

■ 総務常任委員会 施策研究テーマ「西宮市行政経営改革について」

提言に対する市の考えについて

政策局・総務局

1. はじめに

まず、今回策定を進める行政経営改革について、その趣旨・目的を改めてご説明させていただきます。

これまで本市では、阪神・淡路大震災を契機とした財政状況の悪化等に対して、3次にわたる「行財政改善実施計画」を策定し、行財政の改善に取り組んできました。これとは別に平成16年から「行政経営改革基本計画」を策定し、行政運営の仕組みを改革することも並行して進めてきました。その背景には、目の前の財政上の危機に対して、財源捻出のみにとらわれるのではなく、事業実施や予算配分の仕組みを改革するとともに、地域課題の解決などの実施主体についても視野を広げ、市民ニーズに迅速かつ的確に対応していくことが、行政組織において求められていたということがありました。

ただし、そうした行政経営改革に向けたこれまでの取組みが、本市において十分に浸透し、効果を発揮しているとは言えず、社会情勢の変化に柔軟に対応していくためにも、改めて行政経営に対する方針を定めることが必要であると考え、この度、行政経営改革基本方針及び実行計画を策定し、その取組みを進めようとするものです。

行政需要は、今後さらに多様化・複雑化し、増大していくことは確実です。一方で、限られた経営資源である、「ヒト・モノ・カネ」の適切な配分はもちろんのことですが、加えてこれからの時代には「情報」をどのように分析・活用していくのかが、行政運営を進める上で非常に重要になってくると考えられます。

そうした面からも、この度の行政経営改革は、一時的・短期的な財源捻出や財源捻出のための事業の見直し等に偏るのではなく、中長期的に本市の行政運営・行政経営の仕組みを改革するための柱とするべきものと考えております。各委員からのご意見にもありましたが、あえて言うならば、「体質改善」を主とした取組みということになるかと思えます。

2. 基本方針について

今回の行政経営改革については、まず、「基本方針」において、今までの取組みを下地に、政策・財務・地域・人事の4つのマネジメントと、OPEN（オープン）・SMART（スマート）・RELIABLE（リライアブル）の3つの視点を軸として、今後10年間に進めるべき方向性を提示するとともに、具体的な取組内容、スケジュール、指標などについて、3年毎の「実行計画」として策定作業を進めてきたところです。

各委員からは、この基本方針に対して、包括的・網羅的に示されているというご意見がある一方で、総花的で範囲が広すぎる、財源捻出の取組みが不足しているといったご意見もいただきました。また、取組内容の柱の一つである「行政・市民・企業等多様な主体との協働による地域経

営の推進～地域マネジメント」については、他の柱である「選択と集中による経営資源の適正配分～政策マネジメント」における業務の効率化等との背反性を指摘するご意見もいただきました。

この計画においては、本市の目指すべき姿、方向性として、「市民と共に新たな価値を生み出す市役所改革」と位置付け、持続可能な行財政運営と共に、多様な主体との協働による地域課題解決の取組みも重要な行政課題と捉えており、今後10年間の取組みを進めるなかで、組織全体にこの基本方針を浸透させるとともに、市役所全体の最適化の視点で各取組項目のバランスも図っていきたいと考えております。

3. 実行計画について

令和2年度からの3年間を期間とする前期実行計画においては、各局での洗い出しを行った上で市長ヒアリング等も通じて、4つの柱、23の小項目のもと、78の実施内容を取りまとめ、本年3月には前期実行計画案をご提示いたしました。それまでの間に、総務常任委員会での管外視察やICT勉強会の成果に加え、昨年12月から本年1月にかけて正副委員長が実施された各局長等へのヒアリングと正副委員長の所見も踏まえ、各委員から78項目及び実行計画全体に対するご意見を頂きました。

このほかにも、数値目標の設定について、また、既存事業の見直しのアイデアに加え、23の小項目ごとにマイ実行計画をご披瀝いただき、実行計画策定に向けた貴重なご意見や視点の提示を頂きました。

78項目及び実行計画全般に対して、各委員からいただきましたご意見に対する個別の回答につきましては、既にお示ししたとおりですが、いただいたご意見を参考に、各取組項目の記載内容や指標の見直しにつながるものも複数ございましたし、各局長等へのヒアリングから明らかになった点についても、今後の推進体制や進捗管理において、この行政経営改革を全庁に浸透させ、職員一人一人が自分ごととして業務に臨み、組織風土を変革していくことの重要性について、認識を新たにしております。

前期実行計画の取組項目には、全庁的な仕組みの見直しのほか、ICTや民間ノウハウの効果的な活用、業務の効率化、市民等の市政への参画の推進など非常に幅も広く、多面的な取組内容が含まれておりますので、これらを効果的に、またバランスも意識して進める必要があると考えています。

4. 計画の推進と進捗管理について

市長のリーダーシップのもとで、行政経営改革本部会議を中心に計画の推進力を高めていきたいと考えておりますが、トップダウン的な要素も必要な一方で、委員からもご指摘のあったように、この改革の趣旨・目的を組織全体に浸透させるためには、現場レベルでの、いわゆるボトムアップによる取組みも非常に重要な要素です。そのための方策についても、この計画を推進するなかで、具体策を検討していきたいと考えております。

また、適切な進捗管理や、社会経済情勢を踏まえた適宜の見直しに関しても各委員から多くの指摘を頂いており、今後、PDCAサイクルを意識した進捗管理と実行計画の見直しについても、臨機応変に検討を進めてまいります。なお、主要な取組みの進捗につきましては、必要に応じて、担当局から所管の常任委員会にご報告するほか、全体の進捗については、政策局が取りまとめて、適宜、総務常任委員会にご報告させていただきます。

5. 新型コロナウイルス感染症の影響について

最後になりますが、新型コロナウイルスの影響について、触れておきたいと思います。

現時点では、この新型コロナウイルス感染症による全体の影響を把握することは困難ではありますが、当面は、感染拡大防止・医療体制の強化、雇用対策などに注力し、経営資源を優先的に配分する必要があります。また、外出自粛要請等による経済活動への影響や経済回復の道筋が見えないなか、長期化することも予想され、市税の減収や国からの交付金の減額等、想定していた財源の確保が厳しくなるのは確実な情勢です。そのため、今後、市政運営及び市財政に加えて本実行計画の進捗への影響は相当大きいものになると思われる。

前期実行計画の策定のタイミングとも重なったこともあり、新型コロナウイルス感染症対策の取組みを通じた現時点での市としての考え方について、実行計画に一部追記いたしました。そこでも触れましたとおり、図らずも前期計画に位置付けられている取組項目の重要性を再認識したのも多数ございます。例えば、在宅勤務や時差出勤、(特定)コールセンターの設置や、市民が必要とする情報を迅速かつ効果的に発信するなど、一部はその取組みが既に前に進められたものもありますし、業務の効率化や事務事業の優先度付け、ICTの推進や行政手続きのオンライン化などは、今後、さらに力を入れて推進していく必要があるものと考えております。

このように、実行計画の各項目を着実に進めることが、効率的で効果的な行政運営に止まらず、様々な危機事案にも対応できる行政組織にもつながるものと捉え、今後、その推進を図っていくとともに、社会経済情勢の変化に柔軟かつ機動的に対応してまいります。また、新型コロナウイルス感染症の影響も考慮して、市の財政状況に応じた計画内容の見直しなども適宜適切に行ってまいりたいと考えておりますので、一層のご理解とご協力をお願いして、この1年間の施策研究テーマの提言書に対する市の考えとさせていただきます。

以 上