



第4次雲仙市行政改革大綱策定に向けた答申書

令和2年10月28日

雲仙市行政改革推進委員会

目 次

○ 答申にあたって	1
1. これまでの行政改革の取組について	2
(1) これまでの行政改革の取組	
(2) 第3次雲仙市行政改革大綱の検証	
2. 今後の行政改革の必要性	3
(1) 行政改革に対する国・県の動き	
(2) 雲仙市を取り巻く環境	
(3) 雲仙市における行政改革の必要性	
3. 新たな行政改革への取組	5
(1) 策定の目的	
(2) 計画期間	
(3) 位置付け	
(4) 行政改革の目指す姿	
4. 行政改革の体系	7
(1) 協働のまちづくり	
(2) 行政運営	
【人員体制の適正化（人員確保の推進）】	
(3) 財政運営	
○ 結び	9
○ 雲仙市行政改革推進委員会委員名簿	10
○ 答申までの経緯	11

○答申にあたって

当委員会は、令和2年6月2日に市長からの諮問を受け、平成29年度を始期とする「第2次雲仙市総合計画」における将来像である「“つながり”で創る賑わいと豊かさを実感できるまち」を実現するために必要な行政改革の方向性を示すため、「第4次雲仙市行政改革大綱」の策定に向けて、調査審議を行ってきました。

雲仙市では、これまでも、行政サービスのあり方や経営体制など、あらゆる面において、全庁的に様々な取組を実施されており、それぞれに一定の成果が上がっているものと理解しております。このような取組に関しては、その効果を検証しながら、これからも継続して取り組んでいくことが必要です。その一方で、雲仙市を含め、地方公共団体を取り巻く環境は、大きく変容してきました。全国的に進む人口減少・少子高齢化の中で、高度化・複雑化する市民ニーズに応えながら、住民の暮らしを持続可能な形で支えていくことが求められています。

さらに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、地方公共団体にとっても、多くの課題を再認識する機会となりました。大きく変容する社会経済情勢に加え、このような感染症のリスクにも対応した新しい地域社会を再構築する必要があります。そのためには、過去からの延長線ではなく、デジタル化をはじめとした新たな技術の活用や組織・地域の枠を越えた多様な主体の連携などを取り入れ、新たなステージの改革を進めていくことが重要になります。

こうした状況を踏まえ、雲仙市が目指す将来像を実現できるよう、当委員会においても、これまでに5回の会議を開催し、種々の分野から委嘱された9人の委員が熱心な審議を行い、以下のような結論を得たため、今回の答申書の提出に至ったものであります。

令和2年10月28日

雲仙市行政改革推進委員会
会長 町田 義博

1. これまでの行政改革の取組について

(1) これまでの行政改革の取組

雲仙市においては、平成18年に「雲仙市行政改革推進委員会」を設置し、平成19年に「雲仙市行政改革大綱」を策定して以降、3次にわたる行政改革大綱、2次にわたる定員適正化計画などを策定し、積極的に行政改革に取り組んできた。特に、平成17年の市町村合併により誕生した雲仙市では、そのスケールメリットを最大限に生かした職員数の大幅な削減や事務事業の効率化など、コスト削減に主眼を置いた改革を進めてきた。これにより、厳しいながらも安定的な行政運営が行われてきたものと考えられる。

(2) 第3次雲仙市行政改革大綱の検証

現行の第3次雲仙市行政改革大綱においては、多様化・高度化する市民ニーズに、限られた財源や人員で、効果的・効率的かつ迅速に対応するため、5つの重点項目を掲げられ、改革の推進に努めるとされている。それぞれに取組がなされ、成果が見られる一方で、まだ課題も残されている。重点項目ごとに、以下のような成果と課題がみられる。

①市の担うべき役割の重点化

主な成果としては、指定管理者制度導入施設数が12施設から15施設へと増加した。課題としては、PPPや地域づくり団体など、民間活力との協働の更なる推進などがある。

②行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織・機構

主な成果としては、令和元年11月から一部窓口業務の日曜開設を開始した。課題としては、適正な職員配置と戦略的な人材登用などがある。

③職員の定員管理及び給与の適正化等

主な成果としては、平成28年4月から人事評価制度を本格運用した。課題としては、人材育成基本方針の見直しなどがある。

④電子自治体の推進

主な成果としては、住民情報系、内部情報系システムのクラウド化及びセキュリティ強化を行った。課題としては、更なる行政手続のデジタル化などがある。

⑤健全な財政運営の確保

主な成果としては、令和元年度までのふるさと納税累計額が約7億3千万円となった。課題としては、事業の重点化などがある。

また、行政改革大綱の全体的な課題として、「継続的な取組となった

ものも多く、常態化した項目がある。」「実施計画の各項目において、目標設定があいまいである。」「ほかの計画等との関係性が不明瞭で、重複する部分も多い。」といった点が挙げられる。

これらの課題を踏まえ、今回策定する第4次雲仙市行政改革大綱においては、実効性のある内容が盛り込まれることを期待する。

2. 今後の行政改革の必要性

(1) 行政改革に対する国・県の動き

国においては、令和2年7月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2020～危機の克服、そして新しい未来へ～（骨太方針2020）」において、「我が国の未来に向けた経済成長をけん引し、「新たな日常」の構築の原動力となる社会全体のデジタル化を強力に推進し、Society 5.0を実現する。そして、豊かで暮らしやすい魅力的な地方を実現するとともに、住民が安全・安心を実感できる地域社会づくりを進める」こととしている。特に、デジタル・ガバメントの構築を、最優先課題と位置付け、行政手続のオンライン化やワンストップ・ワンズオンリー化などの取組を加速することとしている。これは、令和2年9月に発足した新内閣においても、行政改革担当やデジタル改革担当といった大臣を配置するなど、その政策の重要性が増していることは、明確である。

また、内閣総理大臣の諮問機関である地方制度調査会からの答申においても、目指すべき地方行政の姿として、「地方行政のデジタル化」、「公共私連携」、「地方公共団体の広域連携」などが必要であるとされている。

長崎県においては、これまでの行財政改革の歩みを止めることなく、新たな視点を加えて、行財政改革に引き続き取り組む必要があるとし、「事業・業務プロセスの見直し」、「より効果的・効率的に事業・業務を実施する職員の人材育成」、「県政の将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営」に取り組むこととしている。

(2) 雲仙市を取り巻く環境

① 社会の変化

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、行政分野を中心に、社会における実際のデジタル化が大きく遅れ、活用が進んでおらず、先進諸国の後塵を拝していることが明らかとなった。行政のデジタル

化、そして、Society 5.0の実現は、急務であり、制度・政策のあり方や行政を含む組織のあり方などもあわせて変革していくことに、一刻の猶予もない。このことは、雲仙市においても例外ではなく、国と地方公共団体が一丸となり、データの蓄積・共有・分析に基づく行政サービスの質の向上を真の目的とした、次世代型行政サービスへの転換を強力に推進しなければならない。

また、SDGs（持続可能な開発目標）を達成し、誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会を実現するため、雲仙市においても様々な取組を加速させる必要がある。

②人口減少・少子高齢化

全国的に進む「人口減少」と「少子高齢化」については、雲仙市においても避けられない課題である。このことは、税収の減少や社会保障費の増加などといった経営資源の制約につながる可能性があり、今までどおりの行政運営や長年積み重ねてきた経験則では、行政サービスの水準を維持することが困難になることが懸念される。

また、平成27年12月に策定された「雲仙市人口ビジョン」においても、段階的な目標を掲げ、人口減少対策に積極的に取り組むこととしている。

今後は、これまでに経験したことのない社会環境のもとで、変化する市民ニーズへの柔軟な対応が求められる。

③今後の財政見通し

歳入の面においては、自主財源が少なく、国等からの財政支援を大きな柱としており、その最たるものが普通交付税となっている。この普通交付税において、平成28年度から始まった合併算定替の激変緩和期間も令和2年度をもって終了し、合併時の想定より縮減額は少ないものの、歳入額の減少は避けられないと思われる。また、先に述べた人口減少は、地方税などの自主財源にも大きな影響を及ぼすこととなる。

次に、歳出の面においては、歳入の減少に応じて、投資的経費の削減など、長期的な見通しに基づき、計画的な将来の歳出規模の縮小を図っていく必要がある。また、市が保有する公共施設やインフラ系資産は、高度経済成長期に整備されたものが全体の6割以上を占め、これらの施設の改修・更新時期を迎え、多額の更新費用が必要になることが予想される。このため、将来的な人口動態を見据えた施設の総量、配置の見直しが必要となる。

このような状況を踏まえ、今後の財政運営においては、常に長期的な視点を持ち、行政コストの縮減に努めるとともに、有効な施策や制

度に積極的に取り組み、市経済の活性化や市民生活の向上を図るため、事業の重点化に努める必要がある。

(3) 雲仙市における行政改革の必要性

国・県の動向や雲仙市を取り巻く環境の大きな変化に加え、昨今の地震や豪雨による大規模災害への対応、今回の新型コロナウイルスのような未知の感染症に対するリスク・課題、住民のニーズや価値観の変化・多様化など、これまで経験したことのないような状況が顕在化し、それに対する迅速な対応が求められている。

雲仙市が将来にわたって自治体として住民生活を支え、質・量の両面から行政サービスを持続的に提供し続けるためには、行政運営のあり方を転換していく必要がある。そのためには、これを好機ととらえ、これまで一定の成果を収めてきた行政改革の取組に加え、事業の廃止を含む選択と集中、制度や政策を含む行政組織のあり方そのものを改革するような取組を一層強力に進めることが重要である。

3. 新たな行政改革への取組

(1) 策定の目的

第4次雲仙市行政改革大綱は、雲仙市が直面する人口減少・少子高齢化の進行、行政のデジタル化、社会保障と財政の持続可能性、地方経済の活性化などに加え、大規模災害や感染症のリスク・課題に対応するため、これまでの減量型の行政改革のみにとらわれることなく、次のステージの行政改革に取り組み、市民の皆様とともに、持続可能な行政運営を目指し、チャレンジするために策定すべきであると考え

(2) 計画期間

第4次雲仙市行政改革大綱の計画期間は、第2次雲仙市総合計画の後期基本計画の策定に合わせ、令和3年度から令和8年度までの6年間とすることが望ましい。ただし、社会情勢や財政状況の変化など、必要に応じ見直しを行うこと。

(3) 位置付け

第4次雲仙市行政改革大綱においては、市の最上位計画である「第2次雲仙市総合計画」の基本方針の一つである「協働と戦略」の指針として、限られた経営資源を最大限に活用する効率的で戦略性を持った行財政運営のための環境を整え、総合計画に掲げる将来像を着実に実現するための考え方を示すべきものであると考える。

また、各分野において策定された「雲仙市中期財政計画」、「雲仙市公共施設等総合管理計画」及び「雲仙市人材育成基本方針」などの関連計画とも連携を図ることが重要である。

(4) 行政改革の目指す姿

雲仙市における人口減少・少子高齢化の進行は、全国を上回るスピードで進んでおり、経営資源の制約も厳しさを増している。また、今回の新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、デジタル化の遅れなど、さまざまな課題やリスクを明白にした。

一方で、今回の新型コロナウイルス感染症による経験によって、国民意識・行動の変化といった新たな動きが活発化し、自由度の高い働き方や暮らしの定着が進み、地方への移住を前向きに考える機運が高まるなど、人やモノの新たな流れが創出されようとする中で、地方自治体にも「新たな日常」をけん引するための改革が求められている。

こうした中、雲仙市が目指す将来像である「“つながり”で創る賑わいと豊かさを実感できるまち」の実現に向け、人材や資金、施設等の経営資源を最大限有効活用した行政運営に取り組むとともに、市民の皆様をはじめとした多様な主体との連携を図りながら、あらゆる可能性を集結し、改革を進める必要がある。

そこで、雲仙市を取り巻くさまざまな環境に、柔軟性とスピード感をもって、的確に対応するため、第2次雲仙市総合計画に沿った「協働のまちづくり」、「行政運営」、「財政運営」の3つの重点項目を設定し、単に事務処理コストの削減や事務の効率化を図るだけでなく、限られた経営資源を最大限に活用し、継続的に行政サービスの最適化を目指してもらいたい。

4. 行政改革の体系

(1) 協働のまちづくり

「市民協働」をまちづくりの基本とし、地域コミュニティの強化に努めるとともに、政策の決定や実行など、さまざまな場面において、市民の多様な参画の場を確保する。また、男女が平等で、一人ひとりの人権が守られる社会を目指してもらいたい。そのため、次のような施策に取り組むべきと考える。

- ① 地域コミュニティの育成
- ② 男女共同参画とまちづくり
- ③ 人権の啓発と擁護

(2) 行政運営

第2次雲仙市総合計画に基づく、集中と選択によるメリハリのある施策展開を基本とし、PDCAマネジメントサイクルによる進行管理を行うなど、効率的で戦略性をもった行政運営を行ってもらいたい。また、近隣自治体との広域連携や大学との連携など、多様な主体と一体となった協働による行政運営を進めてもらいたい。そのため、次のような施策に取り組むべきと考える。

- ① 多様な主体との協働による行政運営
- ② 広域連携による行政運営
- ③ 機能的な組織体制の確立と人材確保・育成の推進
- ④ 様々な手法を活用した事務効率化・業務改善の実現

【人員体制の適正化（人員確保の推進）】

雲仙市においては、これまでも職員の定員管理を行政改革の大きな柱の一つとして、職員数の削減に努めてきた。

しかしながら、急速な職員数の削減を行ってきた中でも、権限移譲や国・県の新たな政策、少子高齢化・人口減少などによるさまざまな行政需要への対応が必要となり、今後の市民サービスを維持することへの影響が懸念される。このことから、今後の市民ニーズの多様化・複雑化、地方分権の動向に加え、さらに増加することが予想される権限移譲等を踏まえ、あらためて「適正な職員数」を見直すことが急務である。本委員会においても、今後の持続的な行政運営にも直結する問題として、特に重点化して審議を行ったものである。

審議に際し、全部署を対象に行われた業務量等調査の結果を中心に、類似団体や県内他自治体との比較などといったさまざまなデータを分

析・検討し、議論した結果、次のような結論に至った。

「これまでの定数管理の厳格化による職員減少に加え、地方分権などによる業務量増大で、職員一人当たりの負担が増加する中、現在の行政需要等への対応に加え、住民サービスの維持向上やこれまでにない新たな社会システムへの転換、選択と集中による独自性を持った事業の推進・拡充などに対応するため、さらには、職員が住民サービスに向き合う時間を増やすために定型的業務をデジタル化などによって効率化するためには、短・中期的な職員数の増加もやむを得ないと考える。しかしながら、事務の見直しや効率化による業務改善及び研修や人事評価による継続的な職員の能力開発を行うことで、増加数を最小限とするよう努めること。また、デジタル化などの新技術の積極的な導入により、比較的単純な業務の負担を減らすことで、政策や戦略などの企画立案、住民とのコミュニケーションを要する業務に職員が従事できるようにし、より生産性を高めるよう努めること。これらの改革を行った上で、期間中の適正な職員数は、最大で411人と見込まれる。ただし、期間中にも、財政規模の極端な減少や社会情勢の急激な変化などに対応するため、定期的に業務量等調査を実施し、随時適正な職員数の見直しに努めること。加えて、今後の人口減少の状況を踏まえ、長期的には職員数の減少を図っていく必要がある。また、新たに導入された会計年度任用職員制度についても、業務内容の精査を行い、必要な職種に応じた勤務体系による任用に努めること。」

(3) 財政運営

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、世界的・全国的に落ち込んだ経済の回復が求められる中、雲仙市においては、依然として予断を許さない財政状況が続いている。自主財源の確保や公共施設等の総合的な管理に努めるとともに、民間資金の活用なども行いながら、持続可能な財政運営に努めてもらいたい。そのため、次のような施策に取り組むべきと考える。

- ① 効率的な財政運営
- ② 自主財源の確保
- ③ 公的資産の有効活用

○結び

当委員会では、雲仙市におけるこれまでの行政改革の取組について検証した上で、今後、市が直面する課題に対し、行政改革という面からどのような対応が必要か審議を行ってきました。しかしながら、その課題は、複雑化・多様化しており、当委員会で審議した事項に限られるものではありません。

加えて、社会のあり方そのものを大きく変えることとなった新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、感染予防と経済活動の回復を両立させ、「新たな日常」を作り上げていかなければなりません。また、近年、連続的に発生する大規模災害への備えも必要となります。

このような困難な状況を、危機としてとらえるのではなく、これまでの行政運営を見つめなおし、新たな社会システムを構築し直す好機ととらえ、本答申の実現により、賑わいと豊かさを実感できるまちの実現に向け、さまざまな課題に柔軟に対応し、持続可能な社会の形成のために的確な施策が実施されることを期待します。

雲仙市行政改革推進委員会委員名簿

会 長 町 田 義 博

委 員 西 村 宣 彦
(職務代理者)

委 員 町 田 学

委 員 境 川 秀 生

委 員 秋 山 泰 浩

委 員 黒 川 大 輔

委 員 鶴 田 貴 明

委 員 下 田 知 波

委 員 井 上 希

答申までの経緯

委員会開催日	主 な 内 容
令和2年6月2日	第1回雲仙市行政改革推進委員会 ・第3次雲仙市行政改革大綱の説明 ・第2次雲仙市定員適正化計画の説明 ・雲仙市嘱託・臨時職員適正化計画の説明 ・第4次雲仙市行政改革大綱のイメージ説明・審議 ・第4次雲仙市行政改革大綱の概要の確認・審議
令和2年6月29日	第2回雲仙市行政改革推進委員会 ・第4次雲仙市行政改革大綱（骨子）の説明・審議
令和2年7月29日	第3回雲仙市行政改革推進委員会 ・第4次雲仙市行政改革大綱（素案）の説明・審議 ・人員体制の適正化（職員数関係資料）の説明・審議
令和2年10月8日	第4回雲仙市行政改革推進委員会 ・第4次雲仙市行政改革大綱（案）の説明・審議 ・業務量等調査による定員の適正化に関する説明・審議 ・答申書（素案）の審議
令和2年10月28日	第5回雲仙市行政改革推進委員会 ・答申書（案）の審議・決定
令和2年10月28日	市長へ答申書の提出