

会議の 公開・非公開の別	公開	【開催日】令和6年7月1日(月) 【時間】14時00分～16時10分		
会議録の 公開・非公開の別	公開	【場所】岸和田市役所 職員会館2階 大会議室 【傍聴人数】6名		
【名称】令和6年度第1回行財政改革検討委員会				
【出席者】 ○は出席、■は欠席				
中川	足立	田中	谷口	吉弘
○	○	○	○	○
<p>《事務局》岸副市長 財務部：寺本部長 行財政改革課：滝石課長、金永担当長、出口担当長、甲地主任、上田主任</p> <p>《関係課》人事課：藪課長、庄司野参事 IT推進課：櫻井課長、林主幹 公共建築マネジメント課：寺埜課長、岸本担当長、井上担当長</p>				
【議題等】 新行財政改革プランの取組				
①人的資源の最適化 ②行政DXの推進 ③公共施設の「機能」と「量」の最適化				
【中川委員長】				
それではこれより、第1回岸和田市行財政改革検討委員会の議事を開会する。 委員の出欠状況と、委員会の公開について事務局より報告されたい。				
【事務局】				
本日は、委員5名中、4名の出席のため、岸和田市行財政改革検討委員会規則第5条第2項に定める会議非開催の条件に該当しない。よって、本委員会は成立となる。 なお、谷口信介委員は電車遅延のため、遅れて出席予定である。(14時25分ごろ到着) 続いて、岸和田市審議会等の会議及び会議録の公開に関する条例第3条に基づき、委員会は公開しており、本日は6名の方が傍聴されている。				
①人的資源の最適化				
【中川委員長】				
それでは次第①「人的資源の最適化」について、事務局からの報告を求める。				
【事務局】				
(資料①に沿って事務局より説明)				
【中川委員長】				
ただいまの説明について、意見や質問はあるか。				

【足立副委員長】

主に3点ある。1点目、人材育成基本方針は平成14年につくられたものであり、策定から20年経過したものを方針としているため、今の時勢に合ったものとなっているのか。昨今の情勢を受けて、国が令和4年9月人事評価マニュアルを作成している。それにどの程度対応したものとなっているのか。

2点目は、組織体制について。前回の会議において、所管部門における検討が進んでいないことが明らかになった。働き方改革・働きがい改革等PTと人事・給与制度改革PTのリーダーが所管部門の職員となっているが、このPTを設置することで、体制面の課題は解決されるのか。

3点目は令和6年度中のでできるだけ早期に外部有識者で構成する専門委員会を設置するとなっているが、もう7月である。具体的なスケジュールを示す必要がある。若い職員のこれからのキャリアにとって非常に重要な取組である。真摯に取り組んで頂きたい。

【人事課】

1点目について、現行の人材育成基本方針は古いものとなっている。現在の取組みとしては令和5年12月に総務省より「人材育成・確保基本方針策定指針」が出ており、同指針に基づき新しい人材育成基本方針の検討を行っている状況。また改定に向け8月頃に職員アンケートを実施し、現状把握と課題の整理に向け準備を進めている。

【事務局】

補足する。現行の人材育成基本方針には、主に2つの課題があると認識している。一つ目は、方針において改善すべき課題と解決の方向性が具体的に示されているにも関わらず、20年経っても解決されていない課題が多いこと。二つ目は、方針策定から長期間が経過し、時勢に適応していない点があることである。

次に体制の問題であるが、人事・給与制度改革以外にも、方針が示されているにも関わらず、進捗していない取組がある。これまで部課長レベルで調整してきたが、議論が膠着する状態になることも多かった。そこで、組織の垣根を越えてフラットに議論することができるように、若手職員と中堅職員で構成するPTを設置した。当面はこの体制で検討を進め、課題があれば改良を重ねたい。

【田中委員】

民間企業であれば、20年前に見直すと決めたことが実現していなければ、倒産している。人事・給与制度改革の案を職員だけで検討すると、どうしても職員に甘過ぎる内容になる。民間企業で人事・給与制度を社員に決めさせることはあり得ない。組織内部でPTをつくって検討しても、上手く進まないのではないか。このようなやり方を続けていることが、20年間も課題を解決できていない要因ではないか。昨年度からの議論を踏まえると、市役所が抱える様々な課題の要因は、組織のガバナンス面の問題に行き着くと考えられる。組織の全体方針や人事・給与制度などガバナンスに直接関係することは、本来トップが決めるべきものである。組織のガバナンスを確保するには、思いきったやり方も必要。逆に外部の専門家で案を検討し、職員の意見を聴きながら、市長が最終的に判断するというような方法でなければ、上手くいかないのではないか。ガバナンスのあり方として、トップを中心に組織を回していく仕組みづくりが必要である。

外部有識者による委員会を設置し、意見を聴くということであるが、改革を成功させるためには、市長を始めとするトップ層が問題の本質を深く理解した上で、案を決定し、自ら職員に説明して納得させることが必要である。人事課や行財政改革課の役割は、トップ層がバイアスのかからないかたちで適切に判断することができるように側面からサポートすることである。そのような進め方を期待したい。

【事務局】

組織のガバナンス面で課題があり、組織改革が必要であるということは認識している。人事・給与制度改革については、バイアスがかからないように、中立的な立場の外部有識者の意見を踏まえて検討を進める。

【谷口委員】

岸和田市が、なぜ、行財政改革に取り組まなければならないかということについて、市長から職員まで認識を共有することが重要である。その根底には、20年余りの間に3度も財政危機を繰り返してきたという事実があることを忘れてはならない。財政健全化法における指標に抵触していないとしても、実は、財政面で隠れた危険ラインに達しているという自治体は多数ある。その中には、自らが置かれている状況を正しく認識し、危機感をもって行財政の構造改革に取り組んでいる自治体がある。職員と危機感を共有することができなければ、改革を進めることは難しい。

新しい公共という考え方が提示されている。今までのようにすべてを行政がやるのではなく、民間企業を上手く活用すべきである。民間を上手く使う自治体とそうでない自治体の差ができてきている。上手く民間を活用して欲しい。

【吉弘委員】

市民、職員を含む関係者に、改革を推進することのメリットを実感させることが重要である。関係者がメリットを感じることで改革が進み、改革が進むことで、その果実が関係者にフィードバックされるというような仕組みを検討すべきである。

職員の働き方の改善は、岸和田市の持続可能性と職員の労働供給の持続可能性につながるものである。労働供給が厳しくなる中で、魅力的な人材を確保することが、岸和田市のプラスになる。民間から公務員になる人もいれば、公務員から民間になる人もいる。労働環境の異動をスムーズに行えるようにすることも考える必要がある。

【中川委員長】

各委員の指摘に共通する問題意識として、20年前に策定された人材育成基本方針を時勢に適応するように改定する必要があるという点があった。法改正により、平成28年度から、従来の勤務評定に代わり、人事評価を基本に人事管理を行うことになった。しかし、岸和田市の人材育成基本方針にはこのことが反映されていない。人事評価制度の運用の改善とともに、見直しが必要である。

他に意見等がないようなので、以上で次第①「人的資源の最適化」についての審議を終了する。

②行政 DX の推進

【中川委員長】

つづいて次第②「行政 DX の推進」について、事務局からの報告を求める。

【事務局】

(資料2及び資料3に沿って事務局より説明)

【中川委員長】

ただいまの説明について、意見や質問はあるか。

【田中委員】

資料2「岸和田市における推進方法の現状と課題」に、行政 DX を推進する部門である IT 推進課が「直接所管課と交渉し」とあるが、一体何を交渉するのか。行政 DX が進めば、市民の利便性の向上や職員の事務効率化が見込めるはずである。取組を実施するにあたり人員が不足するともあったが、人員が足りないからこそ DX を推進するのではないのか。交渉に際し、どのようなところで所管課と調整がつかないのか。

【IT 推進課】

IT 推進課としては、DX 化が完了すれば業務の効率化が図れるものと認識しており、効率化により生まれた余力をもって、より市民サービスの向上につなげられると考えている。結果として効率化されるということはいずれの課も理解していただいている。所管課からすれば、日々の業務で手いっぱいのところ、DX に際し業務改善のための作業を行う余裕がないというのが実態である。

【田中委員】

実態は理解している。例えば BPR の導入などはかなり労力が必要と思われるが、もっと目先の業務をデジタルで改善するといった目線が必要。「デジタル化」といえば業務が増えるというイメージが民間企業でもよくある。RPA の活用など、デジタルによる小さな業務改善を積み重ねることで業務の効率化を実感でき、職員の IT リテラシーの向上にも寄与できる。所管課の業務改善意欲をいかに引き出せるかが、行政 DX を推進するキーではないか考える。

【吉弘委員】

事業化の恩恵を最も得られやすいようなもの、具体的には手続き回数が多い且つ職員がこれに割く時間が多いものをターゲットとし、優先的に取り組んでいくことが望ましい。ある手続きが窓口とウェブで出来る場合、市民は窓口で手続きをした方が時間がかかってしまううえに、行政側でもより高コストとなってしまう。ウェブで完結したほうが市民にとってもメリットが大きいと認識してもらえるような取り組みが必要。

【谷口委員】

経験上、地方公共団体の事務はその団体ごとのローカルルールが少なくないと認識しており、

DX化の際の障壁となっている。例えばBPR等で、第三者から他団体の状況も踏まえたフラットな目線での意見が加わることで、所管課においてのDX化に向けての気付きに繋がる。優先度の高い事務から取組みを進めていくということも重要だが、庁内で特に改善意識の高い部署から取組みをはじめ、先行事例を作れば他部署での取組みも進みやすいという印象もある。

【足立副委員長】

3点確認させて欲しい。1点目、資料3の10ページ、組織体制の整備について、IT推進課内に4名体制のDX推進担当を設置とある。具体的にどのような取組み、業務を行っているのか。限られた人員、時間のなかで取組みを進めていくためにはガバナンスが重要であるとともに、外部人材の活用やマニュアル化の推進なども必要と考える。

2点目、資料3の23ページ、総務省が示すオンライン化メニューの岸和田市における実績について、一部を除き、市民の利用実績がほぼない状況であることが確認できる。オンラインで完結しない手続きが大半であり、フォームのカスタマイズも不可であるなどが要因となって、全国的にも利用率は低迷しているということだが、具体的にどこに問題があって利用が伸びないのか、総務省としても把握したいと考えていると推察する。これは岸和田市だけの問題ではなく、全国の地方公共団体に関係することから、他団体と共同で国に対し具体的な改善を求めていくことが必要であると考えます。

3点目、資料3の37ページ、岸和田市と近隣市の出張所・市民センターの比較について、岸和田市は市民センターが5カ所、支所が1カ所となっており、過剰に設置されている状況であることは明らかである。一般的には市民センターは縮小していく傾向にある。市民センターの組織体制を見直すことで、他部署の人手不足にも対応が可能となる。

【IT推進課】

まず、IT推進課内のDX推進担当について4名で取り組んでおり、課全体としては今年度から1名減員となっている。DX化の調整業務を担当するが、令和6年4月に岸和田市行政DX推進計画や職員デジタル人材育成方針、DX人材育成研修計画、行政手続きオンライン申請の手引きを策定し進めており、DX人材の育成に関する業務も担っている。また、外部人材の活用については、大阪版デジタル人材シェアリング事業を活用し、BPR研修の実施や行政DX推進計画への意見を頂くなど、支援いただいている。

次に、総務省が示すオンライン手続きについては、令和6年4月に総務省が「自治体DX・情報化推進概要」により、全国的に利用率が非常に低水準であることが示されている。オンラインで手続きが完結しないことが最も大きな原因ではないかと考えている。

職員のITリテラシーの向上については、岸和田市職員デジタル人材育成方針に則り、習熟度に応じたレベルに階層分けし、電子申請システムやAI、RPAといったデジタル技術を取り入れる能力を持った人材の育成を行っている。

庁内先行事例については、昨年BPRを行った部署があり、手続きの7割程度をオンライン化によって対応した例があるため、今後庁内でも情報共有を図っていきたいと考えている。

従来の役所の考え方で、何かを導入する際には関係課横並びで一斉にというところがこれまで多かったと思うが、DXはスピード感が重要、人員も限られているため、できるところから取組みを進めていく考えである。

【中川委員長】

行政の限られた人員と時間的な制約の中、職員の業務負担の軽減と市民の利便性の向上を前面に出して取組みを進められたい。デジタル技術の導入は、行政コストの圧縮のみならず、職員がコア業務に専念できることから生じる市民サービスの向上も見込め、今後避けて通ることはできないものである。ただし、過渡期におけるITリテラシーの低い市民に対する配慮には注意を頂きたい。

外部人材の活用について、導入するタイミングが重要である。初めから導入するのではなく、庁内での検討が進み、課題が明確となってから助力を頂きたいタイミングで導入するのが良いと考える。

【田中委員】

デジタル化を過度に難しいものと捉えてしまっている。能登半島地震の復興支援に関わるなかで、災害時に必要となる各種手続きを職員が手作業でその場その場で構築しているのを目の当たりにしたが、東日本大震災の当時と大きく違うのは、デジタル関連ツールが大きく進化していることである。例えば RPA は十数年前と比べると誰でも使える簡便なツールに進化しており、Windows PC にはアプリが標準搭載されるようになっている。これを使うことが出来れば、伝票リストの内容をシステム登録するといった作業は苦も無く完了できる。ツールの提供や支援を現場で行ったところ、非常に悦ばれた。こういった小さな成功体験を積み重ねることで、職員のデジタルに対する積極性が増し、行政 DX 推進が加速度的に進んでいくのではないかと考える。

【足立副委員長】

資料3の33ページ、一人当たり年間時間外勤務時間の令和3年から令和4年の平均時間が記載されている。BPR や窓口改革の実施により、賃金換算で導入年度以降どの程度下がってきているのか分析が必要となってくる。

例えば、自動交付機によるコンビニでの証明書交付件数は、年々増加傾向にあり、これに伴って職員の窓口対応時間がどの程度減少しているのかなど、数値化することでその導入効果を確認できると考える。

【事務局】

今回の資料は取組の優先順位を示すような構成となっている。委員ご指摘のとおり、今後は可能な限り数値化し、取組効果の見える化といった視点も取り入れていきたいと考える。

【中川委員長】

窓口関連業務のDX化が説明の中心であったと理解する。岸和田市は成人保健事業を保健センターで実施していると思うが、例えば市職員がタブレット等を持って対象者宅へ訪問するといったことも考え得る。このような移動して業務を行う職員の知的装備品についても言及してはどうか。住民との接点である窓口の改革のみならず、行政サイドのサービスサプライヤーの装備品等についても検討範囲に組み込まれたい。

他に意見等がないようなので、以上で次第②「行政DXの推進」についての審議を終了する。

③公共施設の『機能』と『量』の最適化

【中川委員長】

次に、次第③「公共施設の『機能』と『量』の最適化」について、事務局からの報告を求める。

【事務局】

（資料4に沿って事務局より説明）

【中川委員長】

ただいまの説明について、意見や質問はあるか。

【足立副委員長】

2点質問する。1点目、公共施設等総合管理計画や総合計画、市立幼稚園や保育所の再編計画といったものがあるが、これらの計画へはどのように反映されていくのか。施設に関する計画が複数個別に存在するなかで、本委員会ではどの程度の深度で意見してもよいものか。

2点目、地方債について、基準財政需要額への算入についてはどのように考えているか。

【事務局】

公共施設等総合管理計画では、本市の公共施設全体の再編計画を定めている。令和4年に策定した新行財政改革プランでは、当該計画における目標管理のあり方を見直す方針を定めている。当該計画の計画期間は20年であるが、10年を1期として2期に分けており、1期目の終期が令和7年度までとなっている。目標管理の見直し結果を、令和8年度以降の計画管理に活かしていきたいと考えている。幼稚園及び保育所の再編計画については、令和10年度以降の後期計画がまだ策定されていない。本日のご意見も踏まえて、内容を検討していきたいと考えている。

財源構成について、交付税措置等についても勘案する必要があると認識しているが、飽くまで基準財政需要額へ算入され一般財源として措置されるということなので、国庫補助負担金や都道府県補助負担金などの特定財源と同様に取り扱うことは適切ではないと考えている。

【中川委員長】

岸和田市公共施設最適化計画とは、総務省が示す公共施設等総合管理計画に相当するものであるとの認識でよいか。

【公共建築マネジメント課】

岸和田市においては、全国の自治体が公共施設等総合管理計画の策定に着手する前から、先行して施設の再編を検討してきた経過から、国基準の公共施設等総合管理計画と市独自の公共施設最適化計画が併存している状況にある。内容は、一部重複しているが、「岸和田市公共施設最適化計画」は、公用施設を除く公の施設を中心とする施設の再編計画であり、「岸和田市公共施設等総合管理計画」は、新庁舎やその他の公用施設も含む計画となっている。今回の見直しの際に一本化することも視野に検討していきたいと考えている。

【谷口委員】

例えば水道事業は能力過多と言われるなど、これまでダウンサイジングしてゆくことを迫られてきた経過があるが、能登半島地震での断水等を期に、水道設備には一定の余裕が必要であり、それは過剰供給ではないといったような意見も散見され、そのニーズや適正な需要の把握は難しいものとなりつつある。このことは他の公共施設にも関連性が高い。

公共施設の適正化に向けた目標設定として、財政負担の視点を取り入れるのは非常に重要であると考え。一方で、行政が担う公共サービスは、財政が厳しいことを理由に、一方的に停止することも難しいという側面も併せ持っている。単純に減らすのみならず、複合化することで社会情勢等に応じて機能をアップグレードしていくことも検討する必要があると考える。

資料はエビデンスも細やかに調べられており、十分にわかりやすいものとなっている。

移動可能範囲の考え方も非常におもしろいが、公共交通に携わる者としては、現時点での移動可能距離をもって将来の行動範囲を決定してしまってもよいかという点は気になる。

【吉弘委員】

資料4の3ページ、岸和田市と類似団体とで住民一人当たりの面積比較がされており、一般財源負担額の大きい施設は床面積も大きくなっているが、結局は「量」が財政負担に直結していることから、従前の床面積に着目した目標管理と大きく変わらないのではないかと。

【田中委員】

今後の税収や人口の将来トレンドから考えると、このまますべての公共施設を維持できないことは明白である。地域ごとに、災害リスクといったネガティブな情報と、地域特性のようなポジティブな情報を重ね合わせ、そのエリアにどのような公共施設が本当に必要なのか、整備して残す施設と廃止する不要な施設を見極めていく必要がある。都市のあるべき姿へ収束できるよう、都市計画やまちづくり計画とリンクした再編計画として取組みを進められたい。

【中川委員長】

公共施設の機能と量の最適化については、「再生産性」の概念が必要不可欠であると考え。同じ種類の施設であっても、例えば大・中・小と規模の異なる施設がある場合、それぞれどんな役割の施設でどのような使われ方をしており、何が生産されているのか（公費が投入されているのなら、そのコストは収益・文化・世代間交流など、何を生産しているのか）を考えてほしい。規模が過大なものについては財政的な側面からチェックを入れていくことが必要であり、その他、複合機能化や将来の用途転用性を考慮することも必要。

他に意見等がないようなので、以上で次第③「公共施設の『機能』と『量』の最適化」についての審議を終了する。

【事務局】

次回の行財政改革検討委員会の開催時期は10月～11月ごろを予定している。日程については改めて各委員と調整させて頂く。以上で本日の委員会を終了とする。

以上