

会議録

会議の名称	令和6年度 第2回清須市行政改革推進委員会
開催日時	令和6年10月21日（月）午後2時～午後3時38分
開催場所	清須市役所 南館3階 第2会議室
議題	1 開会 2 あいさつ 3 議事 (1) 令和6年度行政評価（令和5年度対象）に係る外部評価について (2) 清須市行財政改革推進プラン（第5次行政改革大綱）素案について 4 閉会
会議資料	次第、委員名簿、配席図 （会議資料） 資料1－1 令和6年度第1回行政改革推進委員会における主な意見と意見に対する考え方（行政評価関連） 資料1－2 令和6年度行政評価結果【第1回行政改革推進委員会の意見反映後】 資料2－1 令和6年度第1回行政改革推進委員会における主な意見と意見に対する考え方（プラン関連） 資料2－2 清須市行財政改革推進プラン（第5次行政改革大綱）素案
公開・非公開の別（非公開の場合はその理由）	公開
傍聴人の数	0人
出席委員	野田委員(会長)、齊藤委員、石嶋委員、摂津委員、太田委員、山田委員、高山委員、西川委員、上田委員
欠席委員	0人
出席者（市）	葛谷副市長
事務局	（企画部企画政策課（企画政策係）） 河口部長、林企画部次長兼企画政策課長、 神野課長補佐兼企画政策係長、秋山副主幹、深瀬主任
会議録署名委員	齊藤委員、上田委員

1 開会

(林企画部次長兼企画政策課長)

ただいまから、令和6年度第2回清須市行政改革推進委員会を開催します。皆様には、大変お忙しい中、ご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。私は、企画政策課長の林と申します。よろしくお願いいたします。それでは、ここからの進行は着座にて説明させていただきます。本日の委員の出席状況の状況につきましては、欠席のご連絡はいただいておりますが、石嶋委員が遅れている状況でございます。また、この会議は、清須市附属機関等の会議の公開に関する要綱第3条の規定により、公開会議となっていますので、よろしくお願いいたします。それでは、委員会の開催にあたりまして、市を代表し、葛谷副市長からご挨拶申し上げます。

2 あいさつ

(葛谷副市長)

改めまして、皆さんこんにちは。令和6年度の第2回清須市行政改革推進委員会の開催にあたり、一言ご挨拶をさせていただきます。委員の皆様方におかれましては、大変お忙しい中、会議にご出席をいただきまして誠にありがとうございます。また、日頃から市政の各般にわたり、ご支援、ご協力を賜り、厚くお礼を申し上げます。さて、前回の委員会では、次期清須市行財政改革推進プランの骨子についてご審議を賜ったと聞いております。本日は、前回の委員会で議論となった点を踏まえ、具体的な取組項目を加えたプランの素案を提示させていただいておりますので、本日はその審議をいただきたいと思います。現在、第三次総合計画のパブリック・コメントを実施しておりまして、この第3総合計画における行財政基盤を下支えする、大変重要なプランとなっており、ご審議をよろしくお願いいたします。忌憚らないご意見をいただきたいと思いますので、本日はどうぞよろしくお願いいたします。

3 議題 (1) 令和6年度行政評価(令和5年度対象)に係る外部評価について

(林企画部次長兼企画政策課長)

葛谷副市長は、他の公務のため、ここで退席させていただきます。

(副市長)

よろしくお願いいたします。

(林企画部次長兼企画政策課長)

それでは、これより議事に入ります。議事の進行につきましては、野田会長にお願いいたします。

(野田会長)

はい。皆さんこんにちは。本日もどうぞよろしくお願いいたします。初めに、会議録の署名委員の指名をさせていただきたいと思います。前回、第1回の会議では高山委員と西川委員にお願いをしました。名簿順で、本日の署名委員は、上田委員と齊藤委員にお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。それではこれより議事に入りたいと思います。本日の内容は次第にありますとおり、2つの議事がございます。令和6年度行政評価、令和5年度対象に係る外部評価が1つ目。2つ目は、清須市行財政改革推進プラン、第5次行政改革大綱、素案についてということで

ございます。まずは、議題の1についてですが、前回の委員会において、市で行いました自己評価である行政評価に対して客観性を持たせるために皆さんから外部評価を行っていただきました。皆さんからいただきました、意見を市で検討した対応案を本日お示しさせていただきたいと思います。それでは、事務局よりご説明お願いいたします。

(深瀬主任)

～ 事務局説明 ～

(野田会長)

はい。ありがとうございました。まずは、議題1において、前回皆さんからいただいた意見に沿った対応をご報告いただきました。いかがでしょうか。どんな観点で結構でございます。主旨が違ふとか、こういう観点はどうかというものを、もしあればお受けしたいと思います。

(高山委員)

はい。

(野田会長)

ありがとうございます。よろしくお願いします。

(高山委員)

資料1-2の右下、赤字で付け加えていただいたところですが、具体的に書かれて良いかと思いますが、お聞きしたい内容があり、赤字の3行目に赤十字奉仕団などの女性団体という表記があり、インターネットで赤十字奉仕団を少し調べたところ、赤十字関係のボランティア団体というようなイメージのものでしたが、こちらの記載では、赤十字奉仕団などの女性団体と書いてあり、女性団体という形でまとめられているため、どのような団体か分からないため、お聞きしたいと思いました。また、自主防災活動や防災訓練とマルシェを合わせて開催するという形で記載されていますが、何かフリーマーケットのようなものと一緒にやるのか、イメージができなかったため、この点についてご説明いただきたいと思います。

(野田会長)

はい、ありがとうございました。事務局、どうでしょうか。

(深瀬主任)

はい。赤十字奉仕団につきましては、女性団体なのか、担当課に確認させていただきます。防災訓練とマルシェの観点につきましては、マルシェというのは、西枇杷島地区でマルシェというちょっとしたフリーマーケットのようなイベントがあるのですが、そのイベントに合わせて防災訓練を行うことによって、より多くの方に参加をしていただきたいと担当課が考えていると思います。

(野田会長)

要するに、マルシェでは、人が結構集まっているので、その方たちに参加してもらうためにそこで行うというイメージでしょうか。

(深瀬主任)

参加者がそこに集まってくるので、防災の意識を高めてもらうという形です。

(野田会長)

そのような書き方の方がより分かりやすいと思うので、記載を修正しても良いかと思います。高山委員、現状の記載では、両方を開催するというような形で見えたというご主旨で間違えないでしょうか。

(高山委員)

マルシェは、市場という横文字かと思い、文章を読んでも分からず。

(野田会長)

もし、可能であれば、具体的なマルシェの名称も入れた方が分かりやすいかと思います。

(深瀬主任)

はい、分かりました。その点について、もう少し同時開催する意図など、記載を修正します。

(野田会長)

他にいかがでしょうか。

(山田委員)

はい。

(野田会長)

山田委員、お願いします。

(山田委員)

今のこの文章の話ですが、自主防災活動、防災訓練として、現状開催しているものを、別の場所で訓練も体験していただくようなことをしようという考え方だということですが、この文章では、そんなことはあると思いますが、防災訓練の活動自体にマルシェを入れてくるという形で読み取れてしまう可能性がありますので、記載について再度考えていただければと思います。

(深瀬主任)

訓練の中にマルシェを入れるわけではなく、同じ場所で訓練を行うことによってより多くの方に訓練をしていただくというものです。

(山田委員)

そのような機会の場を増やすというイメージで良かったでしょうか。

(野田会長)

むしろ、マルシェで人が集まってるから、そこで普及啓発を行うという書き方の方

が良さそうです。両方開催するという表記は、自主防災活動の支援とか防災訓練のためにマルシェを開催するという形で読み取れてしまうと良くないかと思いました。山田委員よろしいですか。

(山田委員)

はい。

(野田会長)

他は何かございますでしょうか。

(石嶋委員)

はい。

(野田会長)

石嶋委員お願いします。

(石嶋委員)

資料1-2の1ページの達成度指標の状況の下に、二重丸の評価は、このような理由ですと記載されていますが、二重丸の評価が10%以上ということであれば、この評価シートにも、10%以上目標を上回るという表記を入れた方が、後からこの二重丸は、結局何だろうかということになりかねないなと思いました。

(野田会長)

石嶋委員がおっしゃられるとおり、シート内に表記していただくと、より適切であると思いますので、修正していただければと思います。はい、その他ございますでしょうか。よろしいでしょうか。はい。ありがとうございました。それでは、議題1については、これで終了させていただきたいと思います。

3 議題(2) 清須市行財政改革推進プラン（第5次行政改革大綱）素案について

(野田会長)

続いて、議題2に移りたいと思います。行財政改革プラン、第5次行政改革大綱の素案についてということで、前回の委員会において事務局からお示しいただいた次期行財政改革推進プランの骨子をベースに、委員会の意見を踏まえながら作成されたということでした。本日は、その素案について皆様からご意見を頂戴したいと思います。それでは、事務局から素案の説明をお願いいたします。

(深瀬主任)

～事務局説明～

(野田会長)

はい。ありがとうございました。今回、新たに具体的な取組項目など追加の情報が入っております。年度別の取組の工程もあり、そのような観点でも構いませんので、プランの素案全体を通して、何かご意見等ございましたら、ぜひお願いしたいと思います。いかがでしょうか。はい。山田委員。

(山田委員)

単語の使い方についてお聞きします。13ページ、行財政改革の必要性の1つ目の3行目に「行政サービスの担い手」とありますが、誰を示しているのでしょうか。前から読んでいくと、職員と基礎自治体の担い手を含めて、行政サービスの担い手と考えているのか、それとも、様々な行事に参加する人たちも含めて担い手と考えているのか、この行政サービスの担い手が減少していく、人口減少と高齢化で自然に減少していくというような文章に読み取れますが、この行政サービスの担い手とは誰を示しているのでしょうか。

(野田会長)

はい。事務局、いかがでしょうか。

(深瀬主任)

はい。こちらについては、職員が減っていくということも含め、行政を助けていただけるような市民の方が減っていくというようなイメージになっております。

(野田会長)

むしろ、消防団員とか、自治会の方々のイメージが直結する意見になるのではないかと思います。現状、行政サービスという単語となっていますが、公共サービスと書いてあると分かりやすいかと思います。ここだけ公共サービスとすると、それ以外の箇所は行政サービスと記載していますので、そのような書き方にして良いかは検討していただければと思います。公共サービスはみんなで担うというか、例えば、美化活動を行う住民は、ある種の公共サービスを住民が担っていることになりますので、そのようなイメージかと思います。

(山田委員)

その後の文章や重点改革項目を見ていくと、窓口の効率化や人員をどのようにしていくのかということに集約されているイメージがありましたので、この行政サービスの担い手というのは、ある種、すごく小さい職員の話かと見えてしまうかと思います。

(野田会長)

例えば、15ページの改革の方向性1における重点改革項目2で展開される市民協働があり、これが一対一で対応しているか分かりませんが、対応しているとすれば、市民協働の背景としての文章なのではないかと思います。このままの文章でもいいと思いますし、具体的に、なんとかなど行政サービスの担い手という形としてもいいかもしれません。一度ご検討をお願いします。他にいかがでしょうか。

(齊藤委員)

はい。

(野田会長)

齊藤委員、お願いします。

(齊藤委員)

中京大学の齊藤です。ご説明ありがとうございました。まず、全体的には、こちらの内容で良いかと思っておりますが、2つ、3つほど意見というかコメントのような形となるかもしれませんが、申し上げたいと思います。まず、16ページのところでございます。取組番号1のところ、例えば、BPRという用語ですが、多分ここで初めて出てくると思えます。この資料が一般の人にも見ていただくものであれば、そこについて、説明の文章をつけておいた方がいいかと思えます。まだ、BPRという用語は、一般的なものではないかと思えますので、そのあたりを考えていただければと思います。また、もう1つは、21ページからの重点改革項目6 健全な財政運営のところですが、私は結構、公共施設に関してやってきましたので、こちらのプランをぱっと見る限りでは、あまり力入れていない、入れていかないのかと少し思わざるをえないということが1つ本音としてございます。例えば、使用料の適正化についても、5年間をかけて本当にやっていくのか、もう少しスピーディーに進められた方がいいのではないかと思います。もう既に直近で実施された後の5年間であれば当てはまらないかもしれませんが、現在、物価も様々高騰しており、公共施設の使用料も5年ぐらいで見直していくというのは普通の流れなのかとも思いますが、適正化ということを考えていくと、もう少しスピーディーに進められるべきかと思えます。それとも、ここでしっかりと考えていくものだということであれば、もう少しその点に対するメッセージを、ここでしっかり方向性、考え方ということを決めて、これから進めていくという旨が分かる説明が加わるとういことかと思いました。財政運営を一括りにしているため、数値目標を基金にしておき、あまり細かいところまでできないことも十分承知しております。ただ、このあたりに関しては、例えば、使用料についても、公共施設マネジメントの推進も、よくよくは、収入とか支出に関わることであり、基金にも関わってくるところではありますが、基金を目標にしてしまうと、これらの進捗状況があまり図れないかと思えます。おそらく、そこまでの金額にならなかったりもするかと思いつつ、力を入れて進めていくということで、このように項目として上げているとしたら、もう少し今どこまでやるべきなのかというような別の視点で進捗が図れるような記載が必要なのかと思いました。ただ、シンプルに、まずはこの素案を出すという点からすると、このような形ということでは理解できると思います。私からは以上です。

(野田会長)

はい。ありがとうございました。今2つご指摘をいただきましたけど、まずは1つ目ですが、16ページのBPRの説明について、これはすぐに対応してもらいたいと思います。2つ目についてですが、齊藤委員からご指摘いただいた施設の使用料において、例えば、現状では十分に取れていないから値段を上げていくというような議論はあるのでしょうか。

(深瀬主任)

公共施設使用料については、財産管理課において公共施設使用料の改定の方針というものを定めており、その方針の中で約5年に1回、見直しを行うという方針に基づいて、見直しを行っております。一応、令和5年度に改定作業を行い、今年度から使用料を改定しました。そこから考えていくと、5年後ぐらいの令和10年度とか令和11年度で進めていく流れとなっております。

(野田会長)

その改定したタイミングでは、少し値段が上がったということでしょうか。

(深瀬主任)

物価高騰も踏まえて、使用料を上げております。

(野田会長)

例えば、物価高騰で様々値上げが行われていますが、市の行財政運営においては、すぐに上げていく方がいいという議論があるわけではないということでしょうか。

(深瀬主任)

ひとまず数年間は、その状況、データを取得し、そのデータをもとに、実際の利用者数などを加味して計算をします。まずは、データ取る期間をここから設ける形です。

(野田会長)

現状の市の立場としては、スピーディーにというのではなく、これまで決められた5年ごとに改定していくというスタンスであるということと理解しました。もう1つはどうでしょうか。公共施設マネジメントの推進において、最終的に財政調整基金の年度末現在高という1つの指標でとらえると、公共施設の総合管理がどれくらい進捗しているのかが、十分読み取れないのではないかと話です。この点は、いかがでしょうか。

(深瀬主任)

齊藤委員のご発言の中でもありましたが、今回、大きくこの財政という枠組みで策定しており、数値目標を掲げておりますので、公共施設マネジメントがどれだけ進んでいるかを示すものは、現状考えておりません。

(野田会長)

総合管理計画、そのものは策定されていますでしょうか。

(深瀬主任)

策定しています。

(野田会長)

総務省のソフトウェアに基づき計算しながら、何年にどれぐらい作っていくかという議論をされているのではないかと思います。今年度内にどこまで行うかという目標とかはないのでしょうか。

(深瀬主任)

個別施設計画という個々の施設の改修等を定めた計画もありますが、その中では、まだ大きな改修とかの予定はなかったと思います。

(野田会長)

説明のような状況ではありますが、齊藤委員の意見を踏まえながら、例えば、現状1つの数値目標にしていますが、このまま他と合わせてシンプルに1つにするか、或

いは、仮に1つにしても、将来的に具体的な指標がない限り、結果として進捗できま
したという形ぐらいにしか評価できないため、このプランに掲載しないとしても、計
画の数値目標みたいなものがあつた方が進捗管理できるのではないかという意見で
ございます。

(齊藤委員)

今、ご回答いただいた内容を踏まえると、公共施設の適正化は、考え方、方針があ
り、それに基づき定期的に改修をしていく、いわゆるルーティン化されている状況と
すると、あえてこのプランに書いてある意味は何だろうかと思ってしまう。既に
ルーティン化されているならば、重点改革項目として入れておくことは、そんなに必
要ないのかと少し感じます。また、同じように、公共施設に関して、総合管理計画、
個別計画に基づいて、着々と進めていくということであれば、この5年間ですごく力
を入れるところではないのであれば、このプランにあえて入れなくてもいいのかと思
いました。

(野田会長)

このことについて、清須市の状況を十分に理解している訳ではありませんが、イメ
ージとして、全市町村、総合管理計画のような計画は作っている状況であるものの、
その通りにうまくいっていない状況が多く、すごく更新需要がたくさんあるというよ
うな感じであることから、ここでは、それを管理できる形に持っていきたいから入れ
ているのかというようなイメージでありましたが、実状として、そんなに入れるほど
でもない状況であれば、今の齊藤委員のご指摘のように、重点的に考えなくてもいい
のではないかという意見にも沿うことができると思います。例えば、道路とか橋梁と
かの更新需要とかについて、清須市の場合は一定の管理できていて、これからハード
基盤に対してお金のことで、あまり心配しなくていいということであれば、重点改革
項目に入れないという考え方に寄り添うことができます。

(河口部長)

確かに先生がおっしゃられるとおり、この12番と13番は、個別の方針または個
別の計画があり、それらに基づき進めていくものです。これらについて、こちらサイ
ドの目で発言させていただきますと、例えば、公共施設の使用料の適正化において
も、また公共施設の全面マネジメントの推進においても、我々を事務方という言い方
をあえてさせていただきますと、事務方では当然やっていくべきものだとは理解はし
ておりますが、この2つに関しては、反対者が多い、またそれに左右されて、事務方
ではない、議員や首長なりの判断がぶれないようにできれば、事務方としては、この行
政改革という柱の中に入れていきたいと思ったため、このような形で入れさせていた
だいております。

(野田会長)

分かりました。私も財政だけかと思いましたが、政治的な話、そして市民との関係
性とかもあるため、そのようなイメージで入れといた方がいいということで理解しま
した。

(河口部長)

また、健全な財政運営の指標につきましても、非常に難しく、どのような数値目標

にするかと我々サイドとしてもかなり悩んだところです。先生方はご存じかと思いますが、例えば経常収支比率をある一定数に抑えるとか、財政規模をどのようにしていくというような数値目標を考えてみましたが、一番分かりやすいものは、家計に照らし合わせたときの貯金、その中でも財政調整基金というものが、一般家庭で言うところの一般貯金であることを考えました。前のページを見ていただくと分かりますが、決算後の20億という数字を、我々、ある程度の目標として、今までずっと合併以来掲げているという経緯からすると、この財政調整基金20億というベースを決算後において維持していくということが、決算後になるため健全だったというような解釈になるのですが、この財政調整基金の水準を維持という言葉でちょっと表させていただいております。

(野田会長)

ここは、結果として、この目標値を見て、基金が20億近辺であれば持続可能だという判断ができるというものであり、齊藤委員の話は、それまでの個々の具体的な進捗管理という話であり、そういう意味で見ても、指標を入れておいた方がいいということであったと思います。進捗管理はある程度行っていく必要があります、そこは内部的な調整において、そのような意思表示を設けるなどを行いながら、管理していただければと。というようなイメージでよろしいでしょうか。

(齊藤委員)

はい。

(野田会長)

ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

(太田委員)

よろしいですか。

(野田会長)

太田委員、お願いします。

(太田委員)

はい。商工会理事の太田です。今の議論があったところに少し付け加える形になりますが、5年に1度の見直しっていうのが、お話を聞いているうちにも、ルーティン化された期間だということではありますが、一般の商売の中でお話をすると、5年に1回の見直しということは、期間として単純に長いという印象でございます。様々なコストアップや高騰ということは、1年間に数回行われるのが現状であり、我々も1年間に何度も何度も見直していて、足元を見直すという作業が非常に大事だと思っています。行政サービスなどに成り立っている施設使用料になりますので、5年に見直しを行うのか、見直さないのか、何が適正であるか私もよく分かりませんが、この5年に1度の見直しでいいのかどうかということや、適正化の状況把握、それに対するジャッジメントというのは、少なくとも毎年行っていくべきではないかと思っています。例えば、この5年間というところが、まさに行政改革でメスを入れなければいけない部分なのか、様々な理由があってこのままでいいのかということは、私も分からずお聞きしたいと思いました。また、例えば、見直しを行うことによって、民間企業

が運営している施設あると思いますが、より良いサービスが得ることができ、市民に対するメリットがあるということも、きちんと謳っていくことができれば、反対ばかりでもないのかと思いますし、どちらにしても料金をさわるということは、プラスであってもマイナスであっても説明の責任があるかと思いますので、その裏付けになるような調査やジャッジメントということを行っていく、細かくより行っていくということが、まさに行政改革ではないかと思っておりますが、いかがでしょうか。

(野田会長)

今の太田委員のお話を受け、その前の齊藤委員のお話もありますが、5年間で基本的に必要であれば見直していくという話ですが、例えば指定管理者とかにお願いされている部分も全部含めて、大体どれぐらいの経費の分析をする期間が3年ある中で、仮に1年で、これではまずいとなった場合には、1年でも改定される可能性はあるのでしょうか。

(河口部長)

公共施設使用料ですが、その適正化という観点から正直に申し上げますと、現在、適正料金はいただいております。なぜかといいますと、算定の仕方において、まず1年間の施設、例えば福祉センターの1年間でかかった経費、人件費から光熱費など、その他全部まとめて、いくらかかりました。次に、それに対して貸し出す面積で割り、1平方メートルでどのくらいのお金であれば、元がとれるかかという形で出しております。当然、収入は差し引きます。そのように計算すると、おそらくどの施設もベースラインで取っているところはありません。この考え方としては、もともと我々は合併団体となりますので、合併団体の一番悪いところで、サービスは高いところ、給付は低いところという形でやっていますので、このままではいけないということで指針を作り、この当時、5年に1度はこのベースまで上げていきたいと思います、今の使用料より20%を上限に上げましょうというやり方となりますので、今、太田委員がおっしゃられたように、事情によって本当に変わってきます、今が適正ですか、どうですかという議論になると、そのような話があります。ただ、正直に申し上げて、おそらく10人に9人が、この使用料については変えない方がいいと言います。ただ、この行政改革推進委員会において、いや、それは違うのではないのでしょうか。もっと市民負担を持ってでも持続可能な財政運営を目指していきましょう。だから、これは5年ではなく、3年での見直しがいいと思いますというご意見があれば、我々としても検討しますが、そこは当然、最終判断の首長、そして議会の判断がありますので、太田委員のご意見のような、本当に忌憚のないご意見、本当にこれは5年でいいですかという問題提議を、この委員会の中でしていただければ、できる、できないは別として、我々としても検討の土俵には上げていきたいと思っております。

(野田会長)

ありがとうございます。今ご説明いただいて、だいぶ実情が理解できるようになってきたところですが、もう1点、私の方からもお願いします。具体的にこの使用料は、例えば福祉施設のなんとか使用料とか、手数料も様々あるかと思いますが、今回の使用料では、具体的にこの使用料という形で言える範囲で打ってもらえると、もっとイメージができてよいのですが。

(河口部長)

各会議で貸す会議室の使用料とかグラウンド、テニスコート、そして体育館もそのようなものをすべてとなります。どのようにと言いますと、我々の本質としては、かかった分はいただきます。ただ、少し専門的になりますが、自治体として供給しなければいけないサービスというものがございます。そのようなものは、かかった金額の2分の1は住民負担でいただきますとか、この施設は、かかった金額の満額は徴収しますという区分があり、それを基に算定して、ここの会議室、この部屋の面積であれば、1時間当たりこの程度のお金を使っているため、これだけ使用料としていただきますということで集めているものが収入となります。先生がおっしゃられた手数料というものは、証明手数料が主なものとなります。

(野田会長)

使用料で例えばですけど、清須市は分かりませんが、他都市とかで特定の団体がずっと使っているものがあり、その団体との関係で上げることができないということが、政治的な関係であったりするかと思います。どうでしょうか。

(河口部長)

それは、前回行ったのは私が行っておりまして、あんまり言うことではないですが、何とか協会の会長さんからはあります。

(野田会長)

でも、既得権という形ではなく、皆さんが使用できるという感じになっているということですね。

(河口部長)

おそらく皆さんが思ってみえる既得権みたいな、要するに長く続く団体にどうこうというのは本市の場合はないですが、ただ体育協会、文化協会、そのような大きな協会に属している団体は、それ相応に団体の方へ補助、そういったことはないことはないです。

(野田会長)

はい。だいたい、それでイメージが明確になったかと思いますが、委員会としては太田委員の意見もございまして、齊藤委員の意見もございますので、一応これ3年間ぐらい、適切な把握という形になっていますが、そのような意見も出ているということをご認識いただければと思います。絶対に改善すべきだということは言えないかと思います。ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

(高山委員)

はい。

(野田会長)

高山委員。お願いします。

(高山委員)

はい。高山でございます。先ほど、齊藤委員からも触れられました16ページの、BPRとは何でしょうか。インターネットで調べてみると、業務改革のような言葉に

なるのかと思いますが、業務改善より少し幅が広いような、プロセスから組みかえることも含めての改革ということですが、これ、BPRの単語を業務改革と置き換えて読むと、この1番の取組は、タイトルから含めて、業務改善しますとか業務改革しか書いてないような形になっている気がします。

（野田会長）

ここは、どちらかと言えば、その前にあるDX、デジタルを用いたときのBPRみたいなイメージであり、これは関連付けが結構強いようなもので、単なる改革というよりも飛躍的にIT関連のデジタル技術が入って、一気に効率化が加速するような、要は業務のちょっとした改善ではなく、改革のようなイメージで使っている言葉かと思います。

（高山委員）

これ、文章だけの話ですが、例えば前提となっているDX推進ロードマップにはおそらく中身が様々あると思いますので、もう少し具体的に、何とかなどという形で書いていただけるといいかと思いますが、どうでしょうか。

（野田会長）

ここ書けそうでしょうか。何かを行ったから、すごく改革できるというような個別、具体的なものは、すぐにということは難しそうかと思いますが、どうでしょうか。

（林企画部次長兼企画政策課長）

はい。このDX推進ロードマップについては、今年度、現在ちょうど策定しているところになりますので、このBPRの取組につきましても、もともと国が策定するDX関連の自治体推進計画の中に、重点項目としてBPRに取り組むことということが規定されていますので、いわゆるICT技術を用いて業務改善、業務改革していくということが、その自治体に取り組むべき1つの内容となっております。ただ、いきなりBPRという言葉が出てきますので、その部分の説明であったりとか、他の委員の意見でも出たとおり、一般の方もご覧になるということになりますので、その部分の語句の説明であったりとか、そういうところも含めて、変えていきたいと思います。ただ、具体的にBPRとして何の取組をやるということについては、ちょうど今、策定しているところになりますので。

（野田会長）

何か具体的に何とかなど、何とかの集約化などを通じてというような形で共通部分の集約化という感じになるのかと思いますが、少しでも書けそうであればと思いますが、どうなるのかが分からなければ、微妙かと思いますが。国がBPRと言っているので一応使いますが、どこがどのように削減されていくかということが見えていませんので。標準化は進めているということでよかったでしょうか。

（林企画部次長兼企画政策課長）

はい、進めています。標準化は別の取組としてありまして、他の取組として、このBPRを進めていくというものです。今年度、DXの推進支援業務として、BPRの取組としても、各業務のフローを策定して見直していくというようなもので、そのフ

ローの中に、何のシステムであるとか、ICTの技術を入れると、効率化できる、改善できるのかということを行っています。

(野田会長)

今、おっしゃられた業務フローの効率化など、そのような表現の方がより分かりやすいかと思いましたので、少し工夫していただければと思います。ありがとうございます。それでは、摂津委員お願いします。

(摂津委員)

はい。13ページの行財政改革の必要性の2つ目において、人員がこれから減っていく、退職者が多くそれだけ採用できないというところで、自然減になるという意味なのか、人員を減らして、業務改善を行っていくという方向性なのか、この文章を見ると、残業時間ということで働き方改革的のようにも見えますが、どのような観点で人員を減らして、市民へのサービスが落ちないように維持しないといけない、何とかしないといけない、DXを推進しないといけないとかあると思います。逆に言うと市の方は、コロナとか何か問題があったときに、がんと仕事が入ってくるので、単に労働時間だけにしてしまいますと、何か誤解が生じてしまうのではないかと思います、この労働時間削減ということが入ることによって、何かターゲットがぼやけて見えるような気がしてなりません。やはり、人が減っていったとしてもサービスを提供し続けるとか、そのような視点で表現した方がいいのではないかと思います。人員が減ったらサービスが低下してもいいかということに、とらえかねられないというところが、1つ気になるところとなります。また、それに関連して、18ページにプロフェッショナル人材育成があり、その中で改善提案の運用とありますが、この改善提案という意味でいくとどちらかと言えば、私は19ページの業務改善の方に入ってくるのではないかと、要は業務改善によって効率化しようという提案が主なところになってくるのではないかと考えていまして、それがプロフェッショナル人材の育成なのかと言われると、私はどちらかと言えば、19ページの方が適正ではないかという気はしますけども、この改善提案の中に人材育成の何かがあるのであれば、別にそれはそれでいいと思いますが、そこは少し気になったところとなります。

(野田会長)

はい。ありがとうございました。今、2点ございまして、1点目は13ページの必要性の2つ目ところでしたでしょうか。

(摂津委員)

そうですね。時間外勤務に関わる話と目標となっている残業時間の削減というテーマが19ページにありますが、ここの目標設定というところをターゲットに、DXとかそのようなところを駆使して、残業時間を減らしていけますという目標設定なのか、人を減らして、財政を改善しますという考え方なのか、人が減っていくことは見えているため見えている前提でサービスを落とさないで進めていくというものなのか、やはりそこははっきりした方がよくて、この残業時間の目標設定があるがために、ぼやけて見えるというか、サービスが落ちかねないというような観点で誤解されやすいというところもありますので、ここの必要性の設定や残業時間の目標設定については、趣旨をもう少しはっきりしていただいて、あえて入れないのであれば、入れなくてもいいのではないかと思いますというぐらいの感覚ではあり、それは内部で決めてもいい

目標ではないかという気も少ししています。漠然としていて申し訳ございませんが。

(野田会長)

ありがとうございます。ここについては両方とも関連しているかと思います。そもそも、必要性の2つ目の趣旨は、今のご発言に基づいて明確に言うと、業務効率化でゆとりを持つことが必要ということになりますので、そもそものところで、多分DXで残業時間を減らすということではないと思いますし、減らして改善ということでもないかと。働き方改革の要素も多分に含まれていて、趣旨がどういうものかということですね。この点については、どうでしょうか。

(深瀬主任)

はい。必要性の2つ目で整理させていただいた趣旨としましては、現状市役所としては、時間外勤務時間が増えている状況でありながら、今後職員数ということは自治体の規模とかで決まっております、働く人を増やせば、時間外勤務時間が減っていくと思いますが、そういうことができず、現状の人数の中で、現状の業務をやり遂げていかなければならないというところが現状としてあります。自治体では常にやるべき業務がありまして、その中でも最近の流れでは、人口減少の問題があるとか、子どもに対するサービスをもっと良くするとか、そのような課題が新しく次から次に出てくるのですが、現状でも時間外勤務時間が長くなっている中で、新しいものを受け入れるためには、今の業務を効率化するとか短くしていかないと次の新しいものを受け入れられないというところで、この2つ目のところで、一人ひとりの能力を高めるとか、組織全体として効率化を図って、その時間的なゆとりを持って受け入れられる体制を整えていきたいと思いますという趣旨となります。

(野田会長)

それでは、前提として、職員を減らすとかそのような意味ではないということで、周辺環境としても行政課題はむしろ複雑化している中で、職員を増やすことができない中では、職員の仕事を効率化していきながら対応していかざるを得ないということですね。ただ、ゆとりを持つ必要があるとかこのようなキーワードで終わっている、その他のキーワードにより少し働き方改革的な側面があると読み取れてしまい、駄目ということではありませんが、どちらが主眼なのかということが、それも本当は相反するものではないのですが、事実上相反するような世の中になってしまっているという状況がありますので、もう1度この文章をご勘案いただければと思います。その上で、問題ないということであれば、それでもいいと思いますが、今のご意見をいただきながらお願いいたします。もう1つの時間外勤務時間数の方については、19ページでは挙げていますが、ずっと増えているという実情があるということですね。そもそも勤務時間外であり、本来勤務すべきところではないと思いますので、それを減らしていくということですね。ちなみに、増えているというような話はどこかに書いてありますでしょうか。書いてあるとはっきりしてよいかと思います。

(深瀬主任)

その記載は8ページにございます。

(野田会長)

最初の方にあるということですね。

(深瀬主任)

バックデータのような形でまとめている8ページの(2)は、時間外勤務時間というところで、令和2年、令和3年はコロナの影響がありますが、ここ直近の2年でいくと、コロナの前と比べても3万2000時間が4万時間ぐらいに増えております。

(野田会長)

その状況ということであれば、どちらかと言うと必要性のところをもう少し分かりやすくしていただけるといいかと思いますが、摂津委員、そのような対応でいかがでしょうか。

(摂津委員)

そうですね、その目標設定のために残業を減らそうとすると、結局、サービスが落ちるとか、手抜きになってしまうという形に繋がらないかというところもありますので、結局人が減っても、サービス維持しますということだと思いますので、そのようなところを強調すればいいと思います。

(野田会長)

ありがとうございます。それでは、もう1回13ページの文章をちょっと修文していただく形で、もし必要があれば修正いただくようお願いできればと思います。他にはいかがでしょうか。

(太田委員)

はい。

(野田会長)

お願いします。

(太田委員)

先ほどと少し関連して、私もそこを聞こうかと思っていまして、先生がおっしゃるように、やはり時間を削る、サービスも低下するというわけではないということで、ただ目標数値が時間を削るという目標数値になっているというこのジレンマがという話だったと思いますが、おそらく資料とか目標を横で見えていくと、別の項目にある定員の適正化、時間外勤務時間の適正化というところがリンクしてくるのではないかと思います。この時間外勤務時間の削減数というのは、おそらく部や課ごとにデータになっていると思っており、おそらく部や課の中でも極端に時間外勤務時間が多いところがあり、そうでもないところがあるという、そのギャップに、人員の適正化のヒントがあるのではないかと思います。たくさん残業しているところにもう少し人を回すというような、人を流動的に動かしていくということが、きっとこの残業時間を減らす一助になるのではないかと思います。そのため、ここの目標数値も、全体をどのようなところで捉えられているか。一般職、保育職、技能労務職ごとにデータを取っているのか、私がいいと思うのは、部や課ごとに取った平均の時間外勤務時間を削減するという目標設定の方がより具体的になっていいのではないかと思います。

(野田会長)

はい。この点にはどうでしょうか。例えば、今の部課ごとにとった方がより効果的じゃない形なんですけど、まずそれについてどうですか。

(深瀬主任)

はい。人事秘書課の方において、課ごとに保育所も含めて、保育園は保育園全体で1つとしてデータを取っているところではあります。担当課より聞いているところによれば、それを目標にすることがいいかというところになりますけど少し難しいところありまして、今回お示ししている年間の時間外勤務時間は、全職員ではなく係長級以下というところで、時間外勤務手当がつく職員を対象に集計した結果を載せさせていただいております。そして、今回の数値目標も係長級以下の職員までの時間外勤務時間の削減となります。その年によっては、課長補佐と係長を兼務となっている場合や係長、課長補佐が単独でそれぞれ課にいたりとか、毎年度様々な状況となりますので、課だけの年次比較とかは難しいと思われます。ただ、そのようなことに取り組むと、その差、大きいばらつきは、当然削れると思います。

(野田会長)

目標値はこれにせざるをえないかと思いますが、分析の過程においては、そのような分析手法もあり得るということで、どこで人が必要かどうかということ判断していただくことはいいかと思います。逆に、時間外勤務手当をもらえますので、生産性問われないということになりますので、特に公共的なところで働いている場合は、生産性問われずそのまま仕事したら、そのまま残業代をもらえますから、時間で本当に区切っていて、もっと早めに上がってもらった方がいいけどという話もいろいろあると思いますので、そこは民間とだいぶ違う部分もあるかと思いますが、そのことも含めて、目標値として少なくするということが目標に頑張ってもらう形かと思います。これは、あくまで皆さんの税金をもとに給料をもらっているのだからというような発想でやっていただくということか、そのような分析の過程で、今のご意見は反映していただきたいと思います。ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

(上田委員)

はい。

(野田会長)

お願いします。

(上田委員)

失礼します。摂津委員、太田委員がおっしゃったように、この19ページの持続可能な組織の構築というページは、非常に気になっておりまして、目標職員数が8ページのところにございまして、2024年から2029年まで上限が決まっているため増やすことができないのに対して、下の時間外勤務時間を見てみると、2022年度から2023年度に明らかに増えている状況の中で、19ページに戻っていただいたところで2026年までに3200時間の累計の削減を目指すということであれば、相当に力を入れていくなり、何か方策を考えないと、なかなか労働人口が先ほどから出るように減っていく中、どうしてもハードなところから、ますます人が減ってしまう可能性も多いと思うので、それが人に対するものなのか、例えばICT化がどこで図れるのかとか、実際に人対人というものでICT化が図れなければ、どういったと

ころで活躍していただくかとかそういうところまで何か明記されていると、より分かりやすいと言いますか、目指しやすいものになるのではないかと考えて拝見しました。以上です。

(野田会長)

はい。今、ご指摘いただいた話もすごく重要な話であり、特に働き方にも関わってくるような話ですので、直接どこでということは、この段階では書けないと思いますが、今後の分析の中で、本質的に働き方とか効率性とかに直結するような話だと思いますので、材料にしていただけたらと思います。ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

(石嶋委員)

はい。

(野田会長)

石嶋委員、お願いします。

(石嶋委員)

摂津委員のところであったかと思いますが、18ページのプロフェッショナル人材の育成のところ、業務改善提案というものは、プロフェッショナル人材が育成されとか、業務改善は業務改善であるので、それによってプロフェッショナル人材が育成されるのではなく、純粹に改善が図れるものであって、ただその業務改善が図れるような、もっと我々が想像する業務改善よりもはるかにレベルの高い、何か大きな職場環境の改善のようなものを行っていただくことによって人材育成を図ることであるのか、そのあたりの言葉の意味合いを教えてくださいてもよろしいでしょうか。

(野田会長)

この業務改善のイメージについて、具体的にご教示いただければと思います。

(深瀬主任)

はい。そもそも、今回業務改善提案制度をこちらのプロフェッショナル人材の育成という、一人一人の能力を高めるという取組の中に入れさせていただいたのは、業務改善提案制度で業務改善を図ることも1つではありますが、それ以上にこの制度に職員が参加することによって、それぞれ職員の想像力や研究心を高めていく、一人ひとりがそのような意識を持って仕事をするという意識づけの観点で、今回この制度を運用していきますとし、4番の業務改善ではなくて、3番の人材育成の方に、取組を入れさせていただいたという経緯となっています。

(野田会長)

ここは民間で言うところのプロフェッショナルの意味と行政では違うということがありまして、行政の場合は法律に基づきながら、関連省庁の通知とかを見ながら、適正にそれを遂行していくというすごく大きい業務がありつつ、隙間の時間で改善していくと言いますか、通常は前例踏襲的にまずできるかどうかということ判断しながら、少し新しい要素を加えるというところまでできますが、もっと改善していくみたいなところで、こちらにも改善のイメージを捉えていると思いますが、民間企業のプロ

フェッショナルとかそのようなイメージとは少し違うかという気はします。ただ、行政においても人材育成のときにプロフェッショナルとかプロフェッションという言い方を結構しますので、キーワードとして今回使っているのかという気がします。後は、ただし業務改善みたいなところは、民間でいう改善も一応含めて、頑張っ欲しいという感じでしょうか。

(摂津委員)

はい。ただ、これを単なる改善提案の提出だけで終わってしまうと、本当に19ページの方になるかと思っているので、研究心とか市政への参加意欲の視点、感覚を養う教育をするとか、何かつなげていくようなところで、レベルの高い提案ができる人材を育てるとか、そういうものであったらいいと思いますが、単なる改善提案だけであれば、あまり関係ないかと思います。運用面については、かなり工夫が必要かと思います。

(野田会長)

そうですね。ちょっとしたことでも改善で言えてしまうところはあります。ありがとうございました。他にいかがでしょうか。

(太田委員)

はい。プロフェッショナルというところで少し引っかかってしまいましたが、より改善に向かうような気持ちと能力等を高めていこうということだと思いますが、例えば、この人がプロフェッショナルだという称号とか、そのようなものを認定してあげるということもモチベーションに繋がるのではないかと思います。例えば、プロフェッショナル人材と認定した人に何か権限を渡してあげるということも、より促進ができることにつながっていくのではないかと思います。例えば、業務改善として、こんなことしたいというものがあれば、それに少し権限をつけてあげて、促進できる中心人物として自他共にはっきり分かるようにしてあげるとか、もう一工夫があるにより機能的に動くのではないかと思います。

(野田会長)

今の点はどうでしょうか。将来的にはそういったものもきちんと明確に定義できればいいと思いますが、行政の場合は、地域や議員、都道府県とうまく調整していくことができるということがプロフェッショナルの1つの前提で、それが課長、上の方々になっていく前提という気はしています。例えば、若い人とかでも、そのような能力が身に付いているとみんなから評価され得るような何か資格みたいなものや、もし考えられるようであれば、昔はチームみたいもので経営品質賞みたいなものがあったりしましたが、なかなか上手く運用しにくい部分もあるかと思いますが、もし、今後検討できるようであれば、ご検討いただければと思います。ありがとうございます。西川委員、何かございますか。

(西川委員)

はい。気になった点は、もう今意見として出ましたので、すみません。

(野田会長)

はい、他はいかがでしょうか。

(山田委員)

はい。

(野田会長)

お願いします。

(山田委員)

21ページの14、市有財産等を活用した自主財源の確保について、この案件は以前からの行政改革において市有財産等の活用になるものは、表現がずっと続いていると思いますが、この担当課が企画政策課になりますので、今までのところで、このようなものを利用して財源が確保できているという事例と、単純に思ったこととして、市有財産、土地を持っているからそれをキャッシュに変えるという話なのか、そのあたりを少しご説明願えますか。

(深瀬主任)

はい。こちらの市有財産等の活用による自主財源の確保については、おっしゃられるとおり前回のプランでも入っている項目となっております。前回のプランの実績として、ネーミングライツ制度というものを昨年度から導入いたしまして、何かと言いますと、市で所有している歩道橋に企業様が名前をつけるというもので、それと合わせて清掃とかを社会貢献としてやっていただきますというものをネーミングライツ制度として進めました。微々たる金額ではありましたが、月1万5000円程度を企業様から名前をつけるお金としていただいております、それを歩道橋の管理の予算に充当するような形で活用していることが事例になります。

(野田会長)

そのような感じということですね。土地を売却するようなことも一応含まれているということですかね。

(深瀬主任)

今あるものをどのように使っていくかということが多く、土地を売るとかではないです。

(山田委員)

不動産とかそういうものの話とは、少し違うということですね。例えば、土地があるからそれを貸して賃料もらうとか、そういうことが可能なものがあったりするのかと思いましたが。ずっと過去から保有している土地があり、固定資産税をもらっていない土地があって、その維持費もかかってしまうことから、これをキャッシュに変えて、固定資産税をもらった方が良く単純に思いました。そのようなものと少し違うのか、そういった実績は今までにはあまり無さそうでしょうか。

(河口部長)

いや、土地の売買はありますよね。基本的に市の方針としては、未利用地ということとは、売却の方向としております。

(山田委員)

それは未利用地ということですね。そして、今回の取組にそうした未利用地については含んでいるのでしょうか。

(河口部長)

基本的には売却するという感覚で今までも含んでいましたけれども、それを含んだ上で重点的に言いたいことは、ネーミングライツのような、市のそのような壁やバスとか、歩道橋、もっと言うとフロアマット、そのようなところで何かそこでの収益が上がらないかということ掘り起こそうという話となります。

(山田委員)

分かりました。

(野田会長)

他にいかがでしょうか。よろしいでしょうか。はい、ありがとうございました。今日の協議において、かなり様々な観点からご意見いただきましたので、すごく充実した内容になったのではないかと思います。それでは、今日の協議はこれで終了したいと思います。本日、各委員からいただきました意見を踏まえて、また事務局でご検討いただいて、次期行財政改革推進プランの素案を修正していただき、次回の委員会において、またご提示いただきたいと思います。これで今日の予定された議事はすべて終了いたしました。皆さん、長時間にわたりましてどうもご審議ありがとうございました。それでは、事務局に進行をお返ししたいと思います。お願いします。

5 閉会

(林企画部次長兼企画政策課長)

はい。皆様どうもありがとうございました。次期プランの素案に関し、本日皆様からいただきましたご意見等につきましては、内部で検討させていただきまして、第3回の委員会において、検討内容についてお示ししまして、再度ご意見をいただきたいと思いますと考えておりますので、よろしくお願いいたします。また、第3回の委員会につきましては、12月の開催を予定しております。詳細につきましては、改めてお知らせをさせていただきますので、よろしくお願いいたします。本日は長時間にわたりご審議を賜りまして、ありがとうございました。以上で、終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。

問い合わせ先

企画部 企画政策課

電話 052-400-2911 (内線3216)

会議の経過を記載して、その相違ないことを証するためここに署名する。

署名委員

齊藤由起

署名委員

上田 恭子

