

令和7年9月29日

嘉麻市長 赤 間 幸 弘 様

嘉麻市行政経営推進審議会  
会長 美 谷 薫

嘉麻市行政改革実施計画の実施状況及び行政評価について（答申）

令和7年7月14日付けで貴職から諮問のあった標記の件について、本審議会において慎重に審議を行った結果に基づき、下記のとおり答申いたします。

## 記

### 1. 令和6年度行政改革実施状況について

嘉麻市においては、合併当初の危機的な財政状況を克服するため、平成18年度より継続して行政改革に取り組んでおります。現在は、令和3年4月に策定された第4次行政改革大綱及び第4次行政改革実施計画に基づき、令和3年度から令和7年度までの5年間を計画期間として、「人口減少を見据えた行財政運営の効率化」を基本目標に、さらなる改革が推進されています。

本審議会では、令和6年度における第4次行政改革実施計画の実施状況について諮問を受け、計画各項目の取組状況とともに、今後の施策のあり方について総合的な審議を行いました。

その結果、概ね計画どおりに進んでいる取組もある一方、進捗が芳しくない項目も少なくなく、行政改革の実効性確保が依然として課題であるものと判断されます。後述の通り、市の財政状況の急激な悪化とそれに伴う基金の取り崩し等が続くことにより、将来的な行政運営の行き詰まりの危険性が予測され、行政の役割を根本的な部分から議論する必要があるのではないかという結論に至りました。これまでの行政改革の取組を踏襲した延長的な方法では、このような危機を到底打開することはできず、抜本的な改革の断行が不可欠であると考えます。これからの行政運営にあたっては、市民のもう一方の代表である議会や市民の皆さんそれぞれとともに、行政が最低限すべきこと、行政がしなければならないことが何であるのか、という議論をしっかりと行い、ゼロベースからの事業の組み立てを検討しながら、財政規模の身の丈にあった行政運営の仕組みづくりについて検討することを強く要望します。

また、令和5年度の審議会答申において、計画の目標のあり方についての意見を提

出しましたが、計画策定当初に数値目標や効果額が設定されていない取組も存在し、取組の進捗状況や効果が市民に分かりにくいものとなっています。第5次行政改革実施計画の策定にあたっては、すべての取組について明確な数値目標を設定し、進捗と成果を客観的に把握・評価できる仕組みを確立することを求めます。

最後に、市長をはじめ職員の皆様におかれましては、自治体経営の責任者・実務担当者としてのマネジメント意識を常に持ち、引き続き主体的かつ効果的に行政改革の推進に取り組まれるよう強く希望します。

## 審議会意見

嘉麻市の財政状況は、人口減少と少子高齢化に加え、エネルギーや物価の高騰、人件費増などの外的要因も重なり、年々厳しさを増しています。単年度収支の不足を基金の取り崩しで補填する状況が常態化し、減債基金や地域振興基金の継続的な取り崩しによる基金残高の枯渇は、将来の財政運営に大きな影響を及ぼすものと予測されます。加えて、経常収支比率が100%を超え続けていることは、義務的経費に財源の大半が縛られ、自主的・戦略的な政策展開の余地がほとんど失われていることを意味します。

このように悪化し続けている財政状況を鑑みれば、行政改革のあり方について、より危機感をもって向き合う必要があるものと考えます。

市の危機的状況を直視し、歳出削減・事業廃止・歳入確保策の推進など、市民の痛みを伴う決断を含めた抜本的改革に直ちに着手することが不可欠です。本審議会としては、事業の選択と集中を徹底した行政改革を実行し、将来世代に過度の負担を残さない持続可能な自治体経営に直結させることを強く要請します。さらに、これまでの改革の取組では不十分であった点を再度検証し、持続可能な自治体経営を実現するための改革のさらなる強化と抜本的な改革断行を求めます。

上記のような現状から、本市は、地域の発展ではなく、現状を維持するためだけでも相当な知恵と痛みが必要な段階にあるものと思慮されます。持続可能な自治体運営を目的とした行政改革を実現するためには、市民の皆さんの協力が必要不可欠なものであり、そのためにも、市長の改革に向けた強いリーダーシップに加えて、市民への状況の適切な周知と改革への協力を求める必要があると考えます。

### 【取組内容全般に対する意見】

実施計画全体で見た場合には、進捗している項目もある一方、急速な社会経済環境の変化により、当初の目標や取組が現状と乖離し、効果見込みと実績との差が拡大している項目が多く見られます。現行計画の最終年度を迎えるにあたり、現状の延長的な取組では計画目標の達成はきわめて困難であると考えます。

特に、成果が不明瞭な取組については、市民にとって「何のための改革なのか」が伝わらず、行政改革本来の信頼性を損なうおそれがあります。繰り返しになりますが、

次期計画の策定に際しては、市の財政運営を安定的なものとするために必要な効果額の全体を明確に設定するとともに、計画の進捗や成果が市民に分かりやすく示される仕組みを整備することを強く求めます。

#### 【個別事項に対する意見】

##### ■ No. 1 計画的な財政運営

基金繰入に依存する財政構造は極めて不安定であり、今後は事業の抜本的見直しにより、優先度の低い事業を縮減・廃止していく可能性も否定できないことから、市民に対して中長期的な財政見通しや事業の方向性を明確に説明することが不可欠です。

近隣自治体が行った「財政の非常事態宣言」のような、市民に明確に伝わるメッセージの発出が必要であると考えます。

##### ■ No. 5 水道事業会計の安定的な経営

老朽化している配水管や施設の修繕などを行っても、有収率が改善しない点については、想定以上の漏水が発生していることが原因であると考えます。よって、対処療法的な方法ではなく、抜本的な対応を検討し、安定的に経営されるよう求めます。

##### ■ No. 6 市税等の徴収率の向上、No. 7 住宅使用料の徴収率の向上

物価高騰の影響などによる生活困窮世帯への対応は、市全体での課題と認識したうえで、より公平な受益者負担となるように滞納整理等の取組を強化されるよう求めます。

##### ■ No. 8 ふるさと納税の推進

ふるさと納税については、制度改正による経費基準の厳格化の影響により、寄附額が減少していますが、返礼品において体験型の増加や当日利用の商品券導入を行うなど、より積極的に地域経済に好循環を与える取組を強化されるよう求めます。

##### ■ No. 9 公金の効率的運用、No. 10 基金の効率的運用

公金、基金の効率的運用については、将来財源不足により基金を取り崩すときに、債券を現金化できないリスクも懸念されます。加えて、低金利の債券を保有しているため、売却した際には損失が発生する可能性はありますが、金利が上昇傾向にあるため、売却損失と金利での運用益を比較するなど、市にとって有益な運用方法について慎重に検討し、効率的に運用することを求めます。

##### ■ No. 12 職員数の適正化

市民サービスが多様化していく中、限られた人員で業務を担うには、職員の健康維持や働き方改革を進め、過重負担による組織リスクを防止することが重要です。そうした中でも、職員のメンタル上の不調が生じた時などには、適切な配置転換を検討する等の、丁寧な対応を行うことを求めます。

#### ■ No. 16～23 民間委託等に係る実施項目

民間委託については、進捗が厳しい取組項目も見受けられ、本審議会においても、計画策定当初から懸念された部分ではありますが、人件費の高騰などの外部環境の変化を考慮しながら、実現性や効果見込みを十分精査のうえ目標設定することを求めます。また、民間委託後も経費の削減効果や提供されるサービス内容の変化など、多様な視点からの民間委託等に係る効果検証を適宜行うことを求めます。

#### ■ No. 26 社会体育施設の指定管理者の導入

社会体育施設については、施設数も多く、指定管理者制度を導入することによる効果は大きいものであることから、様々な問題を丁寧に解決したうえ、計画に沿った取組を実施していくことを求めます。

#### ■ No. 27 市有財産の売却等の推進

財政状況が厳しい中、市有地等の売却は貴重な自主財源確保策であるため、PR方法の再検討や企業誘致担当部署との連携などを行い、より積極的に取組を実施していくことを求めます。

#### ■ No. 31 市税・公共料金等のキャッシュレス化

高齢者層が多い中で、普及が限定的になることも想定されますが、PRのターゲットを絞って周知していくことが求められます。また、QRコードの決済率については、実績と比較した場合、目標設定が高いように思われます。普及が難しいものについては適切な目標設定を行うことを要望します。

### 2. 令和6年度行政評価について

嘉麻市では、事務事業の目的や成果、課題を認識し、コストの削減方法や事務事業の改善点を検討することなどにより、職員一人ひとりが市民の視点に立って、より効率的に事務事業を執行していくことを目的として、平成20年度の行政評価制度試行後、翌年度より制度を本格的に導入し、その活用が図られているところです。

今年度の審議会では、令和6年度行政評価の検証評価について諮問を受け、所管課が行った内部評価について、市長をはじめとする職員で組織する行政経営推進本部において行った二次評価の結果に関し、「二次評価が正しく行われているか」に重点を置き、外部の視点から事務事業評価の検証を行ってきました。

その結果、二次評価自体については概ね適切に実施されていると評価するところですが、審議を通じて、「1. 令和6年度行政改革実施状況について」と同様に、行政が担うべき役割を明確にし、限られた財源の中で優先度を定めることの重要性が繰り返し指摘されました。現状の財政状況下においては、従来どおりの事業継続は困難であるため、事業の選択と集中を徹底し、市民にわかりやすく説明して理解と協力を得ながら、持続可能な行政経営を実現することを強く求めます。

加えて、行政評価や事業を実施するにあたって留意すべき事項等を取りまとめましたので、今後の事業実施などに活かされることを要請します。

## 審議会意見

行政評価は、事業を行った結果、市民生活の改善や利便性の向上など事業の成果について市民に説明するツールであるため、事業の目的を的確に捕捉し、その成果について市民に分かりやすく明確に記載されるべきであると考えます。

評価にあたっては、全庁的にいま一度前年度に実施した事業内容を振り返り、漫然とした内容とならないよう、より具体的な内容を記載し、形式的ではなく意味のある行政評価となることを要望します。さらに、財政健全化の観点からは、単に事業を廃止するのではなく、デジタル化による効率化や業務の簡素化、人件費の抑制などを重視すべきであるとの意見も出されました。そのほか、既存制度全体を見直す必要があることや、評価結果の表現が市民にとってわかりにくいいため、理解しやすい形に改善することが求められます。

総じて、市の厳しい財政状況を踏まえ、職員一人ひとりが各事業の目的と成果をより意識して主体的に取り組を進め、全庁的に的確に事業を実施されるよう要請します。行政の役割を明確にし、事業の選択と集中を徹底するとともに、市民にわかりやすく説明し理解と協力を得ながら、持続可能な行政経営を実現していくことを強く求めます。

### ■ 職員安全衛生管理事業

本事業については、公務災害による支出増やストレスチェック回答率低下の要因を把握し、改善に努めることが必要です。また、事業成果の指標として、職員満足度や健康状態など、具体的かつ分かりやすい数値の提示が必要です。

### ■ 協働のまちづくり推進事業

本事業については、補助金交付が目的の事業となっていないか等、行政と地域の役割分担を明確化し、本来の「協働」という表現が意図するところを再認識する必要があると考えます。また、申請団体数と交付団体数の比較や審査基準を記載するなど、補助制度の透明性を高めるとともに、これまで以上に地域団体の「自立」につながる取組を行うことが望ましいと考えます。

地域振興基金を取り崩して財源に充当している現状を踏まえ、基金の将来的な取扱いについて検討することも必要です。

### ■ デジタル戦略事業

本事業については、「戦略」という名称の妥当性を含め、事業の整理・再定義が必要であると考えます。また、単なる事務効率化に留まらず、市全体の業務改革につなげる視点が求められます。

### ■ 発達支援連携事業

本事業も含めた福祉的施策については、財政制約下において、行政が担うべき範囲を明確化し、基準を設定することが必要であると考えます。ただし、福祉サービスがなければ生活に行き詰まる家庭も出かねないという意見も出されています。真に行政でなければ実現できない事業が何であるのかを一つひとつ明確にする取組を行うことが必要です。

### ■ 家庭教育支援事業

本事業については、実施内容が限定的であり、家庭教育支援の本来のニーズとの整合性を再検証する必要があります。

### ■ プロジェクトK事業

本事業については、効果検証が不明瞭な部分があり、より丁寧な記載が求められます。また、地域活性化への寄与についても、より具体的な説明が必要です。

事業の実施にあたっては、より幅広い世代へ展開することで、健康管理といった観点からも更なる効果が期待できます。

## 3. 審査の経過について

令和7年7月14日から5回にわたり、次のとおり審議を行いました。

| 回 | 開催日時  | 開催場所                    | 審査の概要                                          |
|---|-------|-------------------------|------------------------------------------------|
| 1 | 7月14日 | 嘉麻市役所<br>本庁舎4階<br>防災対策室 | ・ 諮問<br>・ 審議会日程の確認<br>・ 第4次行政改革令和6年度実施状況の審議    |
| 2 | 7月28日 | 嘉麻市役所<br>本庁舎5階<br>委員会室2 | ・ 第4次行政改革令和6年度実施状況の審議<br>・ 外部評価実施方法の概要説明       |
| 3 | 8月18日 | 嘉麻市役所<br>本庁舎5階<br>委員会室2 | ・ 外部評価の実施<br>・ 第4次行政改革令和6年度実施状況<br>及び実施計画改定の審議 |
| 4 | 9月8日  | 嘉麻市役所<br>本庁舎5階<br>5A会議室 | ・ 答申書案の審議                                      |
| 5 | 9月29日 | 嘉麻市役所<br>本庁舎5階<br>5A会議室 | ・ 答申書案の審議<br>・ 答申書の提出                          |

#### 4. 嘉麻市行政経営推進審議会委員名簿

| 氏 名              | 肩書等 ※諮問時点          |
|------------------|--------------------|
| (会長)<br>美 谷 薫    | 大分大学准教授            |
| (副会長)<br>藤 井 正 博 | 九州北部税理士会飯塚支部税理士    |
| 林 田 史 朗          | 福岡銀行稲築支店長          |
| 大 野 繁 治          | 嘉麻市誘致企業振興会副会長      |
| 三 船 國 弘          | 嘉麻商工会議所顧問          |
| 頼 金 豊 子          | 嘉麻市行政区長連合会代表者会     |
| 大 森 成 順          | 嘉麻市民生委員・児童委員       |
| 長 野 美 津 子        | かま男女共同参画推進ネットワーク会員 |
| 永 富 靖 人          | 公募委員               |
| 野 見 山 桂 子        | 公募委員               |
| 松 田 クニ子          | 公募委員               |
| 大 里 理 子          | 公募委員               |

※任期：令和6年9月15日～令和8年9月14日