

令和2年度 第2回神戸市行財政改善懇談会 意見要旨

【開催日時】 令和2年9月8日（火）15:00～16:30

【開催場所】 WEB会議システムにて実施

議題 行財政改革方針2025（案）について

○橋本委員

- ・事務事業の見直しは「勇気」と「覚悟」をもって取り組むことが必要。100人いれば、100人が納得する結論を導くことは難しく、今のコロナ禍は見直しを行うには、100年に1度のチャンスといえる。また、見直しにあたっては、未来を担う子どもの視点で見直しすることも必要ではないか。
- ・「スマート自治体」を目指していく中で、職員にしかできないことは何か考えていくべき。
- ・多くの職員が志を持って、働いている自治体になってほしい。そのためには人材育成も重要であり、大学が多い神戸では是非、「人づくり」を進めてほしい。神戸が他都市と差別化するならば、「人」が重要となってくる。
- ・神戸のまちを魅力的なものとするには、神戸にしかない文化を大事にすべきである。

○相川委員

- ・「選択と集中」の観点で見直す「より大きな改革効果が期待できる事業」とは具体的に何か。神戸市としては、新たな政策的課題に迅速に取り組むための財源の確保や部局を超えた連携など、前向きな改革効果も想定していると思うが、今の書き方では削ることばかりが強調されている印象を受ける。
- ・推進体制について、全庁横断的取り組みとして部局を超えた連携という表現が入った点はすごく良いと思うが、その推進エンジンのように書かれていた働き方改革推進チームの表記がなくなっている。結局のところ、どのような体制で進めていくのか。
- ・「聖域なき」という言葉を多用しているが、2001年あたりの小泉構造改革をイメージする人が多く、使い古された印象があるので、あえて「聖域なき」という言葉は使わないでも良いのではないか。
- ・「育児参加、地域貢献などワーク・ライフ・バランスの推進」とあるが、育児に「参加」とは男性職員だけを想定した表現ではないか。ワーク・ライフ・バランスの本来の意味でいえば「家事・育児、自己研鑽、地域貢献」などとしたほうが良いのではないか。
- ・「新時代の区役所実現」というイメージが湧かない。「with コロナ」の時代とか「近未来」だとある程度、統計的にイメージができるが、「新時代」といったときに、人によってそのイメージがバラバラになる。書きぶりを変えるか「新時代の区役所」を定義する必要があるのではないか。
- ・神戸の特性でいうと、転入転出が非常に多く行われていて、住民が固定的でないことや、区によっても昼夜間人口が違う。資料編に流入流出人口をデータとして加えると、より区役所の役割が分かりやすくなると思う。おそらく若い人たちの出入りが激しいと思うので、今後のまちづくりやどの手続きをどのように変えれば効率的かということも見えてくるのではないか。

○上村副会長

- ・「スマート自治体」を目指していくということや、「DX」が重要ということは論を待たないわけだが、神戸市なりの「スマート自治体」を打ち出しコンセンサスを得ることが非常に重要。神戸市が考える「スマート自治体」とは、どのようなものが提示できることが望ましい。
- ・「DX」も人によって捉え方に幅があるため、神戸市なりの解釈をして、このようなDXに取り組むことで、神戸市なりのスマート自治体の実現できるんだということを、きっちり描いていくことが大切。

- ・EBPMという言葉が新たに入ったが、これは非常に重要である。ただ、EBPMもあくまでツールなので、これをどうやって活用するかという点が決定的に大事である。
- ・組織の最適化において、特に区役所業務改革では定型的業務について民間委託を推進するとあるが、民間委託だけではなく、RPA等の活用も重要と思う。
- ・パブリックコメントにあるように「資産の見直し」、特に区役所など現在のフロア面積が本当に必要なのか見直しを進めることも重要である。
- ・ペーパーレスとかハンコレスというと、少し削減すればそれで良いみたいな感じになってしまうので「ゼロ」を目指して取り組んでもらいたい。
- ・今、学生の就職活動では、自身がアバターになって会社訪問する「バーチャル会社説明会」が始まっている。2040年時点におけるスマートな自治体をイメージしたときに、そういった何もかもバーチャルでできる市役所が出てきているのではないかと思う。2025年時点はまだ早いですが、これだけデジタル化の進む速度が速いなか、既存の市役所の形態やフロア面積を持つことにあまり意味がないという視点で抜本的な改革をしていただきたい。
- ・財政の健全化を重視しすぎると投資に向かわない。ただし、投資しないと将来の税収なり発展は見込めず、そこのバランスをどううまく本方針に書き込むかが重要。

○田尻委員

- ・「スマート自治体」「新時代の区役所」「スマートなワークスタイル」は人によって捉えるイメージが異なるため、最終的に目指している姿が見えれば、より分かりやすいものになる。
- ・職員数の削減は行政サービスの低下に繋がりがねず反対というパブコメがあったが、行政サービスが低下するのではなく、やり方が変わることによって、もっとサービスが良くなるということが見えるようにできると、市民の不安感もなくなってくるのではないか。
- ・全体最適を目指すためには、最終的に全職員が本方針を共有し、同じ方向に向かって進んでいくことが重要である。

○富田委員

- ・「スマート自治体」の定義は、人口動態のなかで自治体がサステイナブルなサービスを提供していけるかという観点から書かれており、少し市民目線で見るとわかりづらい面がある。そのため、市民生活の視点から見たときに、行政サービスがDXやスマート化でどう変わっていくのかを素直に受け止められるような書き方が必要。
- ・必ずしもサービスレベルの低下に繋がるものではなく、市民にとっても時間の節約になるなど、市民にとっての価値も上がるという観点からアピールも必要。
- ・他の自治体や国（エストニア）のように、こういったレベルを目指していくのか具体的に提示できれば実際に進めやすいのではないか。
- ・来庁不要のサービスを進めていく中で、デジタルに弱い方もたくさんいるので、そういった人たちにどう優しくサービスを提供できるかが、市民の安心感を得るために考えていく必要がある。
- ・進め方そのものは、「ゼロ目標」のようにはっきりした目標でやるなど、変えることに対する抵抗感が内外から出てきたときに、軸がぶれてしまい中途半端に終わらないような進め方が必要。
- ・自主経営をしていくにあたり、それぞれがバラバラな目標で進めると、かえって遠心力が働いてしまい、総合力の発揮とは逆に、非常に無駄や非効率を招くことになる。
- ・自主経営とは何なのかを明確にし、自主経営する上での共通のビジョンや目標、パフォーマンスの評価指標、評価基準をはっきりさせ進めていく必要がある。

○三上委員

- ・本方針は、2025年という短期的な目標を掲げた内部的な仕事の見直しと進め方の基本方針だが、市民からすれば、職員の仕事を効率的にするだけで、市民サービスがカットされるのではないかという不安に思う人がいても無理はない。
- ・仕事の効率化をすることによって、仕事のレベルを上げ、より市民サービスの質を高めるということをはっきり打ち出していく必要がある。
- ・余力を生み出し、それをより良いサービスにつなげるということだが、どれだけ職員と組織のコミュニケーションを図ることができているのか。評価については、方針に盛り込まれているが、現場から意見を吸い上げて、フィードバックして、共に考える姿勢も重要ではないか。
- ・対市民でも同様で、市民を置き去りにしてはならない。一緒に作業するような取り組みも大事である。特に区役所がこれからどうなるか、言い換えれば行政の窓口がどうなるか共に考える場を作るべきではないか。
- ・命と健康にかかわる問題など安全と安心を担保するのが行政の一番の責任だと思うので、コロナ禍においても、本来の行政の役割をしっかりと果たしながら、財政的なやりくりをしていってほしい。

○御立委員

- ・本方針が市役所内外のコミュニケーションの第一歩となる。市民に誤解を与えないためには、「策定趣旨」を書き換えることが望ましい。
- ・行政としてのミッションは住民や市内に拠点を置く企業に対するサービスの維持、向上を目指し、都市としての魅力を向上させ、サステナブルな神戸を作っていくことであり、当然、市民サービスは大事にするんだということを最初に記載するべきである。
- ・行政としては、人口縮減をはじめ、パンデミックや自然災害を含む変化に対して、一定の復元力を担保することが必要である。そのためには、財政の健全性を一定程度担保しておかなければ、その余裕さえなくなってくる。そのためには、チャレンジが必要である。
- ・大きくは3つの解決策があり、①デジタル技術、データの利活用を徹底的に進めることで、よりスマートなものにすること、②住民参画、官民協働のように、すべてを行政が行うのではなく、自助、共助、公助を組み合わせた新しいサービスのあり方を「技術」を使いながら作っていくこと、③市役所自体の働き方、業務のあり方を徹底的にスマートにしていくことが重要となってくる。特に、データをどのように活用するかということが、単純にデジタル化・機械化するというわけではない点で非常に重要である。
- ・バランスシート上、保有している全ての資産の効率的な使い方と、市債を中心とした債務側をどのようにマネジメントしていくかについては、行財政改革なので少し触れておいた方が良いのではないか。

○しらくに委員

- ・まちの魅力を高めていく視点の打ち出しが弱いという印象持っている。なぜ、このような改革をやっていくのかについて、市民にしっかりと受けとめてもらえるものにしてほしい。

○たなびき委員

- ・パブリックコメントで、「デジタル技術を使いこなせない市民への配慮」や「非対面前提で推進してしまうことには懸念を感じる」という意見があるように、今後、デジタル化が進む中で不安を抱えている市民がまだまだ多いということが少し心配である。
- ・パブリックコメントの意見の数が16通ということもあり、もう少し市民の意見も多く出せるような場があれば良いと感じる。

○松尾会長

- ・用語集の説明は、一般的な定義であるため、神戸市のスマート自治体の特徴のようなものを少し補足する必要があるように思う。
- ・「やめる・へらす・かえる」の視点に基づいた徹底した業務改革について、中長期的な視点やトータルコストに基づいて見直すなど、どういう観点で見直しを進めるのかをもう少し記載した方が良い。
- ・時間や場所に捉われないスマートなワークスタイルは、逆に言えば、労働時間の制約なく働くことにもつながりかねないため、生産性向上だけでなく職員満足度の向上を入れた方が「働かせすぎ」という懸念にも対応できるのではないか。
- ・何をもって「適正な市債残高の維持」なのかが不明確である。天災等の不測の事態があっても健全性を維持できるベースとなる水準があり、その水準を超えて投資の余力があれば投資を行っていくという観点の健全性があっても良いのではないか。具体的な数字ではなく概念で示すのはどうか。
- ・財政に余力を持たせつつ、投資をしていくなど、市民に不安を持たせないような表現の工夫が必要ではないか。