| | |
|---|---|
| 事例No. | 1598 |
| 公表年度 | R3 |
| 団体の属性 | 一般市 |
| 団体名 | 岩手県大船渡市 |

| | |
|---|---|
| 事例区分 | 行政改革 |

| | |
|---|---|
| タグ | ・EBPM<br>・組織改革<br>・（行政改革）業務の効率化 |

| | |
|---|---|
| 事例種類 | 働き方改革の取り組み |

事例内容・タイトル

東日本大震災からの復興と新たな時代を切り拓く行政経営の確立に向けて

出典

地方公務員月報（令和３年11月号）

## 岩手県

# 東日本大震災からの復興と新たな時代を切り拓く行政経営の確立に向けて

大船渡市企画政策部企画調整課

### ■はじめに

当市は、岩手県の沿岸南部に位置し、三陸復興国立公園の代表的な景勝地として知られる碁石海岸や三陸沿岸の最高峰五葉山県立自然公園などを擁する自然豊かで風光明媚なまちです。

昭和二七年四月に市制施行、平成一三年には三陸町と合併し、合併建設計画の着実な推進により、各種の都市基盤や産業基盤の整備を図り、三陸沿岸地域の拠点都市の一つとして歩んできました。

しかしながら、平成二三年三月一一日に発生した東日本大震災により、当市では死者・行方不明者が四一九人、全壊・大規模半壊などの建物被害が五,五九二世帯に及ぶ未曾有の被害を受けました（令和三年九月末現在）。

同年一〇月に、向こう一〇年間を計画期間とする市復興計画を策定し、国からの絶大な財政支援はもとより、国内外から物心両面にわたり多大な支援をいただきながら、一日も早い復興を合言葉に、市民生活や産業・経済の復興、都市・産業基盤の再建など官民一体で取り組んできました。

おかげさまで、国の第一期復興創生期間の終期とともに、令和二年度をもって市復興計画は完了し、ほぼ当初の目標を達成することができました。これもひとえに、各方面からのご支援の賜物であり、紙上をお借りして、関係各位に深く感謝申し上げます。

特にも、市復興計画期間中におきまして、一年以上の長期に及ぶだけでも、北は北海道稚内市から、南は沖縄県沖縄市に至るまで、全国各地から延べ四六九名もの職員等の派遣をいただきました。数多くの復旧・復興事業は、派遣された方々のご尽力なくして成し得なかったところであり、改めて関係自治体、民間団体の皆様に心からお礼

申し上げます。

## ■当市を取り巻く現状と課題

当市の人口は、震災前の平成二二年度の約四一，〇〇〇人から、令和二年度には約三四，〇〇〇人と、この一〇年間で約七，〇〇〇人減少しています。国立社会保障・人口問題研究所の推計結果によりますと、令和一二年には三万人を割り込み二九，六六八人、さらに令和二二年には二四，〇五六人と急速に減少していく見込みです。

一方、当市職員数（ただし、派遣職員を除く）は、早期復興を目指し、膨大な復旧・復興事業の完遂を最優先に取り組んできたこともあり、平成二二年度四一一人、令和二年度三九九人と、一二人の削減、約三％の減少率にとどまり、部門によって違いはあるものの、全体では、当市と同水準の人口規模の自治体に比べ、一割程度多い現状にあります。

復興需要の収束に伴い、個人及び法人市民税が減収しつつあるなど、今後、財政運営が厳しさを増してくる中、人口減少及び少子高齢化の進行は、労働力の確保をはじめ、医療・福祉・介護サービスの提供、公共交通の維持、地域コミュニティ活動の停滞、小中学校の統廃合など各方面に影響を及ぼしています。

令和三年三月、人口減少・少子高齢化の進行をはじめ、社会経済のグローバル化や情報化の進展など当市を取り巻くさまざまな社会の変化に対応していくため、令和三年度を初年次とし、一〇年後の将来都市像を「ともに創る　やすらぎに包まれ　活気あふれる　三陸のにぎわい拠点　大船渡」とする「大船渡市総合計画二〇二一」を策定しました。

今後、市総合計画の着実な推進を基本としながら、人口規模に見合った適正な定員管理に計画的に取り組みつつ、多様な市民ニーズや社会の変化に的確に対応していくため、より効果的かつ効率的な行政運営が求められています。

## ■復興後を見据えた事務事業の見直し着手

振り返って、当市では、大震災以前に、市総合計画の進行管理にあたり、政策ごとに、事務事業をはじめ、その上位の基本事業及び施策の各段階において、それぞれの成果指標の達成度や課題等を検証する行政評価システムを構築していました。

しかしながら、その本格的な運用が定着しつつあるところで、東日本大震災が発災したことから、平成二三年度から当面の間は、各種復旧・復興事業に注力するため、行政評価は、事務事業段階での評価にとどめることとなりました。

その後、市復興計画登載事業の進展や、東日本大震災を契機とした新たな事務事業、社会情勢の変化や多様化する新たな行政課題への対応などから、平成二二年度において一般会計と特別会計合わせて約二八七億円だった当市の歳出決算額は、平成二四年度でピークを迎え、大震災前の約二・五倍となる約一,〇二八億円まで膨れ上がりました。

その後、市復興計画登載事業の進捗とともに、徐々に予算規模は縮小へと転じたものの、平成二六年度においても大震災前の約二・五倍という状況でした。

こうした状況を踏まえ、平成二七年度に入り、市長のリーダーシップの下、復興後の持続可能な行政運営を見据え、事務事業評価の結果をさらに精査するとともに、各種事務事業の見直し（休止、統合、廃止）を全庁的に検討しました。

この時点で、職員から、「類似組織の統合といっても、活動内容が異なるため統合できない」、「事務事業の縮減は市民サービスの低下につながる」、「市民への説明が難しい」、さらには、「復旧・復興関係の業務多忙で余裕がない」など否定的な声が上がりましたが、各部署での検討、副市長や関係部長による協議により、見直し対象として四八件選定しました。

その後、設置目的が重複する協議会などからの脱退をはじめ、所期の目的を達成したことによる補助金の廃止、交付目的が類似する補助金の統合、参加実績や活動実績が少ない協議会からの脱退及び解散など八件について早期に取り組み、残り

四〇件についても、毎年度、四半期毎に進行管理している市行政改革実施計画に登載し、見直しを進めました。

その結果、利用者が減少していた勤労者福祉施設の廃止など、一定の成果をあげることができたものの、小規模な補助金・負担金の削減や使用料・手数料の見直しなどが中心で、復興・復旧事業の早期完遂が最優先ということもあり、総じて抜本的な改革・改善には至らず、大きな課題のまま残ることとなりました。

## ■行政評価システムの再構築

令和三年三月の「大船渡市総合計画二〇二一」の策定に合わせ、市総合計画の進行管理を担う行政評価について、以前は基本事業、その上位の施策について、別々に評価していたものを一本化して評価するなど職員の負担軽減を図りながら、大震災以前と同様、事務事業から施策まで評価を行い、それぞれの効果検証の結果や重点施策の選定などを翌年度の予算編成や職員配置の最適化等に反映させる取組を再開しました。

いずれ行政評価は、事務事業はもとより行政活動の結果を振り返り、その成果を次の計画策定や実施過程に反映させ、行政運営上のあらゆる場面において、その改革、改善を進める糸口を提供するものであり、地方自治体にとって持続可能なまちづくりを進める上で大変重要な手段の一つであると考えています。

全庁的に行政評価に取り組む中で、事務事業や施策の在り方について広く議論する機会が増え、職場全体で創意工夫しながら、大なり小なり事務事業の改革・改善に取り組む環境づくりを通して、職場の活性化が図られるようになってきたと感じます。

また、評価結果の公表を通じて、単に行政情報の市民との共有化にとどまらず、職員が使命感を持ち、より一層意欲的に仕事に取り組むこととなり、それぞれ意識改革のモチベーションも高まってきていると捉えています。

## ■取組体制の強化

本年四月一日、国から当市が過疎地域に指定され、大船渡市過疎地域持続的発展計画を策定した際、一般会計当初予算額について、今年度の約二一三億円から、令和七年度には大震災以前と同水準の約一八五億円まで縮小を図ることとする財政計画を合わせて策定しました。

新たな行政課題に対応しつつ、職員や予算規模を縮減し、自治体規模に見合った行政経営体制を確立していくには、並大抵の努力では成し得ないものであり、職員全員が、こうした危機感を共有しながら改革・改善に努める必要があります。

このことから、令和四年度当初予算要求に当たっては、各部署それぞれの検討に任せるだけでなく、行政評価の結果をもとに企画調整・総務・財政の主要三課合同で検討を重ね、客観的に見て検討を要すると判断した要求内容の見直しに加え、中・長期的な視点での公共施設や組織の在り方、さらには、日常業務の改善についても、別途各部署に検討を求めるなど、取組の更なる強化を図ることとしています。

## ■今後に向けて

これまで各種復旧・復興事業により得られた数々の成果を礎に、これから市総合計画を着実に推進しながら、官民一体となって新たなまちづくりを進めていくに当たり、限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ）の下、職員の定員適正化計画の着実な実施、健全な財政運営の確保を図りながら、多様な行政サービスをより効率的かつ効果的に提供していくため、一連の行政評価システムの定着化は必須であると認識しています。

前例踏襲に流されることなく、常に改革・改善を意識しながら、事務事業の選択と集中、廃止や縮小、重点施策の戦略的な展開、さらには、組織体制の見直しなど、新たな時代を切り拓く行政経営の確立に一丸となって取り組んでいきます。