

朝来市行財政改革推進委員会 第9回会議 会議録

○ 開催日時 令和6年7月23日（火）13時30分～15時30分

○ 開催場所 朝来市役所本庁舎 4階 402会議室

○ 出席者の氏名

	出席者	欠席者
委 員	片 岡 謙太郎	
	片 山 剛 伸	
	北 見 龍 彦	
	倉 田 良 樹	
	小 谷 豊 彦	
	下 口 光 子	
	玉 田 恵 美	
	中 島 し の ぶ	
事務局 企画総務部 総合政策課	企画総務部次長 松 本 昭 浩	
	総合政策課長 和 田 幸 司	
	総合政策課主事 宮 尾 李	

○ 傍聴者 なし

○ 会議

1 開会

第7期朝来市行財政改革推進委員会の第9回会議を開催します。

2 委嘱状交付

日本政策金融公庫豊岡支店支店長の人事異動により恵坂寿人委員の後任として片岡謙太郎委員、朝来市連合区長会副会長の変更ににより山本正之委員の後任として小谷豊彦委員に委嘱。任期は、朝来市行財政改革推進委員会条例第4条により前任者の在任期間。

山本正之委員が副会長に就任いただいていたため、小谷豊彦委員にも副会長に就任いただくことを確認。

3 あいさつ

会長 今日は暑い中お集りいただき感謝申し上げます。本日は第4次朝来市行財政改革実施計画の令和5年度進捗状況について審議いただく。取組項目が29項目あり、多岐にわたって検討をお願いすることになるが、よろしくお願いしたい。

4 委員等自己紹介

事務局も含めて自己紹介

5 審議(第4次朝来市行財政改革実施計画の推進状況)

資料3「第4次朝来市行財政改革実施計画（令和5年度進捗状況調）」、
資料4「第4次朝来市行財政改革実施計画に係る指標及び実績効果額一覧」に
より説明。審議は、基本方針の小項目ごとに質疑・応答とすることから、必ず
しも取組番号順とは限らない。

○基本方針1「歳入確保の推進」

(1) 既存歳入の確保 (2) 新たな歳入の確保について、事務局より説明。

取組番号4「キャッシュレス決済の充実」

会長 実績指標の81.7%は、分母は市税全体の収納方法、分子が現金以外での
徴収という理解でよいか。

事務局 そのとおりである。キャッシュレスには口座振替も含まれる。

会長 キャッシュレス比率が81.7%となると、キャッシュは18.3%となる。ど
のようなところで現金徴収は発生するか。

事務局 現金での徴収は窓口や金融機関で納付書払いとなったときである。
現金での支払い全般がキャッシュ決済となる。

会長 8割が健全ということか。

事務局 目標値は8割で設定しているが、市民の利便性を考えると、Pay Pay
等のバーコード決済で支払う方法を検討している。今後デジタル化推進の
うえで無視できない部分であり、課題として各課との調整が必要となっ
ている。

取組番号7「公有財産の有効活用」

委員 取組概要に「転用、売却及び貸付による有効活用を検討する。」と書い
ているが、取組結果や課題では実績が処分となっている。転用や貸付の取組
に関して、今回実績はないということか。

事務局 処分に関しては、売却、転用、廃棄等を含めている。主に売却が多い
が、土地に関しては転用もある。取組番号7「公有財産の有効活用」は、主
に土地に関する有効活用であり、取組番号14「公共施設の再配置の推進」
が、主に建物に関する有効活用となる。

委員 趣旨から実績効果額のとおり、金額で効果を図ることが妥当であると思
うが、指標では財産処分検討委員会開催回数と財産処分件数（累計）となっ
ている。金額の指標を作ることとも妥当ではないか。

事務局 金額として効果額を図ることは、第4次行財政改革大綱を策定する際
に議論された。行財政改革の範疇には、行政支出の抑制と市民生活向上のた
めの業務の効率化が含まれるため、全てを金額で図ることはできないという
前提がある。そのうえで、指標には「成果に対する活動を示す指標」が設け

られている。これにより、金額面で効果を図ることができるものは、「実績効果額」として計上しているが、勿論出せない部分もある。さらに、行政の場合は、実質効果額を図るうえで重要となる人件費について、個々の項目で図ることが難しい。この点は、取組番号 27「定員適正化計画に基づく定員管理」においてまとめ、実績効果額を算出している。

会長 売却や貸付は金額が出ると思うが、転用はどのように費用上の効果を算出するか、わかりにくい部分である。その点も配慮し、あえて効果額を指標にできなかったということか。

事務局 そのとおりである。

副会長 大綱の中で「参画と協働」という大きな項目がある。これらを含め「公有財産の有効活用」はなされているのか。例えば、旧梁瀬病院跡地の利活用について説明を受けたところであるが、山東区長会において合意形成がなされていない状況のなかで、区長が行政に「既に決定していることか。」と尋ねたところ、「決まっている。」という回答で終了した。財産を処分していくことは大切なことであるが、大綱の趣旨に沿った流れとなっているか危惧しているため、今後ともよろしくお願いしたい。

事務局 跡地の利活用については、区長の方々からの意見を参考としながら進めていた。その中で、高齢者の福祉施設に関する意見があったが、福祉に関しては事業者等がいらないという現状があった。そこで、民間の事業者に対し、活用手法の調査を行い、その結果に基づきながら進めている状況である。区長の方々に気にかけていただいていることは重々承知であり、今後、状況についてはその都度区長の方々にお知らせしたい。

副会長 「地域とともに発展していく」ということである。区長会の意見としては、日用品も含めた商業施設関係も多い。商業施設についての意見は以前からあるが、既にある地域に根差した日用品、食料品店があるにもかかわらず、商業施設を含めた活用手法の調査を行い、募集をかけていくという点に関して、危惧していたことは申し上げる。大綱に関しては、市民が理解したうえで進めていただきたい。

○基本方針 2 「歳出の効率的かつ効果的な実行」

(1) 既存事業の適正化について、事務局より説明。

取組番号 10「行政評価の実施」

会長 外部評価の実施主体はどちらか。

事務局 外部評価の実施主体は市である。過去には、外部評価委員を別でお願いしていたこともあるが、現在では、行財政改革推進委員会に外部評価をいただいている。

会長 内部監査と外部監査は完全に違う制度をとることが多いが、行政評価に関してはそのような制度をとっているということか。

事務局 そのものの在り方をまずは担当課で評価し、そのあと総合政策課で政策的な部分を評価している。さらに、その事業に対して、外部の視点を反映

させている。最後に市長が評価し、最終的な結論となっている。

取組番号 12「BPR（業務改革）の推進」

委員 課題のところで「業務プロセスから見直しを行う業務改革(BPR)には至っていない。」とある。BPR の理解としては、バラバラになっていたものをひとまとめにして効率化するシステム対応等であるが、ここでの BPR の認識を教えていただきたい。

事務局 基本的には同じ考えである。行政では様々な事務手続きがある。何年も続けてきたことに対し、改良、改善ではなく、分解して融合させることや、組み替えを図り、全く新しいシステムとして効率化を図ること。ただし、本質的な部分で業務を細分化するということには至っていない。なんとなくやっていたことを思い切ってやめるということもある。今年度もまさに業務改善委員会を立ち上げている最中であり、今年度はもう少し踏み込み、勤務時間の中の全体的な見直しをするなど検討を進める予定である。

委員 わが社でも BPR は何年か前から取り組んでいるが難航している。やめる、切りわけるとしてもすべて必要なものである。そのため、組み替えることが主となる。個人の意見としては、労力やシステム開発のコストに見合うものにしていくことが大変な作業ではあるが、大切なことではあるので、前向きに取り組むことが大切である。ただし、コストも必要となるため、コストを意識して取り組むことが必要である。

取組番号 14「公共施設再配置の推進」

副会長 今後指定管理者制度の未導入施設を把握したうえで、指定管理者制度の導入を推進していくという理解をしている。地域が指定管理者になることで、市民もメリットを享受している。朝来市高齢者ふれあいプラザの指定管理者の運用についても、経費は市からの指定管理下内でおさまる。ボランティアで維持管理をしているところもあり、推進してほしい。

事務局 ご指摘のとおり、公共施設再配置計画の中でも、指定管理者制度はより効率の良い管理制度へ推進していく方向である。中には指定管理者制度になじまない施設もあるが、ごく一部である。多くは施設の持つ機能を有効に活用するために、協働事業として市民の方々の知見やお力添えをいただいて、施設を活きたものにするというのが指定管理の意味と考える。

取組番号 15「分権型社会システムの推進」

会長 「地域コミュニティの在り方懇話会」は順調に立ち上がっているか。

事務局 実施年度が後ろ倒しになっている。コロナ禍における地域コミュニティの状況がある中で、検討するタイミングとして適切かどうか、様々な議論があった。シートには令和4年度、5年度に懇話会実施となっているが、実際は1年遅れており、令和6年度中をかけて最終的な結論を出すために、現在議論が進んでいるところである。

会長 協働事業とは、新たに事業を始めるということか。それとも既存事業を組み替えて仕切り直しをするのか。

事務局 行政が行っていたものに対して、市民の方々のお力添えをいただき、一緒に取り組むことで効果を出すことが協働である。そこから、さらに新規の事業が立ち上がればそれもまた協働である。ここでの協働とは、行政の既存の仕組みの中で、一定のものを市民の方々と共に取り組む仕組みを作り、事業を進めていくものである。思うように進んでいない部分もあるが、今回の懇話会における議論を通じて、さらに協働と進めていくという認識である。

(2) デジタル化の推進について、事務局より説明。

取組番号 18「文書管理の効率化」

委員 将来的には法改正も伴い困難な部分もあると思うが、業務の中で電子決裁は進んでいくのか。

事務局 そのとおりである。近い将来、電子決裁を行えるしくみにしていきたい。

委員 参考情報であるが、会社でも電子決裁等は進めているが、当初想定していなかった課題として効率化の低下がある。紙ではなく画面上での作業となり、今まで紙でチェックしていたものが目視によるチェックとなった。また、過渡期にはミスが増えた。

会長 デジタル化に関連して、社内コミュニケーションについて決まり等あるか。電子面での組織内コミュニケーションツールとしてなにかを活用しているか。

事務局 朝来市では、チャットツールを本格的に導入している状態ではなく、導入検討に向けた研究段階である。一部の課において、試験的に取り組んでいるが全庁的ではない。仕事の中にチャットツールを導入するために、まずは意識改革、そしてリテラシーの向上を図ることが必要。

会長 総務省からそのようなことに対する指導などはあるか。

事務局 総務省からの指導はないが、先進的に使用している自治体の参考事例等は提供されている。

委員 デジタル化に関しては、庁内向けと市民向けの2通りがあると思うが、デジタル戦略課はどちらも対応されているのか。

事務局 デジタル戦略課は庁内向けが主ではあるが、市民向けの施策として、例えばデマンド型乗合交通のシステム導入の際は、一緒に取り組んでいた。

委員 庁内向けのシステムを変更した際に、市民からすると使いづらくなる場合がある。住民税や固定資産税といった税に関する部分では、電子決済などのキャッシュレス化が進んでいると思うが、例えば指定管理者といったようなところまでは進んでいないのではないかと。他市でもそこまでは進んでおらず、現金を窓口で支払わなければいけない、振り込みができない等もある。このような部分も同時に進めていくことができれば、市民サービスの向上につながるのではないかと。

事務局 キャッシュレス決済などの普及に関して、商業施設で収支の関係を指定管理者が行って、ビジネスにつなげている場合は導入していることが多い。一方で、社会体育施設や福祉施設といった収益施設出がない場合は、キャッシュレス化が遠い状態である。お金のやり取りに関しては、導入するための費用等も考えると、独自に導入することはハードルが高い。そこに対しては、施設の所管課(行政)が取組として進めていくべき部分である。

副会長 参考として、指定管理者自らがキャッシュレスの会社と調整し、指定管理費用の中で取り組むことは簡単にできるので、できるのであれば進められたい。行政においては、費用の出所がどこになるかという課題はあるが、導入することで市民の利便性向上へつながる。文書管理システムや電子決裁システムの導入については、担当者の時間削減になり効率的である。是非ご検討いただきたい。ただし、添付資料等は、担当者が全て把握していることが前提ではあるものの、上司が把握していない場合は、データだけが流れてしまう。注意いただきたい。最終決裁者が誤った判断をしないように、どこかで決裁のハードルを設ける必要がある。

委員 課題でシステム導入にかかる経費が増加するとあるが、デジタル化するにあたり、かかるシステム導入経費は課題なのか、それとも必要経費なのかどちらか。

事務局 導入することで様々な経費、例えば人件費などが抑制される。また、事務手順が円滑になることによって少ない技術で業務ができるようになる。とすれば、システム導入経費は先行投資であるという考え方が一つある。ここでの実績効果額は、用紙に関する費用とシステムに関する費用の差額となり、システムに関する費用は大きくなる。そのため、実績効果額は出ないという考え方である。必要な部分に関してはお金をかけてシステムを構築していくことが重要であり、導入経費が高いから導入していないというわけではない。

副会長 所管が総務課だけでなく、デジタル戦略課が斬新な意見を持ってきた場合、今の意見は反映されるのか。

事務局 システム導入については条例や規則に縛られる。ある程度我々の働く環境や仕組みを整えようとする、総務課が所管となる。しかし、デジタル戦略課の職員は、総務課を兼務している者もあり、実質は一体的である。

委員 数値的な目標では、経費が増加するだけになってしまうが、取組の概要にある目的を忘れずに、多少の経費は必要経費と捉え、さらに効率化を図るべく取り組んでほしい。

(3)健全な財政運営について、事務局より説明。

取組番号 23「企業会計の健全運営」

会長 経営戦略の見直しの実施とはどのようなことか。

事務局 経営戦略の見直しとは、企業会計に関してのストックマネジメントをいう。それぞれの処理場、浄水場等の老朽化を見据えたうえで、処理量の見

直し等を行う。長期的に考え、合併前当初からのものと、現状とを見ながら見直しを行っていく。例えば、水道事業は企業会計方式であったが、下水道はそうではなかったものが最近企業会計方式となり、これまで単式だった財務諸表が複式簿記に整った。

○基本方針 3 職員の育成と組織力の強化

(1) 社会経済情勢の変化に対応した職員人材育成について、事務局より説明。
取組番号 24「職員の人材育成」

委員 研修の受講数を取組結果としているが、そのあとの効果測定等検討する方がよいと思う。

副会長 支所や本庁に来庁した際に思うことだが、積極的に挨拶をする職員もいるが、視線を上げるだけの職員も多いと感じる。もう少し明るい職場になられたらどうか。自分たちの CS が ES に返って来ることを意識してほしい。また、市民としてはそのような取り組みをしてほしい。素敵な職場であってほしい。

事務局 接遇研修を行う一方で、できていない職員もいる状態であり、日々の取り組みの中で総務課とともに改善につなげていきたい。

副会長 職員としての見られ方は、上司、部下ではなく、皆一緒だということである。

事務局 一丸となって取り組んでいく。

(2) 最適な行政サービスを提供できる組織体制の構築について、事務局より説明。

取組番号 27「定員適正化計画に基づく定員管理」

会長 定員管理のところで、自治体では若手職員がやめてしまう問題が起きているが、今後はそこも視野に入れて、新人のころから対策を打つ必要がある。年々採用難にもなってきている。現在は一回入庁すれば簡単にはやめないという時代でもない。

取組番号 28「働き方改革の推進」

副会長 実績指標について令和 5 年度の 14 時間とは、一人当たり一か月 14 時間ということか。

事務局 そのとおりである。

副会長 年次有給休暇の 11.1 日には、そもそも発給から 1 年の間で 5 日間を取得する法律上の義務があるが、それは含まれているのか。その 5 日を差し引くと 6.1 日となり、11.1 日とは非常に少ないのではないか。

事務局 1 年間で年次有給休暇は 20 日発給される。その 20 日間のうち 11.1 日という計算であり、法律上で義務付けされている 5 日は含んだ数値である。

副会長 そうであれば 11.1 日は非常に少ない日数だと思う。さらに、テレワーク実施率の 0.3%に関しては、文書管理システムが構築されていないのに

テレワークはできない。テレワークとは、自身の関係部署の文書を持ち帰ることができ、事務連絡を作成するくらいの範疇だと思うが、デジタル化を推進していかなければ難しいと考える。

事務局 コロナ禍では、出勤する職員数を減らそうと強制的にテレワークを推進した。その際に県のテレワークシステムを活用した。庁内にある業務をするうえで必要なファイルを格納した市のサーバーに接続できる PC が何台もあり、それを持ち帰ることで、職場と同じ環境に整うしくみがある。コロナ禍以降、介護や子育て等のある職員については優先的に活用できる仕組みを整えようとしているが、実際は行えていない。市民課や税務課、福祉等の窓口を有する市民相手の課では、自宅で仕事ということは難しく進んでいない。できれば総合政策課のような業態の課においては、積極的にテレワークを推進していくべきと考える。

副会長 フレックス勤務を検討いただきたい。ワークライフバランスにもつながる。会社に勤めながら、年間 40 から 50 回にわたる会社以外での会議に出席できているのも、年次有給休暇のほかに、フレックス勤務が認められているためである。この制度は女性も喜ばれる。時間外勤務も減る。

事務局 今回の業務改善では、フレックス勤務も含めて検討していく予定である。現在フレックスは導入していないが、勤務時間の振り分けということで、早出や遅出を分ける等一部導入はしているため、その幅を広げられないかということを業務改善委員会では検討していきたい。その結果についても、行財政改革委員会の中で報告できればと思う。

委員 行政サービスを提供するのは職員である。職員の挨拶や職員の資質に加え、高いサービスを提供するとなると意識改革が必要である。しかしながら、意識を変えるために研修を増やし、素晴らしい講師に教えられたところで、自分のやる気次第というのが最終的なところである。組織を運営している立場からして、やる気を出させるのは地位か名誉かお金、3 つ程度しかない。「日本一の行政サービスが提供できる朝来市を目指すために、日本一職員の給料が高い朝来市にしていく。」等、やる気にさせるための環境づくりは大切である。人の心理としては、やって何も変わらないのであればやらないほうがいいとなってしまう。初めて組織の経営に携わったときに、職員の給料が少なく、社員のやる気はでないと思った。代表になった際に、代表の給料を削って職員に振り分けたところ、2 年後くらいに売り上げがだいぶ上がった経験がある。方法はいろいろあると思うが、そのようなところも考えていくべき。

事務局 勤務評価制度と勤勉手当は連動しており、職員によって多い少ないがある。勤勉手当の支給額によって、ある程度自分がどう評価されているかわかるようになっている。現在は他の職員との比較がその程度しかなく、仕組みとしてモチベーションにつなげるためにも、頂いたご意見は総務課と共に検討していきたい。

取組番号 29「業務支援体制の充実」

事務局 チャレンジド職員とは、特別支援学校を卒業された方を対象に、期間を決めて就業していただく制度である。現在3名。封入作業やパソコン入力等の単純作業をできる範囲でしていただくことが主であるが、そのような業務に長けた方がおられる。

6 その他

次回会議の開催日程は、第10回が令和6年8月20日（火）13時30分～15時30分、第11回が令和6年9月19日（木）13時30分～15時30分。会議の内容は、補助金の適正化(団体運営補助金)を予定している。

7 閉会

副会長 お忙しい中お集まりいただき感謝申し上げます。いずれにしても、朝来市は少子高齢化が進み、消滅可能都市であるかの判断基準である50%に届いていない現実があるが、50%に届くように、当委員会において意見を頂戴したい。今後ともよろしくお願い申し上げます。

※消滅可能都市…2020年から2050年の間に、20歳から39歳までの若年女性人口が50%以上減少する都市をいう。(人口戦略会議が令和6年4月発表)