

## 令和7年度 第4回日立市行政経営改革推進会議について

1 日 時 令和7年12月5日(金) 午前10時から午前11時15分まで

2 場 所 日立市役所 305会議室(3階)

3 出席者

(1) 委員

平田委員長、鈴木副委員長、栗原委員(リモート)、櫛田委員、長山委員、皆川委員、石川委員

(2) 事務局

(総務部) 七井部長、寺山次長、高橋参事補

(行政経営課) 片岡課長、大貫課長補佐、根本課長補佐、神長主幹、川又主事

4 会議内容

議題 日立市行政経営改革プラン(素案)について

【事務局】— 資料に基づき説明 —

資料「日立市行政経営改革プラン(素案)」について	
発言者	発言内容等
(1) 重点事項1「行政DXの推進」について	
委員長	パブリックコメントの実施を控えていることもあり、市民の方に改革の内容を理解してもらえるよう努めてもらいたい。例えば行政内部の働き方改革についても、市民目線では結果として市民サービスがどうなるのかというところに关心がある。
委員	本プランを要約すると、デジタル化を推進するということになるのか。
事務局	業務効率化やサービス向上を目的としたDXはこれまで取り組んできたが、もう一步進んだ形を目指している。市民の利便性向上に加え、機能性の充実など、真に職員が使いやすいシステムを構築し、行政経営の効率化を図っていきたい。 また、デジタル化だけでなく、助成制度の見直し等、市民の方に痛みを伴う部分も含まれるが、国の制度拡充や近隣自治体とのバランス等を考慮し、市民サービスを今の時代にふさわしい形に進化させながら、持続可能な財政基盤を構築していきたい。 働き方改革については内部的な取組ではあるものの、DXの推進等により市民サービスが向上し、結果として職員が効率化された分を他の業務に注力できるような環境を構築していくことにつながる。
委員	市職員には、デジタル技術・機器の活用方法等についての研修を実施しているのか。
事務局	デジタル担当課が全庁的に周知し、説明会や研修を隨時実施している。人事担当課でも、経営改革の視点を養うことができる研修を積極的に実施

	し、市職員全体のスキルアップを図っていく予定である。
委 員	デジタル技術・機器の導入については、業務効率化が進む一方で難しさもあり、トラブルが起きると大変であると感じる。
委 員	10ページの「行政DXの推進」について、新しい取組を進めていくことは大事だが、高齢者などデジタル技術を使いこなすのが難しい方、苦手な方への配慮がなされる旨を明記しないと、不安を感じる市民がいるかもしれない。そのような方もサービスを享受できるよう、推進項目1「フロントヤード改革の推進」の説明欄などに「優しい」、「わかりやすい」といった単語を用いた表現を加えることも検討してほしい。
事 務 局	高齢者等を含め、誰も取り残さないという視点は、8ページの重点事項1「行政DXの推進」の説明欄に「“誰もが”有効に活用できる」や10ページの実施内容1「スマート行政サービスの推進」に、「“誰もが”簡単に手続きができる」といった形で記載しているが、表現を工夫したい。 また、例えば窓口対応において、希望に応じ対話内容を表示するモニターを設置し、事務処理を自動的・電子的に進められる仕組みを構築する予定である。
(2) 行政経営改革の目的・手段等について	
委 員	「改革として何をすべきか」を検討する際には大きく「未来から逆算するアプローチ」と「現在から積み上げるアプローチ」があり、両者はどちらも重要であるが、現実的にはこれらを組み合わせたハイブリッド型になるとを考えている。 素案はどちらかというと「現状から積み上げるアプローチの比重が大きい」という印象を受けるが、「過去の精算」に着手していることは適切であり、短期的な方針としては妥当であると感じる。 今回のプランは、単独で存在させるのではなく、上位の長期ビジョン（総合計画）の中にどのように位置付けられるのかを明確に示すことで、目的と手段の整合性がより高まると考える。現在も位置付けそのものは示されているが、基本理念を実現するための具体的なステップレベルでの位置付けが十分でないよう思う。ここが明確になれば「そのためまず過去の精算としてこの改革に着手している」というプランの意義がより鮮明に際立つと思われる。 しかし、現実的に難しいことも十分理解しており、例えば施設の統廃合には、人口規模に合わせて居住エリアをどう再編するかなど、長期の未来像を具体化する必要があり、この政治判断を明示するのは市民感情を考えると簡単なことではない。 本来であれば、このような基本理念から具体的なビジョン、ビジョン実現のための工程表レベルでの具体的な落としみが存在しないと、業務や施設の削減・維持の優先順位が本質的に決められないという問題が生じることになる。
委 員 長	人口規模が減るなどの状況において、改革の目的に基づき、それにリンクする形で施策が整理されているか、という趣旨かと思う。

事務局	「本市の現状・課題」における分析を基にして、基本理念以下を階層構造でまとめている。各種取組についても、人口減少局面にあることを前提として整理している。
委員	<p>プラン全体を通じて、これまでの行財政改革のようにムダをなくし効率性を高めるのと同時に、「質を高める」という表現が何回か出てくるが、単なるコスト削減ではなく、例えば「働き方改革により職員の能力を発揮し、質の高い業務ができる」といったように、質の向上を目指して取り組んでいく旨がわかりやすく書かれていればよいと感じた。</p> <p>また、市の外郭団体についても、市の業務に影響を与えていたものと思うが、もし問題があるのであれば、本プランに盛り込んでもよいかと思う。</p>
事務局	<p>質の向上について、改革の方針としてはご提案のとおりと考えているが、表現が足りていないかも含め検討したい。</p> <p>外郭団体については、事務事業や助成制度の見直しを進める中で、具体的に検討し適正化を図っていきたい。</p>
委員長	デジタル化や働き方改革は手段であり、真の目的が理念などに表現されていることが大切である。市民目線ではきれいな表現を使っていても取組自体が期待外れでは困ってしまう。
(3) 推進項目5 「民間活用による公共施設管理・運営の効率化」について	
委員	災害復旧費が本市の財政運営に与えている影響の大きさを改めて実感した。 日立市民運動公園野球場の再整備はPPP／PFI手法を導入しているのか。
事務局	<p>国の補助金などを活用しているが、PPP／PFI手法は導入していない。 従来型手法とコスト比較を行う中で、民間資金を入れた方が10%以上の期待効果が見込めるか検討を行い、その場合には本格検討することとなるが、結果としてそこまでには至らなかった。</p> <p>今後、このような手法は重要となってくるため、少しでも財政負担を軽減できるよう導入しやすい状況を整備し、積極的に民間活用ができる事業を検討していきたい。</p>
委員	施設の整備後は、使用料が高くなってしまうのか。
事務局	受益者負担の適正化の観点を踏まえ、整備に要したコストと勘案して適正な使用料を決定することとなる。
(4) 基本方針3 「人と組織をいかす働き方改革の推進」について	
副委員長	DXを推進し適正な人員配置、働き方改革を推進する上で、過剰に人員を削減することがないよう留意してほしい。市民目線でみると、もちろん財政が健全化することが望ましいが、サポートする職員がいないなど、市民サービスが低下することは望まない。人材育成、適正人員についてはぜひ考えていただきたい。計画全体としてはまとまっていてわかりやすい。
事務局	市民サービスを提供し、改革を推進するのは市職員であるため、単なる人員削減ということではなく、意識改革や働きやすい職場づくりを進めていきたい。
(5) 目標設定等について	
副委員長	本プランについては、総花的で時代を見据えた捉え方ができており、よくまとまっていると思う。パブリックコメントでどのような意見が出てくるか楽し

	みである。記載内容は抽象度が高いが、実務上では具体的な目標や優先度をつけてPDCAサイクルを回して進めてほしい。人口減少に伴い、自治体としての最適な規模を見定め、どこにメスを入れてどう減らしていくかよく検討していただきたい。
事務局	本プランには様々な取組を記載しているが、目標設定については、具体的な値を設定するのではなく、改善状況について推進会議等で随時報告しながら進捗管理を行っていきたい。また、本当にその業務が必要か事務事業の点検を行う中で、ヒト・モノ・カネの各資源の振り分けの最適化を図っていきたい。
副委員長	デジタル化を進め効率化する上では、システムやソフトウェアなどの基盤にはぜひ重点的に投資してほしいが、現状をどう評価しているのか。
事務局	これまで従来の業務に合わせる形でシステムを改修してきたが、全国的にもシステムを標準化する動きがあり、標準的なパッケージを活用する方向を考えている。
(6) 施策の具体性について	
委員長	<p>行財政改革からの違いや「小さなガバメント」の定義など、表現することは難しいとは思うが、もう少しわかりやすい言葉で伝えられるとよい。また、「最適化」や「適正配置」という表現はなくなる感じがするが、実態として削減方向であれば、オブラーントに包んでいるようにも感じる。</p> <p>財政状況の慢性的な悪化要因などプラン上にも記載があれば、「人口減少局面においては市民サービスの水準を維持し続けることが困難である」といった構造的課題として納得感が生まれるが、この案で市民に伝わるかは疑問が残る。</p> <p>また、計画期間が3年間であり具体策が記載されるというイメージを持っていたが、抽象度が高いという印象である。</p>
事務局	<p>公共施設の保有量が県内他自治体に比べて多いほか、休日開庁等の市民サービスに多くのコストがかかっているのも事実である。一方で、代替手段としてのコンビニ交付やオンライン化も進んできており、負担をお願いする部分と、代替手段の利用促進を推進する部分とを併せて記載している。</p> <p>抽象度が高い点については、市民の意見・反応を確認し柔軟に推進すべき取組が多くあると考えており、市民との情報共有を進めながら進捗管理の中で具体的な内容を報告していきたい。</p>
委員長	細部については市民の声を聞きながら進めていく、ということが書いてあるとよいかもしれない。一方で、施策をどのように決めていくかが曖昧であると不安を感じる市民がいるかもしれない。
事務局	本プランは個別計画でありながらも、上下水道事業経営戦略や公共施設マネジメント基本方針、デジタル化推進計画など、掲載している取組の各分野で個別計画が存在しており、行政経営全体の方向性を大括りでまとめた計画という側面も持つ。また、取組を推進する上では予算も絡んでくるため、市議会や市民に諮っていきたい。

以上