

新たな行政改革プランの在り方に関する提言

－ 答申書 －

令和6年8月

苫小牧市行政改革推進審議会

目 次

1	はじめに	3
2	今後の行政改革が目指すべき方向性について	4
3	新たなプランで重視すべき観点について	6
4	新たに取り組むべき内容について	9
5	その他市政に関する意見等について	11
6	関係資料	12



1 はじめに

苫小牧市では、令和2年4月に策定した『行政創革プラン』に基づき、「行政費用の抑制」と「市民サービスの向上」という相反する課題へのチャレンジの継続とともに、「未だないもの」を発想し、新たな手法や新たな価値観を創り上げることを意識して全庁を挙げて行政改革に取り組んでいます。これまでの取組を振り返ると、全体としては順調に進捗し、着実に成果を上げているものと認識しています。

一方、少子高齢化や人口減少の進行など、急激に変化する社会経済情勢を背景として、行政に求められるサービスや解決すべき課題も大きく変化しています。

とりわけ、デジタル技術の急速な進展は、私たちの生活と行政の在り方を大きく変える可能性があり、市民が等しくデジタル化による利益を享受できるよう、新たな視点での行政改革を推進し、市民サービスの質の向上と行政の効率化を同時に実現していくことが求められています。

また、将来にわたって持続可能なまちづくりを実現するためには、これまでの取組で培ってきた行政改革の考え方を基本として、新たな時代を見据えた中長期的な行政運営モデルを構築することが必要です。

この度の諮問に対しては、審議会で活発な議論を行い、今後の行政改革の在り方として目指すべき方向性や、重要な観点について提言しています。

新たなプランの策定に当たり、この提言が有効に活用され、行政改革の更なる推進に寄与することを期待します。

令和6年8月30日

苫小牧市行政改革推進審議会

会 長 関 根 久 修



2 今後の行政改革が目指すべき方向性について

新たな行政改革プランの目指すべき方向性について、次のとおり提言する。

(1) 新たな行政改革プランの在り方について

これまでの行政改革の取組では、「行政費用の抑制」や「市民サービスの向上」、「全体最適の視点」を基本的な理念として掲げて取組を続けてきた。また、現行の行政創革プランでは、「発想の転換」と「新たな手法」をキーワードとした創造的な取組に挑戦しているが、これらの考え方は新たなプランにおいても継続すべき重要な要素である。

加えて、人口減少対策やゼロカーボンに向けた取組等、短期間で解決することが難しい課題についても、今後 10 年先や 20 年先を見据え、持続可能な市民生活を維持するため、「未来への投資」という観点からも計画に位置付けることが求められる。

急激に変化する社会経済情勢下にあっても、「市民サービスの向上」や「住みよいまちづくり」に結びつく持続可能な行政運営モデルの構築について検討を行い、それを実現していくことこそが今後の行政改革の向かうべき姿であろう。

(2) 行政創革プランと I C T 推進プランとの関係について

現行の行政創革プランでは、従来のアナログ手法を見直し、I C T を活用することで市民に対する利便性と行政事務の効率性が大きく向上している実例が見られる。行政運営の効率化と行政費用の抑制を進める上で、I C T を活用した D X（デジタルトランスフォーメーション）の推進は、計画の柱とすべき事項である。

また、行政のデジタル化は不可避の課題であり、今後は単にアナログ手法をデジタル化するだけでなく、アナログ手法では不可能だったサービスをデジタル化によって提供するなど、市民サービスの向上もあわせて実現する必要がある。

さらに、本市では「I C T 推進プラン」を策定して各種施策を進めているが、これらは互いに密接に関わるものであることから、統合した計画を策定し、より実行性のある効果的な取組を目指していくべきである。

なお、現行の I C T 推進プランは、業務システムの整備・更新など行政改革の枠にとらわれない幅広い分野を対象としているが、今後のプラン策定に当たっては、行政改革の目的や手段に必要な範囲内で I C T の取組を盛り込むなど、その工夫が求められる。

(3) 環境の変化を的確に捉えた迅速・柔軟な行政運営について

人口減少や少子高齢化、デジタル化の進展、公共施設やインフラの老朽化など不可逆的な変化が急速に進行する中、今後予想される税収への影響に加えて、資材価格の高騰など施設の維持管理をはじめとした各種施策に要する経費も増加する可能性があり、これまでと同様の取組だけでは健全な財政運営が困難になることが予想される。

そのため、例えば保有している各公共施設を維持し続ける場合の更新・修繕費用予想や、将来人口から推計される各施設利用者数推移予測等のデータを示すことで、施設の統合や廃止など見直しの必要性や、何を優先してどのように取り組んでいくのかという今後の展望をより明確にしていく必要がある。

また、昨今の行政のデジタル化に見られるように、市民にとって利便性が向上する新たな行政サービスを創出するなど、行政サービスの供給体制の進化とともに、それを実現するための新たな財源の創出・確保について検討することも重要である。

あわせて、感染症の発生や気候変動、地震などの災害リスクの顕在化等を踏まえ、有事の際に即応できるよう「市民の安全・安心」に関わる意識付けとともに、市民目線に立った行政運営が求められる。

SDGs（持続可能な開発目標）については、本市においてもその達成に向けて積極的に取り組むべき重要な視点であることから、現行のプランに引き続き、新たなプランに位置づけることが必要である。

今後も、これまでの取組の延長線上に留まらない新たな事業の方向性を示すとともに、時代と環境の変化に合わせた新たな視点による行政改革の取組を迅速かつ柔軟に推進していただきたい。

3 新たなプランで重視すべき観点について

新たなプランで具体的に重視すべき観点について、次のとおり提言する。

(1) 健全な財政運営と新たな財源確保

経費縮減による新たな財源捻出や収入確保につながる取組は、新たなプランにおいても、行政運営に当たって欠かすことのできない主要な観点であることから、取組の内容や目標設定などについて、これまでよりも具体化することが必要である。

(2) 市民サービスの向上

急速な時代の変化とともに市民ニーズが多様化・高度化する中、常にその流れを捉えながら、時代に合った市民サービスを提供することが重要である。

例えば、本市でも導入されている証明書のコンビニ交付などのサービス提供については、市民サービスの向上という面で一定の効果が得られているが、時代の変化に合わせて運用方法を見直すなどの工夫が求められる。

また、東西に長い本市の地形を考慮すると、これまで市役所に行かなければできなかった手続や相談などを、各出張所でオンライン対応するような仕組みについても検討を進める必要がある。

ただし、デジタル手法の活用を通じて市民サービスの向上と窓口業務の効率化を進めると同時に、市民一人一人の事情に配慮したきめ細かい窓口対応や相談体制の充実により、デジタル化の補完を図っていくことも重要な観点である。

(3) ゼロカーボンの推進

本市が目標とする「ゼロカーボンシティ」の実現は、温暖化防止という地球規模の課題に対応するために欠かせない取組であるとともに、持続可能で環境負荷の小さい行政運営のために重要な視点である。

本市は、ゼロカーボンに関する官民の有機的な連携体制とその高いポテンシャルを有しており、PPA^(※)をはじめとする省エネルギー対策及び再生可能エネルギーの利用拡大など、行政改革と結びつけての取組を一層推進すべきである。

※ PPA（Power Purchase Agreement：電力販売契約）とは、企業・自治体が保有する施設の屋根などを事業者が借り、無償で発電設備を設置して発電した電気を施設保有者が料金を支払い使用すること。

(4) ICTの積極的活用によるDX（デジタルトランスフォーメーション）

ICTの活用については、国が進める「自治体DX推進計画」に基づき遅滞なく取り組まなければならないのと同時に、市民サービスの向上や内部事務を含めた行政運営の効率化、行政費用の抑制に大きく寄与するものであり、行政改革の取組を行う上で極めて重要な観点である。

特に、生成AIを活用した取組については業務の効率化に大きな効果があると考えられることから、AI活用による情報の正確性や対応の安定性・安全性などを十分確認・検証した上で、その導入について検討していただきたい。

また、「書かない窓口」や「オンライン利用申請」などの取組は、市民の利便性向上につながる反面、導入に当たっての課題も見られることから、その解消とともに市民サービスの向上のために最適な方法や費用対効果などについて、十分検討を行った上で導入することが望ましい。

(5) 民間活力の活用・官民連携の推進

生産年齢人口の減少などにより、将来的に職員の確保が困難となる恐れがある中、職員が担うべきコア業務に注力するためには「民間に委ねることが可能なもの、民間になじむものは民間へ」という基本的な考え方は重要である。

新たなプランにおいても、同様の考え方を踏襲するとともに官民連携手法の活用に向けた様々な取組を行うことが求められる。

ただし、民間委託等が進む中で直営時に蓄積された知識や技術が失われることがないように、本来、職員に求められる知識や技術について改めて確認することが必要である。

(6) 公共施設のマネジメント（有効活用等）

公共施設については、これまで直営による施設の管理や積極的な指定管理者制度導入を中心とした取組を行ってきた。

しかしながら、今後の将来負担も含めた全体のコスト低減を図るためにも、公共施設の統合や廃止など、施設そのものの在り方から検討する必要があり、市民ニーズの変化等を捉えた公共施設の有効活用や運営方法の検討が今後一層重要となろう。

(7) 市役所のウェルビーイング経営

人口減少等に伴う人手不足の解消や長時間勤務の是正などを背景として、企業や自治体で「働き方改革」の取組が進められており、限られた人的資源で様々な行政課題に対応していくためには、職員一人一人の生産性の向上が重要となる。

今後も職員の研修制度の充実をはじめとした人材育成の取組とともに、職員の生産性向上に向けては、職員が心身ともに健康で個性や能力を最大限に発揮し、いきいきと働くことで充実感や幸福感を得られる職場環境の実現（ウェルビーイング経営）を目指した組織運営が求められる。

そのためには、これまで実践してきた働き方の見直しや人材育成の取組に加え職員のモチベーション向上、リスクリング等に向けた具体的な取組をより一層進めることが重要であり、これが結果として行政の質の向上につながるものと考ええる。

また、ウェルビーイング経営が浸透することは、職員採用に寄与するとともに優秀な人材の流出を防止する効果も期待できることから、積極的な行政改革の視点として、より具体的・積極的な取組を期待する。

(8) 事務・事業の見直し及び業務効率化

将来に向けた健全な行財政運営のためには、既存の事務事業の抜本的な見直し及び再構築が必要であるとともに、庶務事務などの日常的な作業についても、更なる簡素化や集約化など、より効率的な方法について検討していく必要がある。

この観点は行政改革にとって普遍的なテーマであることから、新たなプランの策定に当たっても、歩を緩めることなく不断に実践していくべきである。

4 新たに取り組むべき内容について

新たなプランの策定に当たり、前述した「今後の行政改革が目指すべき方向性」及び「重視すべき観点」を踏まえ、新たに行うべき内容について、次のとおり提言する。

(1) P R E（公的不動産）の積極活用

「新たな財源確保」に関して、取組項目・目標設定など現行プランからより具体化することが望ましく、行政需要と財源のバランスを考えた場合、公共施設マネジメントや官民連携は重要な取組であり、特に公的不動産の積極活用という視点での検討が必要である。

(2) 公共施設の老朽化への対応

現在保有している各公共施設を維持し続ける場合の更新・修繕費用や、将来人口から推計される各施設の利用者数推移予測等のデータをもとに、施設の統合や廃止などの見直しを行うとともに、その在り方の検討が必要である。

(3) 受益と負担の適正化

「健全な財政運営」に関して、公費負担と受益者負担のバランスの観点から「公共施設の使用料・利用料の適正化」に取り組むべきである。

また、「債権管理・回収の適正化」に関する取組を行うことも有意である。

(4) デジタル・ディバイド対策の充実

デジタル活用の拡大を図るためには、ＩＣＴに不慣れな市民にもその利便性を実感してもらうことが重要であり、民間事業者等と連携した体験型の施策の実施や相談窓口の充実が有効であろう。

一方で、ＩＣＴを活用した行政サービスの提供に当たっては、誰一人として取り残されることのないようサポート体制の充実を図るとともに、その前提として市民から寄せられる様々な問い合わせや相談などについて、引き続きしっかりとした対応を行っていくことが不可欠である。

(5) 市民が期待する町内会の役割の検討

若年層の町内会加入者も少なく、かつ町内会の役員も高齢化している状況下にあっても、町内会の運営が従来方式（集金、回覧板など）のものが数多くある。

行政側が主導してＳＮＳを活用した情報発信や、町内会費の電子決済の仕組みを整えるなど、役員の負担軽減のほか、若年層の加入を促すような仕組みづくりを検討する必要がある。

これらの課題を含め、市民が期待する町内会の役割について今一度検討されたい。

(6) Ｕ・Ｉ・Ｊターン促進に向けた方策の強化

人口減少対策として、「若者や道外人材が住みたいと思える魅力ある地域づくり」に向けた取組を強化し、高度人材・働き盛り世代の受け入れや交流人口の拡大を図ることが重要である。これらの取組は、結果的に税収増加や教育・医療の各種サービス水準の向上などを通じて、市民に恩恵をもたらす可能性も高い。

雇用の受け皿拡大や子育て世代へのサービス拡充、交通面での利便性向上など、市民の日常的な課題に対する施策を展開し、本市に居住する具体的なメリットを明確に打ち出すことで「住み続けたい・住んでみたい」、「やっぱり苫小牧に帰りたい」と思えるようなまちづくりを目指していただきたい。

(7) ＤＸ推進体制の検討

行政改革やＤＸを推進していくためには、組織としてＤＸに対する前向きな意識醸成を図ることが重要であり、それらを担うことのできる人材を育成する機会や研修を行うなど、推進のための体制づくりが必要である。

また、市役所のみならず地域の企業に対して、そのような学習の場の提供や情報共有の機会などがあれば、市全体のＤＸ推進に対する意識が活性化するものと考ええる。

5 その他市政に関する意見等について

その他、市政に関して重要と考えるものについて、次のとおり申し添える。

(1) 駅前再開発と中心市街地の活性化

今後進展していくと思われる駅前再開発や本市周辺の様々な事業について、どのように市政に生かしていくのか、費用と便益の両面で十分に検討するという視点も重要である。

駅前再開発は、持続可能な本市を将来にわたって創っていくための非常に重要なプロジェクトであり、あわせて新たな公共交通の在り方を模索するきっかけにもなり得るものであることから、事業の効果を最大限得るためにはどのような取組が必要になるのかという視点についても検討が必要である。

(2) 公共インフラの強靱化

災害時の対応に関して、避難に使用する公共施設のほか、道路、水道等のインフラがしっかりと機能するよう、ライフラインやインフラの強靱化に向けた計画的な改修・メンテナンスが重要である。

(3) 次世代産業進出を契機とした行政課題への積極的な対応

近隣自治体への半導体関連産業やデータセンターの進出を受け、本市を含む周辺自治体でも住宅需要の拡大が期待されている。

本市からの公共交通機関によるアクセス改善のため、行政と商工会議所など地域で連携しながら、ＪＲやバス路線の再編などの公共交通改善策について検討するなど、本市への企業進出や移住につながるような取組が必要である。

(4) 多文化共生や言語教育の充実に向けた取組の拡大

人口減少に伴い、将来的にも本市における外国人の位置付けが重要となっていくことが予想されるが、多文化共生推進の観点からも、外国人が日常生活の様々な場面や災害時などに日本人と同様に適切に情報を受け取ることができるような多言語による情報受発信の仕組みについて検討が必要である。

また、ダブルポートという本市の立地や新たな産業の立地可能性の拡大などを通じて、今後、外国語に接する機会が増加していくことも見込まれることから、外国語学習プログラム等を通じて、学生が日常的に外国語に触れることができる機会を増やすことも重要であろう。

6 関係資料

(1) 行政改革推進審議会における審議経過

日 程	審 議 内 容 等
令和6年6月28日	市長から審議会会長に諮問書を提出
8月22日	答申内容に関する審議
8月30日	審議会会長から市長に答申書を提出

(2) 行政改革推進審議会委員名簿

(敬称略)

氏 名	所 属 等	備 考
関 根 久 修	苫小牧商工会議所 副会頭	会長
小 林 一 夫	苫小牧信用金庫 理事長	副会長
五十嵐 啓 子	公募	
奥 村 訓 代	北洋大学 学長	
角 大 祐	一般社団法人苫小牧青年会議所 副理事長	
川 上 啓 子	公募	
工 藤 信 晴	連合北海道苫小牧地区連合 副事務局長	
伴 辺 久 子	苫小牧消費者協会 副会長	
中 村 こずえ	公募	
原 幸 宏	苫小牧埠頭株式会社 常務取締役	
藤 田 健次郎	フジタ産業株式会社 代表取締役社長	
松 尾 優 子	苫小牧工業高等専門学校 准教授	

