは時間外勤務などにより対応してこられたが、時間外勤務の抑制に限界が見られ、このままでは市民サービスの低下を招くのではないかと懸念している。そのため、市民サービスの低下による弊害が出ないよう職員数を見極めながら、定員管理に努めていただきたい。

また、時間外勤務が年々増加傾向にあることから、人員配置や業務の実施方法についても改めて見直しを行うとともに、職員一人ひとりも問題意識をもって業務に取り組んでいただきたい。

### (2) 職員力の向上

地方分権の推進による地域間競争の激化、行政ニーズの多様化が進む中で、職員には、幅広い知識や専門性、発想力、まちづくりへの意欲などが求められており、これまでも増して職員個々の能力を高めるような取り組みが重要になると思われる。

そのため、令和2年度から実施されている人事評価の人事・給与等への反映方法について、職員一人ひとりの「やりがい」「やる気」を掘り起こし、個人の能力を最大限に発揮させるよう研究を重ね、職員の成長につながるよう努めていただきたい。

また、職員研修等についても、市の人材育成基本方針に基づき、内容を充実させ、知識豊かな職員の育成と資質の向上に有効なものとなるよう、計画的に実施されるよう望みたい。

特に、スマート自治体の推進により、市の職員と市民とのコミュニケーションの減少が懸念されるため、市の人材育成基本方針の中にある「人としての豊かな人間性をもって市民との関わりを持つことが出来る職員」の育成やそれに伴う職場づくりには、一層励んでいただきたい。

市民に信頼される市役所をつくり、共助による地域を活性化させる新たな取組を進めるために、職員の持つ「力」は欠かせないものだと考える。これまで以上に高い意識を持ち、日々研鑽していただくことを期待したい。

### 南島原市行政改革推進委員会名簿

会長	隈部	太洋
委員	松本	昌睦
委員	岸本	尚子
委員	隈部	惠
委員	松崎	博文
委員	梶原	正興
委員	小玉	康代
委員	長池	真人
委員	相良	哲春
委員	西田	由里子