第 5 回 苫小牧市行政改革推進審議会　議事録

---

1. 開会

事務局：お忙しい中ご出席いただきましてありがとうございます。定刻となりましたので、ただいまから第 5 回苫小牧市行政改革推進審議会を開催いたします。本日の審議会につきましても、録画配信をさせていただきますので、よろしくお願いいたします。本日の会議は 1 時間程度での終了を予定しておりますので、ご協力のほどよろしくお願いいたします。

　なお、本日は財政部長が他の公務のため欠席となっております。また、松尾委員、一関委員、久保田委員、畑中委員から、本日は都合により欠席とのご連絡をいただいております。

　それでは、審議会の開催にあたりまして、関根会長からご挨拶をお願いします。

---

2. 会長挨拶

関根会長：皆さん、こんにちは。本州の方は灼熱のようですけれども、苫小牧はちょっと涼しくて、来週は港まつりのようですが、もう少し暖かくなってほしいなと思うところでございます。

　今日は大変お忙しいところ、審議会にご出席をいただきまして誠にありがとうございます。期間が短い中、行革創成プランの進捗状況につきまして皆さんからご意見を頂戴いたしましたことに、改めて御礼を申し上げたいと思います。

　今日は、とまこまい行改革創成プランの取組開始初年度の進捗状況についての評価が議題となっております。プランの着実な進捗に向けまして、一つの指針になるというふうに考えているところでございます。皆様からいただきました意見を取りまとめた意見書の案ができておりますので、そちらについて議論を行いまして、内容を固めていきたいと思っております。本日も忌憚のないご意見をお願いできればと思います。よろしくお願いいたします。

事務局：ありがとうございました。それでは、ここからの議事進行につきましては関根会長にお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

---

3. 議題：とまこまい行革創成プラン令和 7 年度進捗状況に関する意見書（案）について

関根会長：それでは、議題（1）「とまこまい行革創成プラン令和 7 年度進捗状況に関する意見書（案）について」に入りたいと思います。前回の審議会後に委員の皆様から意見シートの提出をいただいておりまして、これを事務局で取りまとめ、意見書の案を作成しております。本日はこの意見書についてご意見をいただきまして、内容を固めていきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。まずは意見書の案につきまして、事務局からご説明をお願いいたします。

事務局：それでは説明させていただきます。資料 5-1、意見書案の冊子をお願いいたします。

　はじめに、このたびの意見書案をまとめるにあたりまして、委員の皆様にはお忙しい中、短い期間で進捗状況に対する意見シートのご提出をいただきました。テーマごとに貴重なご意見を数多く賜りまして、このような形で取りまとめることができました。ご協力ありがとうございました。

　まず、意見書の構成についてでございますが、3 ページをお願いいたします。「1 はじめに」として、会長名で今回の意見書に関する挨拶を載せております。4 ページ目には「2　評価方法について」として記載してございます。そして 5 ページから 15 ページには「3　進捗状況の評価について」として委員の皆様からいただいたご意見の内容を、16 ページには「4　総評」として進捗状況全体に対するご意見をまとめさせていただきました。最後に 17 ページに委員の皆様の名簿を掲載させていただいております。今回は添付しておりませんが、その次のページからは資料編として、取組項目ごとの令和 7 年度進捗状況シートを添付して意見書といたします。こちらは前回の会議の際、意見シートを提出いただくために皆様にご確認いただいた資料と同じ内容のものを付けるイメージでございます。

　次に、意見書案の内容について概要を説明いたします。4 ページをお願いいたします。

「2　評価方法について」では、プランに対する各年度の評価スケジュールと、担当部署による自己評価及び審議会による評価方法について記載しております。6 ページは、取組項目ごとの担当部署の自己評価の一覧を載せております。

7 ページをお願いいたします。こちらからは、委員の皆様から提出いただいた意見シートの内容をテーマごとにまとめたものになります。今回の評価については、委員の皆様からいただいた意見を全て意見書の内容に反映させることが非常に難しいことから、内容が重なるものなどは一つにまとめさせていただいたほか、取組内容に対する質問のようなものについては省略させていただいております。

それでは、意見の概要についていくつかご紹介させていただきます。

テーマ 1：健全な財政運営と新たな財源確保（7 ページ）

テーマ1全体の評価として

・ふるさと納税やネーミングライツ等を含む本分野の各取組は、総じて計画どおり、あるいは目標を上回る進捗が見られ、着実な成果として高く評価する。今後の財政基盤強化に向けた積極的な姿勢を期待する。

その他として

・自己評価の評価プロセスについて、特に利便性・サービスの指標については、評価の根拠となる指標の定義と自己評価結果との関係性をよりわかりやすく示すことで、評価の客観的妥当性につながるものと考える。

などのご意見をいただきました。

テーマ 2：市民サービスの向上（8 ページ）

テーマ 2 全体の評価として
・各種施策を通じて市民サービスの向上と業務効率化が図られている点を評価するとともに、今後の進捗を期待する。
・全体として計画水準並みの進捗状況となっている一方で、施策数が最多である本分野の自己評価の合計値の現状について、効果増に向けた早期の取組が必要である。

・オンライン化による利便性向上を期待する。

その他として（9 ページ）
・未着手等の理由で一律に低評価とする現行の運用について、進捗が計画どおりであれば評価対象外としてもよいと考える。

・初年度に直接的なコスト削減が見込めないことを理由とした費用対効果の低評価と、中長期的な投資効果との関係性について検討が必要と考える。

などのご意見をいただきました。

テーマ 3：ゼロカーボンの推進

テーマ 3 全体の評価として
・各施策とも全体として計画水準並みの進捗が確認されており、評価できる。
・再生可能エネルギー導入や LED 化等の取組について、今後の着実な推進を期待する。

などのご意見をいただきました。

テーマ 4：安全安心のまちづくり（10 ページ）

テーマ 4 全体の評価として
・各施策とも全体として計画水準並みの進捗が確認されており、評価できる。
・防災や救急の迅速化は、市民の生命や生活に直結する重要な課題であり、今後も着実な推進を求める。

その他として

・防災や救急施策は有事における社会的損失の抑制という高い経済的・社会的価値を内包しているものであり、本分野の費用対効果における自己評価が低いことについて、福祉・安全分野の価値の観点から評価を捉えてはどうかと考える。

などのご意見がありました。

テーマ 5：民間活力の活用・官民連携の推進（11 ページ）

テーマ 5 全体の評価として
・各項目において計画どおり、あるいは計画を上回る進捗が確認されており、順調な取組として評価できる。

・行政運営において、民間活力の活用や官民連携はより欠かせないものとなっており、費用対効果など効果の測定が必要と考える。

その他として

・民間委託の推進により業務効率や職員の負担軽減が実現されている点を評価する一方、委託料や指導監督コストを含めたコストパフォーマンスを精査し、単なる効率化だけでなく、経済的妥当性の客観的な評価が必要と考える。また、サービス水準が維持されている場合など、実態を踏まえた柔軟な評価としてよいと考える。

　などのご意見をいただきました。

テーマ 6：公共施設のマネジメント（12 ページ）

テーマ 6 全体の評価として

・各施策とも全体として計画水準並みの進捗が確認されており、評価できる。特に公的不動産（PRE）の活用等において、目標を上回る実績を高く評価する。

　などのご意見をいただきました。

テーマ 7：市役所のウェルビーイング経営（13 ページ）

テーマ 7 全体の評価として
・職員のウェルビーイング向上は市民サービスの充実に結びつく重要な取組であり、着実な推進を期待する。
・内部改革としての業務効率化等、具体的な進捗が確認できる点は高く評価できる。
・導入に向けた準備段階ではあるが、取組の趣旨と目的をしっかりと認識した上で進めてほしい。

その他として

・人的資本への投資は中長期的に生産性向上や採用コスト抑制等の確実な財政効果を生むものであり、直接的な歳入増がないとして一律に費用対効果を「1」と評価している。また、全ての行政運営に関わる領域であり、評価の妥当性について検討すべきと考える。

　などのご意見がございました。

テーマ 8:デジタル技術の積極的活用による DX（14 ページ）

テーマ 8 全体の評価として

・人材不足や人口減少が加速する中、様々な観点から業務効率化に取り組んでいる点は高く評価できる。

・一部の項目では計画を上回る進捗が見られるなど、全体として前向きな取組がなされている。一方で、本分野は計画の核となるテーマであるにもかかわらず評価全体が低水準であることについて、個々のデジタル投資が実質的な業務効率化や市民サービスの向上・コスト削減に結びついているか、システム導入を目的とせず、利便性や費用対効果の実効性について検証が必要と考える。

その他として

・DX 推進にあたっては、最新の技術動向や他自治体の先駆的な事例を十分に把握し、適切な導入を進められたい。

　などのご意見がございました。

テーマ 9:事務事業の見直し（15 ページ）

テーマ 9 全体の評価として
・DX 推進に伴う既存体制の再編は評価できる。一方で、見直しの成果指標である業務効率や費用対効果が低調な項目も散見され、より大胆かつ実効性のある見直しが必要と考える。
・適宜、他自治体の事例等を把握しながら進めてほしい。

その他として

・システムやサーバーの不具合等のリスク発生時の対応策についても十分な検討が必要である。

　などのご意見がございました。

総評（16 ページ）
　こちらは総評でございます。委員の皆様からはプラン全体に対するご意見や評価方法に対するご意見も多くいただきました。事務局で内容を精査し、総評としてまとめさせていただきました。

・とまこまい行革創成プランの初年度である令和 7 年度は、生成 AI の活用やふるさと納税の補助制度の前倒し実施など、スピード感のある先進的な取組が見られる点を高く評価する。

・一方で、多くの主要テーマの総合評価においてC評価の自己評価にとどまっている現状については、今後の自己評価の適切な運用に向けて、評価軸の統一、評価対象外の扱い等、客観的な評価運用の精緻化を図るとともに、評価根拠やプロセスの明確化について検討が必要と考える。

・行政改革と統合的に整理した DX の推進については、実際の技術導入により、具体的なコストの削減や市民サービスの向上という成果へと繋げることが今後の改善課題と捉え、行革の実をより上げていく観点から、さらなる取組の強化を図られたい。

・併せて、AI 等の技術活用に伴うリスク管理や負の影響に対する丁寧な配慮が必要と考える。

・また、関係人口の創出、地域公共交通計画の推進、新たな企業誘致手法の展開については重要な課題であり、今後の取組において一層の工夫を図られたい。

・行政改革は、持続可能な都市経営と市民サービスの質的向上に繋がる投資である。真の目的達成を見据え、方向転換や時点修正等による柔軟な運用が必要と考える。

・評価においては、行政が掲げる目的と実際の成果が整合し、客観的な根拠が示されることが必要である。形式的な評価に終始することなく、評価結果から得られた課題を次なる改善に繋げるとともに、取組の趣旨・目的・必要性を十分に認識され、望ましい行革というあり方を常に問いながら、本プランの目的達成に向けて着実な歩みを進めることを期待する。

以上のようにまとめさせていただきました。最後に、委員の皆様の名簿を掲載しております。

以上が意見書案についての説明となります。本日の審議会では、この意見書案の内容につきまして修正すべき点などがあればご意見をいただきまして、内容を固めてまいりたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。以上です。

3-2. 質疑応答

関根会長：ありがとうございました。ただいま事務局からこの意見書の案についてご説明がありましたが、令和 7 年度から取組を開始しておりまして、今回その最初の評価ということもありますけれども、発射台としては取組項目全般にわたって一定の成果はあるのではないかというような評価に、総じてなっていたものと思います。

ただ、前々回でしたかね、評価をどうするかというところで皆さんからいろいろご意見をいただきましたけれども、評価の見方については、費用対効果がなかなか出てこないようなものについては非常に低くされているということもありますので、その辺の全般的な評価をどうしていくのかということを、これからこの先、令和 9 年度・10 年度も含めて先々を考えながら、評価の仕方については、一旦どういう評価にするかは決めておりますけれども、付け方のようなことも含めて少し検討した方がいいのではないかというご意見が多かったのかなというふうに思います。最終的な取りまとめのところ、全体の総評としては、今申し上げたようなことも含めて課題として皆さんが抽出されたことも書き込んであるという状況ではないかというふうに思います。

この進捗状況の評価について、それぞれ皆さんご自分のご意見等を提出されていたと思いますけれども、その中でこの点はもう少しこうした方がいいのではないかとか、あるいは個別の項目についてもう少しこう考えた方がいいのではないかとか、いろいろあると思いますので、ご質問・ご意見等があれば賜りたいと思います。

関根会長：奥村先生、お願いします。

奥村委員：ありがとうございます。総論的には総評もとてもうまくまとめられていて良いなと思っております。ただ、一つお願いがありまして、16 ページの第 2 段落、行政改革の統合的な整理の部分なのですけれども、第 2 段落の 2 行目ですかね、「具体的なコストの削減や」の次に「市民サービス」とあるところに、「特に高齢者等の取りこぼしのないような市民サービス」というような文言を加えていただけると良いかなと思います。少子高齢化でこれから高齢者が増えてきますので、高齢者に対して特に市民サービスの向上ということをうたっていただけると良いかなということです。その背景なのですけれども、道の、5,000 円か 5,500 円がいただけるという葉書が来たんですが、私の近所の方が全員 5,000 円の JCB カードにしているんです。なぜかといいますと、スマホで取り込んで、それをまたお店で見せるのがわからない、難しいということで、そうすると 500 円損をしてしまう形になっておりまして、そういう意味からいくと、やはり高齢者には DX が優しくないということがありますので、それをあえてここに書き込んでいただくことによって、高齢者も加味した苫小牧市政サービスだということを示していただけると良いかなということです。

もう一つは、評価軸の統一や評価対象外の取扱い、平均値の出し方についてですが、若干疑問がありまして、あのままつけちゃうとどうなのかなと、外の方が見たときに、平均値はこの計算の仕方でいいのかなというのが残るかもしれないと、ちょっと不安材料として感じております。

事務局：貴重なご意見ありがとうございます。まず、総評の第 2 段落目の市民サービスの書き方については、高齢者を取りこぼさない市民サービスについて、どういう書き方になるかはわかりませんが、会長と相談させていただいて、できるだけ伝わるような書き方にさせていただきたいと思います。

二つ目の、評価の平均の出し方についてはですね、こちらも貴重なご意見と受け止めさせていただいております。平均の出し方につては、取組対象外の項目を母数から除いておりまして、こちらの方では、対象外の取組は除いておりますので、そこまでおかしくはないのかなとは思ってはいるのですけれども、皆様から色々ご意見をいただいておりますので、今後の課題とさせていただきまして、今回は、前回の審議会で皆様にお示しさせていただいた内容で提出させていただきたいと思うのですが、いかがでしょうか。

奥村委員：皆さんが良ければいいと思います。

関根会長：一旦あれをベースに評価しておりますので、それが一応ここにあるということはそれはそれで整合性はあるかと思います。評価の問題はなかなか難しい問題だと思いますけれども、この先どうしていくのかは事務局の方とまた相談していきたいと思います。よろしいでしょうか。

それでは、他にご意見・ご質問等はございますでしょうか。原さん、いかがですか。

原委員：突然振られてしまいましたが、やはりこれは初年度の評価といいますか進捗としては、十分頑張っていただけているのかなという印象を持ちました。評価の部分については今後検討していくということだと思っておりますけれども、やはりその頑張り具合というのが、計画が時を経るに従って高まっていく実績だということが、評価や数値の面でも見えるように何か出していけたらいいなというふうに思っておりますので、そこはちょっと一緒に知恵を出していきたいなというふうに思っています。以上です。

関根会長：ありがとうございます。申し訳ないのですが、一言ずつという形で伺えますでしょうか。中田さんから、なければないで構いませんし、全体を見てこう思うということでも結構です。よろしくお願いします。

中田委員：そうですね。いただいたものの中で意見を書くというのが、私には難しかったというのが正直な感想です。文章から読み取るによく理解できないこととか、数字がどうしてそんな数字になったのだろうと思うところがありまして、各項目ごとの自己評価はもう出ていたので、あとの意見というところで、あまり意見という意見が出せなかったというのが正直なところでした。

皆さんのこの意見書の中を見て、こういうふうに考えられたのだなとか、こういうふうに見ることができたのだなということを見ながら、私も勉強させていただいたというところなのですけれど、こういった行政に関わるところが、市民の知らないところで勝手にいろいろなことが決まっていくというのはよくないことだと思っておりまして、今回この公募で委員に参加しているのですが、やはり難しいなというのが感想でした。

こういうふうにオンラインで配信されていくことで、今まで興味のなかった方が聞いたり、こういう会議をやっているのだなということを知っていくことが、市民の中でも行政の動きに関心を持つきっかけになるかもしれないと思いまして、私もこういう会議に参加しているんだよということを周りの方に広めていきたいなと思いました。以上です。

関根会長：ありがとうございます。個別の案件についての説明をもう少しメリハリをつけてやった方がいいのかもしれないですね。どういうものに力を入れて、そこについてはこういう形になっていますという説明を事務局からいただいていますけれど、もし必要なものがあれば担当部の方から説明していただくとか、少しその辺は工夫した方がいいのかもしれませんね。時間がかかってしまうので、そことのバランスはあると思いますけれども。

栄田委員：私は素敵な意見書ができているなと思いました。

原田委員：私は前回から参加させていただいているもので、まだ少し勉強不足なところもありまして、内容がきちっと把握できていない中で、先ほど高齢者に関するお話をお聞きしていまして、私も両親ともに高齢者ですので、高齢者に対するところにどうしても目がいってしまいます。今後は別なテーマにも目を向けて、皆さんのご意見を参考にしながら評価に参加させていただければと思います。以上です。

関根会長：ありがとうございます。実はこの計画、前の計画を作る段階のときから、デジタルディバイド対策はしっかりやっていかなければならないという意見が出ておりましたので、DX の推進にあたってはデジタルディバイド対策をしっかり取り組んでいく必要があるということを、総評の方に入れていきたいと思います。

工藤さん、お願いします。

工藤委員：お疲れ様です。この評価を見て、うまくまとめていただけたのかなというふうに思っております。ただ、これは自己評価ですので、職員の皆さんが評価したものについて、私たちは現場にいるわけではないので、それはそれでこの評価で受け入れることしかできないのかなというふうに思っております。ただ、目についたものに対しては意見の中で反映させていただければありがたいですし、また評価の低いところにはテコ入れをして評価を上げるような工夫をしていただければありがたいかなと思います。以上です。

関根会長：ありがとうございます。斉藤さん、お願いします。

斉藤委員：こんにちは、皆さん。私も大変勉強になりました。いろいろなことが見えてきて、こういったことが今行われているのだなと思いまして、それに自分が関わらせていただいていることを本当にありがたく思っております。自分自身も介護等のことを考えていかなければならない時期ではありますけれども、一番私が危惧しているのは、小学校・中学校・幼児の方々の今後のことです。AI やデジタル化は今の時代に必要なことで大事なことだと思うのですが、そちらの方ばかりに優先されて考えていくことが、子供たちにとってどういう影響を受けていくのかということと、私たち大人がどういうふうにして対応していくのか、そして今後こういった流れで小学校・中学校・幼児の方々がどのように形成されていくのかということがとても気になっております。

また、学校統合のようなことも言われておりますけれど、やはりそれもスピード感を持って進めるのではなく、人間としての視点でしっかり見ていきたいなと考えております。そういったことを考えました。今後ともよろしくお願いいたします。

関根会長：ありがとうございます。皆さんから一言ずついただきまして、ありがとうございました。特にこれ以上ご質問等なければ、最終的な意見書の調整につきましては、本日のお話も踏まえまして私と事務局にご一任をいただければと思うのですが、よろしいでしょうか。

ありがとうございます。それでは最終的に皆さんの意見も踏まえながら、先ほどの奥村先生のご意見もいただきながら、全体としての評価はある程度固まったものと受け止めますので、最終的な調整をさせていただきまして、評価を確定していきたいと思います。

それでは、その他に特段なければ事務局にお返ししたいと思います。

4. 事務局連絡・閉会

事務局：ありがとうございました。改めまして、委員の皆様には貴重なお時間をお忙しい中いただきまして、この意見書を取りまとめるにあたりご意見をいただいたことに、改めて感謝申し上げたいと思います。本当にありがとうございました。

最終的には 8 月 21 日に、関根会長から市長に意見書を提出いただきたいと考えているところでございます。その後、市役所内部にこちらの意見書を取りまとめたものを展開いたしまして、苫小牧市議会に対しましても 9 月議会までに資料として配布する予定でございますので、よろしくお願いいたします。

意見書の最終的な調整につきましては、先ほど会長からお話いただきましたどおり、会長に一任ということで進めさせていただきたいと思います。確定した意見書につきましては後日、委員の皆様に送付させていただきますので、よろしくお願いいたします。

次回の審議会につきましては、11 月または 12 月頃の開催を予定しているところでございますが、日程につきましては改めてお知らせいたします。よろしくお願いいたします。

それでは、以上をもちまして本日の審議会を終了とさせていただきます。大変ありがとうございました。