

令和3年 第3回 鷹栖町議会定例会

一 般 質 問

質問方式：一問一答方式 制限時間：45分間

尚、一部表現・言葉使い等に校正箇所あり

質問要旨：行政改革アクションプランの取り組み

青野敏

人口減少・少子高齢化の進行やコロナ禍による社会経済への影響などにより、地方行政にとっては一層厳しい財政運営が予想をされます。

本町が活力ある地域づくりと安定した行政サービスを提供し続けるためには、歳入に見合った歳出構造の確立を図りながら「選択と集中」を徹底し、優先順位を明確にして限られた財源を有効かつ適切に活用していかなければなりません。

また、地方創生や地域活性化の取り組み、経年劣化が進む公共施設への対応、扶助費の増加などの様々な課題に取り組んでいくためには、事業の削減や行政自らのスリム化などを進め、将来にわたっての持続可能な財政基盤を構築していくことが必要であります。

そのためには、今後も行財政改革プランの推進と改革アクションプランの着実な取り組みが不可欠であると考えております。

1点目として、目標達成型（バックキャストिंग）の行政改革について伺います。

GOAL（目標）とは、それぞれの推進項目の目的を達成するための手法であり、指標であると考えられますが、町長の考え方はいかがでしょうか。

また、目的とは最終的に目指す到達点でありますから、目標数値の設定が不可欠と思いますが町長の考えをお伺います。

谷町長

それでは、青野議員の質問にお答えいたします。

本町の行財政を取り巻く環境は本格的な少子高齢化、人口減少社会の到来による税収の減少や社会保障関係費の増大などから一層厳しさを増すものと予想されています。

また、道路・橋梁等のインフラ施設を含め、今後多くの公共施設で更新や大規模改修等の時期を迎えることもあり、改修費用・更新に多額の費用が見込まれます。

このような見通しの中、将来を見据えて課題にしっかりと向き合い、先を読み革新を図る改革を進めるべく、令和3年3月に行財政改革プランを策定しました。

1点目の目標達成型の行政改革についての関係でございます。

行財政改革プランのアクションプランは、行財政改革プランを着実に実行するために、職員個々が意識を高め目標を掲げて進めるために作成しました。

特に今回、目標達成型の行財政改革を進めるために、バックキャストिंग未来のあるべき姿を描くという考えを取り入れました。

8つの具体的な取り組みと21の推進項目を設定し、各年度の行動計画を示しています。そしてその項目について数値化できるものは数値目標を掲げており、数値は目標達成を支える重要な要因の一つとなります。

数値設定をすることにより目的を達成するまでの中間目標ができ、チームや組織が動きやすくなると考えています。

一方で数値目標は、本来の目的を達成しているかどうか確認するための指標に過ぎないとされています。

数値ばかり追求するのではなく、本来の目的を成し遂げるための本質的な議論がされるようにと行財政推進委員会からも御指摘がありますので、数値目標のみにとられるのではなく、今後も的確な目標設定を確認していこうと考えてございます。

また、次の質問に関係するのですけれども、項目の重要度などに応じて、重点推進項目と自律推進項目に区分し進行管理を行います。

青野敏

改革アクションプランは改革プランを実行するためのプロセスであり、手法だというふうな言い方をされました。

この中には、行動計画としてそれぞれ項目ごとに詳細計画を記載し、最終的にはそれぞれの目標値と記載されております。

町長は、目標値というのは到達するための目安との表現をされましたけれども、目的というのはやはりしっかりした目標が必要ですし、それぞれの項目に合わせた実行する到達点だと思います。

残念ながら今回のアクションプランの中には、何点かの項目で目標値は掲載されておりますけれども、多くも分野で適正化計画に基づいてやりますとか、働き方改革のアクションプランに基づいて数値を策定しますよという言葉が連記をされているだけであります。

やはり最終的なアクションプランの中では、それぞれの計画をしっかりと網羅して、目的達成に向け現実的に数年間の計画をつくるというのが本来の姿だと思いますが、町長の考え方を伺います。

谷町長

これにつきましては、行財政推進委員会の皆様と議論を重ねて、重点目標等も決めさせていただいております。

その中で先ほども申し上げましたけれども、数値化できるものは数値化をしようということで考えてございまして、その目標を達成するまでに長い期間が必要なものもあろうかということで、中間目標をつくりながら具体的に進んでいこうという手法を取り入れてございます。

推進委員会の委員さんからのお話もありましたけれども、なかなか数値目標では難しいという部分については、青野議員がおっしゃるように数値化されていない部分もありますけれども、その辺は審議員さんの御意見もいただきながら、数値化するものとしらないものと区分けをさせてもらって、今回計画を立てさせていただいたということで御理解をいただきたいと思っております。

青野敏

今回の改革アクションプランは、令和3年～令和6年迄の4年間の中で、1年目・2年目・3年目と最終年度の計画数値達成までのプロセスが必要であります。

単年度から計画を実行しても目的を達成することは恐らく無理でしょうから、記載してあるアクションプランのゴール・目標については、言葉の中で目標を達成するため目指しますという言葉尻で終わっているのだと思います。

しかし、それぞれの単年度の計画により最終的に4年目、令和6年までに目標値を達成しますということがやはり大事であります。

それぞれの行動計画・項目がありますから、行財政改革推進委員会の方々の御意見もいただきながら、最終的な目標・目的を明確にして行くことにより、重点推進項目と自律推進項目での行政全体で取り組む事項と担当課の中でしっかりと議論して行くためにも、目標値がはっきりしないのはやはり残念でありますので、再度町長のお考えをお聞かせ願えますか。

谷町長

先ほど申し上げたとおり町民の皆様、有識者の方々に集まっていただいて審議をいただいた中の結果ということで私たちも受け止めてございますし、行財政改革するにはやはり身を切る部分もございます。

また、町民生活に直接関わるソフト事業やハードの部分もありますけれども、その部分を単年度ごとで目標を設定してというのはなかなか正直言って難しいところがあります。

後の質問にもある歳出の抑制として、4年をかけて1億削減するためのプロセスを順番に踏んでいくことで、町民生活に影響がなるべく出ないような形で工夫をしながら削減をしたいという思いの中から、目標額を設定している場面としていないところがございますので、御理解をいただきたいと思っております。

青野敏

重点推進項目と自律推進項目の手法と評価について質問致します。

重点推進項目は全庁的に行う、自律推進項目については所管課が自らの自主的に行うとの計画であります。

自律推進項目の行動計画を担当課の権限で行うというのは、私は無理があるのではないかと考えますが、町長のお考えをお聞かせ願います。また、重点推進項目と自律推進項目とも点検評価をすることが大変重要だと思いますが、町長のお考えを伺います。

谷町長

評価の関係でございますけれども、重点推進項目は全庁的に取り組む事項であることから、行財政改革推進委員会においてその達成度や取組内容について評価をいただき、次年度以降の取組みに反映させ推進を進めてまいります。

自律推進項目は、それぞれの所管課が行う業務が中心となっていることから、自らが創意工夫をしながら見直すという意識を持って取組みの成果を目指し、理事者と課長職で構成する行財政改革推進本部において、取組み況などを点検評価することとしています。

青野敏

改革アクションプランでの重点推進項目については、町長のお話のように行財政改革推進本部の庁内組織で評価や指示を出すよう事となっており、行財政改革推進委員会で評価や意見を頂く事となっております。

但し、自律推進項目については、行財政改革本部の庁内組織の中で報告・指示という事であり、行財政改革推進委員会では報告・意見を述べる事と規定されております。

21の行動計画の内、重点推進項目は7項目、それ以外の自律推進14項目は自律的に所管課でしっかりと自らの達成度を評価し成果を出すことを目指すとなっております。

具体的例として組織体制の最適化において、今後も業務が増え続けることに対し、計画的な職員採用や職員の配置、業務量に応じた職員数を確保などの取り組みを担当課で行えるかなと思ったときに、私は厳しいと思いますが町長のお考えは。

谷町長

業務の中心はそうなりますけれども、それに至るまでの指示ですとかは本部会議を開いて行ってございます。

その後も、当然理事者と協議をしながら推進本部会議において、個別に業務の一端として行うのはもちろん引き続きといたしましょうか、今までの従来業務と同じように行いますので、そういうことで御理解いただきたいと思います。

青野敏

そうであれば所管課で様々な意見を出して、重点的に全体で行う取り組みになるのではなく、所管課の中で自律的にこの行動計画をしっかりと実行しなさいというふうには捉えることが出来ないと考えます。

今町長のお話のように、全庁的に所管課も含めて庁内会議の中でやりますということになれば、全ての21項目が重点項目になる捉え方だと思います。

自律推進項目については所管課で評価をする、行財政推進本部においては庁内組織として報告をして指示をする。

行財政改革推進委員会は附属機関として、報告を受けて意見を述べる。

その様な計画のようですので、所管課の職員、担当課長が中心になり事業の集中と選択も含めて、行動計画までに行うという目標をその中で出せるかなというのは、ちょっと私は疑問があるのですけれども、どうでしょうか。

谷町長

計画書の中の文言の話をされておりますけれども、私と青野議員がおっしゃっていることはほぼ同じだと考えております。

手法についても、所管課でその事業をしっかりと実態を捉えて課題を持って目標を持って解決をするということで、もちろん理事者とも協議をいたしますし、推進本部もでございますので、他課との連携を図らなくてはならないという場面も多々あると思いますので、その中で協議を重ねながら行政改革を進めていくという考え方に何ら変わりはないと思ってございますので、よろしく願いいたします。

青野敏

どちらにしても、町長のリーダーシップの中で、担当課長が中心になって全職員の力を集結して成しえることですので、今後も注意深く見ていきたいと思えます。

2 点目、選択と集中の予算編成ということで質問させていただきます。

事業点検に基づく予算の選択と集中による、令和3年度の目標額として行政改革アクションプランの中に記載をされております、1億円以上の削減額という目標であります。

これは先ほどの質問でも、目標値を設定しているというのは大変重要であると話をしましたけれども、その削減内容とその評価・検証体制の考えをお伺います。

谷町長

それでは、2点目の選択と集中の予算編成でございます。

行財政改革アクションプランで掲げております、事業の抑制額または削減額については1億円以上とありますのは、計画書では誤解を招く表記かもしれませんが、今後4年間で見直し等をした事業費の抑制または削減目標額としております。

また、令和3年度の目標額は、今年度実施されます令和4年度予算編成における目標設定となります。

事業の必要性や効果などを改めて点検を行い、職員の創意工夫により主体的な見直しを図り、事業の選択と集中による持続可能な財政運営を目指します。

具体的な取組みとしましては、今年度からアクションプランに基づき各課より事業の見直し等の提案書の報告を義務づけ、事業の廃止・縮小・変更等の検討・調査を行っております。

今後は行財政改革推進委員会において、その内容について提言・評価をいただきながら、事業点検を実施し、事業の見直しを検討する予定となっております。

なお、事業見直しにあたっては、住民生活に大きな支障の出ないように配慮しながら、行財政改革を推進する予定でございます。

青野敏

4年間で1億ですか。

私はそれぞれの年度目標値に1億以上と記載されていますので、単年度で1億を削減するのかなというふうに読んだのですけれども、しっかりした計画を立てていただいたなと私は評価をしておりました。

現実として単年度で1億の支出を削減するというのはこれ大変厳しいことです。

現在のコロナ禍を含めての町財政で適正な行政運営をするためには、これぐらいの腹づもりはあっても私は良かったのではないかなと思っています。

しかしこれを実現しなければ、国も地方もコロナの現状を踏まえ、アフターコロナ・ウィズコロナを見据えたときには、大変厳しい時代が来るというふうに思っています。

そのことを含めて削減を実行するためには、やはり行政のリーダーシップは大事ですが、担当課・町民・団体の方々、更には多くの皆様の理解と協力が最も重要なことであり、その事を発信できるのは、行政というよりも谷町長の発信力が一番大事だと思います。

痛みを伴うのはやはり行政でなくて、様々なサービスを受けている町民の方々、団体の方々ですが町長のお考えはどうでしょうか。

谷町長

重要な視点だというふうに考えてございます。

もちろん行政だけではなくて、町民の方々にも協力をしていただいて、歳出を削減できる項目というのは多くあると思います。

具体的に申し上げますと、今回の9月号の広報にも掲載させていただきましたけれども、燃やせるごみの有料化の話をごまを今回記載させてもらっています。

燃やせるごみのごみ袋を110円から300円に去年の10月から値上げをさせていただきましたけれども、その事から燃やせるごみを減らそうということで、PRを大きくさせてもらっています。

実際に、去年の1月から7月、今年1月から7月までで対比をしますと、その7カ月間で約130万円の削減につながっているということで、これは広報またはホームページ等でも住民の皆さんに広く周知をして、本当は使わなくていい歳出と言ったら語弊があるかもしれませんが、みんなで協力すれば減らせるものもあるということでPRした結果が、そういうような結果につながったのではないかとということで、多くの町民の方々にも知っていただいて歳出の削減はできるというような、そういうような効果も表れているというふうに思っています。

現在コロナ禍で、施設についても本当であれば、たくさんの方に来ていただいて歳入が見込める部分があるが、なかなか計画の通りに出来ない部分もあります。

これからまた新しい生活様式になって、どういかに有効活用すればいいかということで、3月の議会で公共施設の使用料の関係も実態調査をしながら、その料金についての検討も指示してございますので、そういう部分も含めて行政だけではなく、使っている方々や使用していない方々のお話も聞きながら、公平性も含めてこれから議論を進め、行政改革に進んでまいりたいというふうに考えてございます。

青野敏

町民の理解と協力ということの中でいけば、ごみ袋の有料化もあるのですが、それぞれの分野で子育て・教育・福祉等々、様々な行政サービスというメニューが、膨大に膨れている現状であります。

今の町民サービスはやはり量ですが、今町民が求めているのは量より質だというふうに思います。

ここでちょっと立ち止まって、それぞれの担当課でのサービスを、しっかりと町民が求める必要とする質のサービスに転換する時期だと思います。

コロナ禍での1年数カ月間、町民サービスが実行できていない中でも、色々な知恵を絞って町民の意見を聞き取り、町民サービスをしっかりと実行している事を私は理解しております。

そこが行政の大事なところであり、その事を進めるのは担当課ですが、町長が町民に確りとお示しをして、町民サービスの質を高めるための取り組みを発信する良いチャンスだというふうに私は思うのですが、町長の考えは。

谷町長

それらについては、先ほどの行財政改革の調書をもとに行っているというところで、事業の廃止ですとか縮小ですとか、更新と言いましょうか、そういうものも含めながら行っているということで考えていただきたいと思います。

青野議員が量より質ということも大切ですが、今の生活する方々の課題というのは、本当に多様性に富んでいるものがあります。

子供の関係もそうですけれども、昔であれば 5080 問題というのが今非常に問題にもなっていますけれども、家族の中で解決できていたものがもう家族では、核家族化ではできない。

もう社会で何とかしていかなければならないというような課題も大きく出てきておりますし、後に日下議員からヤングケアラーの質問もありますけれども、そういうように、昔ではあまり考えられなかった課題というのが多く出てきておりますので、それらを解決するためには、質の向上も大事ですが、一つひとつを解決し、小さな課題でも耳を傾けて解決するというような姿勢で取り組んでいるものもごさいます。

一概には言えないところが正直この行政改革、本当に難しいところであるというふうに私も認識してごさいますし、それらも行政だけではなくて、町民の方々にお話して協議をしながら、本当に何が必要なかというところの選択と集中というお話もありましたけれども、選択の部分もごさいますし、集中の部分も限られた予算の中でという中ですから、私たちの抱えている課題というのを知っていただいて、御理解をいただきたいなと思ひます。

青野敏

理解はしたいと思って議論しているのですが、今、まさしくその量の話をしましたが、細かく町民が求めているニーズに合わせた仕事をしようということで、町長含めて担当課で一生懸命取り組んでいるのは理解しております。

ただそれによって、町長の発言にもありましたが働き方改革の中で、昨年 9 月定例議会でも質問いたしました、各担当課で膨大な事業量を消化するために、担当課の職員たちは取り組んでおりますから、その事により働き方も膨大に時間を要しているのが現実です。

財政改革のためにも、量より質を求めてしっかりとその中でも圧縮をする、各担当課の中で働き方改革をしてもらうのも私は一つ大事な視点だと考えています。

合わせて、先ほどから私が指摘したように、スクラップの選択と集中での事業、町民サービスを少なくするためには、町民の協力と理解は必要不可欠であります。

町長は先ほどより何度も行財政改革推進委員会のメンバーの方々の意見を聞いて、また、その中で提言をいただいてという話ありますけれども、私はやはり一番意見をいただくのは、町民の方々の御意見と協力だというふうに私は思っています。

ですから一つ町長に提案させていただきたいのは、選択と集中、事業のスクラップ化、スクラップアンドビルドの中では、是非町民目線を大事にして、仮称「市民委員会」とでも言いましようか、そういう組織を公募ですとか、団体や地域の方々に入っただいて、この事業についてどうでしょうかという評価をやるべきだと私は思っています。

行政でなんぼ評価をして、選択と集中をすると言っても、担当課長の中では事業選択とは恐らく言えないでしょう。

町長なら言えるかもしれない。

町民の方々の理解と協力をもらうためには、市民委員会という組織を創り、事業を皆さんに見ていただいて、どういう今やり方がいいですか、どういうことを求めていますか、どういうことを最終的な目的としますか等の議論で事業の集中と選択する手法がもう必要だと思ひますけれども、どうでしょうか町長。

谷町長

まず、働き方改革のお話もありましたけれども、行政課題の解決と働き方改革というのは、どうしても表裏一体といいたいでしょうか、頑張ればその分だけ仕事の量が増えるということですから、そういう部分も含めて、しっかり課長が全体を見渡しながらか、業務の平準性ですとか、超勤の抑制をするということも大きな目標ですから、そんなことも含めて気を付けながら、職員個々との面談等も今年から定期的に行ってございますので、それらも含めて進めているところでございます。

また、町民目線のということでもございましたけれども、事業についての関係は、先ほどからお話のように審議会もございますけれども、まちづくり懇談会も本当はできればいいのですけれども、今出来ない状況だということ、何らかの方法でまた進めていきたいと思ひますし、町民とのワークショップは引き続き、コロナ禍でできる場面を少しずつでも見つけながら現在行っている状況です。

また、まちづくりは町民の方々が中心になってやっていただくということも踏まえまして、まちラボというような新しい事業も立ち上げまして、30代からの若い町民の方々に来ていただいて、まちづくりの講話を聞いていただいて、その後ワークショップをしていただいて、自分たちがまちづくりで何ができるかというような討論もいただきながら、また新たな取組みも進めてございます。

また、課長が事業の廃止とかそういうのはなかなか言いづらいただろうというようなお話もありましたけれども、そこは今までと違って、廃止するものは廃止をするという考え方を持って、今回の事業の検討調書というのも各課でも提出をさせました。

その中でも事業の廃止、縮小、変更と3つの区分に分けまして、各課から提案をしていただいて、これから議論を深めていくというような作業を進めているところでございますので、管理職についても、しっかり行政改革をしなくてはいけないんだという意識を持って今取り組んでいる現状でございます。

青野敏

まちづくり懇談会、ワークショップ、それぞれ一方的ではなくてワークショップで開催していますから、町民の方々とそれぞれ意見交換もできる場は谷町長になられてから取り組んでいる、これは大変重要なことだというふうに思ひます。

但し、今これだけ膨大になった事業を町民の方々に見ていただいて、町民目線と行財政推進委員会の方々の意見はこれ大事でしょうけれども、町民サービスを受けている町民の方々に、集中と選択の意見はいただくのが市民委員会ですよ。

市民委員会、市民検討委員会ということでもいいでしょうし、是非ともそのような組織をつくってやっていかないと、行政だけの力では、先ほどから言っている、町長が4年で1億って言ひましたけれども、私は単年度で1億という考え方を持ってもいいのではないかという考えありますけれども、恐らく厳しいというふうに私は思ひます。

最終的に今の行政サービスを落とせというのではなくて、行政サービスを上げるために量を整備して、集中して質を高めるという考え方を私は持っています。

それをやらないと、町民の方々の目線も変わらない、行政の担当職員もそれ以上行えない、最終的にはここまでしか出来ませんでしたということに結果的にはなるのではないかなというふうに私は思っています。

ですから、市民検討委員会、これをぜひ考えていただきたいと私は提案をさせていただきますけれどもどうでしょうか。

谷町長

行財政改革については、町民とももちろん膝を交えながら討論する場面も必要かと思いません。

今年度からスタートさせていただきましたので、青野議員のおっしゃることも大切なことだと思いますので、審議会の皆様とも討議をしながら、必要な場面があれば、そういうことも考えていきたいと思えますし、重要な事業については今までどおり、町民の方と膝を交えて、議論を深めてまいりたいと思えますので御理解をお願いします。

青野敏

私は質問の中でも何回も言いましたが、やはり今は谷町長のリーダーシップだと思います。

国が町を考えていただける、地域が考えていただける、そういう時代ではないでしょう。

町長が確りとしたリーダーシップを発揮して、町民の方々と協力をして、行財政の立て直しを行わないと、これからは絵に描いた計画をつくっても実行することは私は出来ないと考えています。

最後に、町長のリーダーシップ、これを、決意をお聞かせ願いたいと思えます。

谷町長

青野議員からは大きな激励とエールをいただいたというふうに理解しております。

財政の立て直しというようにお話もありましたけれども、立て直すというのは、言い方がちょっと違うのかなと思えますけれども、財政は今、順調に進んでございますので、将来を見据えた上で厳しい場面もあるというのも町民の方々に十分知っていただいて、時には身を削るといいますでしょうか、町民の方に頭を下げながら、これからやらなくてはならない事業もあろうかと思えますけれども、しっかり膝を交えながら、理解をいただきながら、行政責任といいますか、説明責任をしっかり果たしながら、これからはまちづくりを進めてまいりたいと思えますので、引き続き御協力、御支援をよろしくお願いいたします。