

栗東市行政改革懇談会議事要約

令和元年12月2日（月）午前9時30分～午前11時20分

栗東市危機管理センター 3 階大研修室

【出席者】

委員：新川座長、清水憲座長代理、吉川委員、山元委員、上田委員、清水久委員、稲木委員、武村委員

事務局：副市長、教育部長、市民政策部長、総務部長、福祉部長、子ども・健康部長、環境経済部長、建設部長、建設部技監、議会事務局長、元気創造政策課事務局、その他関連課長

1. 開会

2. 審議事項

（１）（新）集中改革プランの検証結果(案)について

《資料説明（事務局）》

（省略）

《質疑応答》

座長

財政調整基金等について、将来の負担を考えた時、基金の取り崩しを考えていかざるを得ないということで、令和9年度には基金を6千万円レベルまで取り崩すことになるとの指摘があったが、これまでの財政運営の各指標の動きなどを通じて、こうした事態の背景になった事としてどのように分析しているか。

事務局

基金において収支の過不足の調整をしており、余っていたら積み、足りない場合は基金から繰り入れということをしている。ここ数年、経常収支比率が高止まりの状態が続いており、扶助費や公債費負担が一定要るので、厳しい運営が迫られる。今後は少しでも基金を増やすべく対応していかないと考えている。

座長

今後経常収支比率が大きく改善が見込まれないという状況の中で、基金の積み増しは難しいと考えられる。どのように適正に管理していくのか、困難な作業であるがお願いし

ないといけない。

これまでの推移を踏まえ、将来に向けて、現時点では経費面や収入面など改善が難しいものもあるかと思うが、反省すべき点など考えられることはあるか。この検証結果を出す際のプロセスで見通しが甘かったといったところがあればお教えいただきたい。

事務局

本日の追加資料「栗東市財政運営基本方針改訂版（案）」の23ページに、基金現在高の推移がある。本市の行財政改革については、平成20年度から、財政再構築プログラム、22年度に更なる財政再構築プログラム、平成24年度から（新）集中改革プランに取り組んでおり、平成20年度、21年度に基金現在高がゼロに近い状況にあったものが、平成30年度には3,144百万円まで回復している。これらの基金は、不測の事態が生じた時に一定の金額が必要と考え、積み増している。24ページには基金現在高の内訳があり、財政調整基金については平成30年度末で1,115百万円強、減債基金については2,028百万円強となっている。しかし今後の本市の財政事情を鑑みると、令和9年度に6千万円程度の現在高になると想定している。その間については過不足が生じるので減債基金及び財政調整基金から繰り入れることで歳出の財源確保をしていかなければならないと考えている。

35ページの標準財政規模での位置づけで近隣市との比較をみると、本市は市民1人あたり起債残高が大きく厳しい状況にある。

今年度は普通交付税不交付団体となったが、今年度の財政力指数は1.002であり交付団体と大きな差が無く、財政上は厳しい。そのため、今後少子高齢化を控え、市としては企業立地の推進による税収の増加を期待するしかないと考え、次期総計や国土利用計画においても至上命題として掲げている。こうした歳入の確保とともに、内部努力、経費削減による歳出削減を旨として行政運営をしなければならぬと考えている。

経常収支比率についてご指摘があったが、起債現在高についても新たな起債を抑制しており、第三セクター等改革推進債については昨年度から均等払いとなって支払いが増えているが、今日までの起債は終了しつつある。

人件費については来年度から会計年度任用職員について、これまでは物件費であったものが人件費として計上されることになるので、この経常収支比率については高止まりで推移するであろうと想定している。

扶助費については、少子高齢化に伴い増えることはあっても減ることはないという趨勢であると考えられる。

座長

新集中改革プランを進めていただいているが、なかなか成果が出にくいところであるが、新たな行政改革大綱等できちんと仕切り直しをしていかなければならないと思う。

(2) 第七次栗東市行政改革大綱の進捗状況について

《資料説明（事務局）》

(省略)

《質疑応答》

委員

資料3の2ページ目の1行目、部の「(2)歳入の確保」のところで、企業誘致の方針のもと工場の増設などが行われたとあり、それについてお聞きしたい。一方、参考資料1の課の「(2)歳入の確保」では新規雇用の創出について、トップセールスができなかったという評価となっている。部と課で項目が違うのは分かるが、この評価の考え方を教えてほしい。

事務局

部の評価では、主に新幹線新駅跡地周辺の後継プランを中心とした、企業立地による税収効果の視点から整理したものになる。平成30年度末の企業立地の波及効果は累計2,414百万円であった。企業立地に対してインセンティブを支払っており、その奨励金の累計1,432百万円との差の約10億円が、後継プランにおける企業立地の波及効果としている。まだ後継プランの跡地も残りもあり、これを進めていく必要がある。こうしたことから、部については評価を3とした。

トップセールスに関して、市民対話とともに市内事業者との対話も行い、市内での設備投資を要請したり、市外への移設を避けてほしいといった対話を行っている。事業者の意見を承りながら地域経済の活性化を図っていくという点で、市としてはトップセールスの重要性を考えている。上半期には十分な成果が得られなかったという反省も踏まえ、低い評価としている。

部としては一定評価しているが、個別については十分ではないという意味で、部と課で評価が一部異なっている。

座長

システムのグループウェアや情報提供、トップセールスなど遅れているものについては、下半期にはしっかり対応していただきたい。

(3) 第八次栗東市行政改革大綱（案）について

《資料説明（事務局）》

（省略）

《質疑応答》

委員

アウトソーシングの活用とあるが、参考資料1「第7次行政改革大綱の進捗状況（課）」の4ページの「(5) 人員の適正化」においては、アウトプット指標として「職員一人当たりの市民の数」となっている。財政の方では人員をたくさん抱えているといった認識なのかと思ったが、この計画をみると慢性的な職員不足と表現されており、職員の数が実際に不足しているのか、あるいは財政的には多いと評価されているのかを教えてください。

また、アウトソーシング以外に、業務プロセスを見直すという面で考えると、このような多くの項目を削減するといった方法もあるかと思う。

総務部

定員に関する取組の評価において、「職員一人あたりの市民の数」については、類似団体との比較を行っている。職員数は概ねそれらの団体と均衡している。現在の職員数は457名で、職員の定員管理計画に示された目標値457名に向け、少しずつ増員し現在達成しているところである。過去の新集中改革プランでは、職員の定数を大きく削減してきており、少々疲弊していたところもあるため、近年では増やす方向に取り組んでいる。今の評価としては、他市と比べても総数としては概ね満たす人数となっている。

第8次大綱案に記載している「慢性的な人員不足」について、総数は満たすものの職種が多いことから、保育職など一部で不足が生じている。特に待機児童対策のため保育職については常に募集しているが来ていただけない状況もある。一方、行政職でも、地方分権の流れで業務量が増えている中、今までの人数で対応している状況であり、本来なら正規職員を増やすべきところを抑制してきた経緯がある。今後の第8次大綱では、アウトソーシングもしつつ、正規職員が必要な業務であるかを見極めながら、会計年度任用職員の制度も活用しながら職員を確保していきたいと考えている。

事務局

事務事業の改善について、いくつもある改革項目すべて一度に行うと負荷がかかるので、16ページにあるように、重点的に取り組む内容を定めながら進めていきたい。

目標にアウトソーシングを掲げているのは、人員に限られる中、自分たちでやるべき業務を厳選していく必要があるためである。ただ、予算上すべてをアウトソーシングできる訳ではないので、重点的に取り組むべき事項を厳選する際の視点として、10～11ページに「行政と民間の活動領域の範囲」、「関与の妥当性」などを掲載し、業務を点検する参考と

なるようにしている。

座長

11ページに広域連携（IT連携など）、情報化、ICT、AIの活用、業務プロセスの見直しという項目があるが、どのようなIT連携を考えているのか。また、庁内システムの合理化など、情報システムの整備はこれまでも課題であったので、基本的な考え方や今後の見通しがあれば教えてほしい。

総務部

周辺市とのIT連携については、住民基本台帳などのいわゆる基幹系のシステムについては、この10月に湖南4市を含めた県内8市で構成する「クラウド協議会」の中で、本市も同じシステムに移行した。これにより経費の削減や、何かあった場合の情報共有ができるといったメリットがある。

クラウド協議会自体がアウトソーシングとして管理コストの削減のメリットを持っている。例えば帳票などの印刷を合同で発注したり、システム研究も共同で行うなどのアウトソーシングのメリットもある。

他市ではさまざまな分野で民間に委託が行われており、極端な例では窓口業務も含めた委託も出てくる可能性がある。職員でなければならない分野を見極め、合理化が図られる分野については近隣と協働しながら進めていきたい。

事務局

情報化やプロセス省力化については、アウトソーシングもあるが、自分たちの事務や業務の煩雑なものをできるだけ省力化し、他の注力すべき業務にも対応できるよう、やり方を見直していきたい。

座長

全国的に業務の自動化が進み始めているので、積極的に取り組んでほしい。

座長代理

7ページの目標のところで、行政改革の最大の目標が「組織の体質改善」のように捉えられるようになっている。例えば、組織改革を行うことによって持続可能な行政運営を行う、というようにしないと、アウトソーシングすることも市役所の組織改革のためという捉えられ方をしてしまうのではないか。

先程の説明の中で、栗東市が財政的に立ち直ろうとすると、企業誘致で税収を上げるしか無いと説明があったにしては、「財源確保の視点」で小さい1項目があるだけなので、もっと踏み込んで書くべきではないか。

市役所のやり方として、市民への説明の丁寧さは重要だが、丁寧すぎるころもあると感じる。電話で済むところをわざわざ職員が出向くなどの対応をされているので、そのような省力化もきっちりしていかなないと、IT化やAI化をやっても現実的に難しいと思う。

改革項目について、すべてを一斉に行うのは無理があるため、各所属で重点的に取り組む内容を定めるとあるが、それを決めておかないと結局全部やることになるのではないかな。

事務局

目標について、持続可能な組織とするためのアウトソーシングという見方はそのとおりで、そのためにも体質改善を目指すという形になっている。限られた人数で多くの業務をこなす必要があることから、今の業務の見直せるところは自分で見直さないといけないという観点で、このような目標設定とした

座長代理

世間に出た時の捉えられ方として、市役所で本来やることを外部発注するんだ、アウトソーシングで組織の改善を図るんだ、というように取られると困るのではないかな。前段で書かれているように、職員の意識改革をしないといけないという点を、もう少し書いたほうが良いのではないかな。

座長

表題については、今のご指摘を踏まえ、適切な理解がなされるよう、事務局でご検討いただきたい。

市民政策部

企業立地の書き方については、相談しながら記載内容を検討したい。

財政運営基本方針案43ページに、市の財政の安定に向けた運営方針の目標として(1)～(7)を挙げている。従来の改革に加え、(2)として企業立地により財源を確保する考え方をここに明確に記載しているので、このような記載ができるかどうか相談させていただきたい。

事務局

重点的に取り組む内容について、第8次行政改革大綱としては進行管理を直接行わず、総合計画の各施策や事務事業の進行管理において行革の視点で行うこととしている。総合計画については、毎年度の実施計画を定めていくので、その見直しのチェックにおいて、今後何を重点的にやっていくかを、各所属で決めて取り組むという進行管理方法をとることとしている。

座長

それぞれの担当で重点的な目標を立ててチェックをしていくのは合理的と思うが、一方、行政改革という観点、または総合計画の進捗の観点からは、重点項目について全体を通じて適切に進行管理しないといけない。行政改革の担当や総合計画の担当間で、全体のバランスや優先順位、適切な運営のための調整が必要になると思う。次年度以降の進捗管理の仕方については、総合計画も含め検討してほしい。

座長代理

文化・体育施設の広域連携とあるが、令和6年の国スポがあるので、これに対応した整備は仕方ないということになりかねない。市がやらなければならないハード面の開発との整合をとってほしい。

教育部

令和6年の国体に向けて、本市はゴルフとレスリングの種目について話を進めている。ゴルフは民間施設を用いるが、レスリングは市民体育館を用いるので、将来も広く利用できるよう改修する中で、国体についても活用していきたい。

3. その他

(1) 今後のスケジュールについて

事務局

第八次行政改革大綱については、12月議会で説明を行い、修正があれば座長、座長代理とご相談させていただいた後、パブリックコメントを経て得たご意見も反映した案について、再度審議いただく予定。3月議会を経て策定としたい。