

【資料②】岸和田市行財政改革検討委員会 各取組の進捗状況と全体総括について

開催日程等		案件
令和5年度第1回	令和5年9月1日	岸和田市の行財政改革の進め方と体制について 岸和田市新行財政改革プランの概要について
令和5年度第2回	令和5年2月6日	「人的資源の最適化」の取組について ①人事・給与制度の構造改革 ②働き方改革・働きがい改革 ③人的資源の最適活用
令和6年度第1回	令和6年7月1日	行政DXの推進 公共施設の「機能」と「量」の最適化
令和6年度第2回	令和6年10月17日	市立幼稚園と市立保育所の再編 文化施設のあり方の見直し 公民館・青少年会館のあり方の見直し
令和6年度第3回	令和7年2月12日	家庭系ごみ収集運搬業務のあり方の見直し 各取組の進捗状況と全体総括について

令和6年2月6日 令和5年度第2回岸和田市行財政改革検討委員会

①人事・給与制度の構造改革

行財政改革検討委員会からのご意見

- ◆ 給与制度の見直しは、**給与制度のバランスを是正することに重点を置いて進めるべき**。特に中間層の給与水準が抑制されているという課題の解決に優先的に取り組むべき。
- ◆ 人事・給与制度改革案を検討するに当たっては、**客観的かつ専門的な見地から助言を得るため、専門家で構成される諮問機関を設置すべき**。
- ◆ 各取組の今後の進め方について再検討の上、新たなスケジュールを策定して当委員会に提出されたい。

各委員からのご意見

- ◆ 新プランで示されている「人事・給与制度の構造改革」の方向性は妥当なものと評価できる。また、それを実現するための6つの具体的な取組は、どれも市にとって重要なものである。
- ◆ 給与制度の見直しについて、国の制度や水準を基本にしつつ、資料で示されているような様々なエビデンスに基づき検討を進めるという方向性やアプローチについては賛成である。
- ◆ 新プランを策定してから約1年が経過する中、取組の検討が進んでいないということは、大きな問題。新プランで示されている方向性やスケジュールは「既定のもの」と認識していたが、担当課の説明を聞いていると、スタート地点がかなり後退しているように見受けられる。取組の進捗を阻害している要因を明らかにして、対策を考える必要がある。
- ◆ 人事・給与制度改革の取組が進まない要因として、組織内部から制度を変革することが難しいという事情があるのなら、外部の専門家を含めて検討すべき。
- ◆ ラスパイレス指数の算定において比較対象とされている国家公務員には事務次官などの一部の上位職階の職員が含まれていないことに留意して説明すべき。
- ◆ 職員全体のラスパイレス指数は100%を下回っており、全体としては給与水準が国家公務員を下回っていることに留意して説明すべき。
- ◆ 個人の業績評価を組織の目標管理に連動させる仕組みが必要。その際、アウトカム・オリエンティッド・スペンディング（成果志向の支出）の考え方に基づき、活動指標ではなく、成果指標を重視して管理すべき。
- ◆ 組織の使命を明確にして戦略を構築する、それに基づき目標を設定し、その目標を職員に浸透させることは重要。まず、改革によりどのような市役所に生まれ変わろうとしているのか、そのことをブラッシュアップして、職員全体に浸透させることから取り組んではどうか。
- ◆ 自己都合退職者が増加している要因は、給与面だけではなく、仕事に対する満足感やモチベーションが上がらないという問題があるのではないか。その面からのアプローチが必要。

令和6年2月6日 令和5年度第2回岸和田市行財政改革検討委員会

②働き方改革・働きがい改革

行財政改革検討委員会からのご意見

- ◆ 各部局の実態を踏まえて時間外勤務の要因を的確に把握し、業務の仕方や体制を改善しながら、時間外勤務の削減を進めるべき。

各委員からのご意見

- ◆ 各部局のおかれている実態を踏まえることなく、一律に時間外勤務削減のノルマを課す方法では、現場に過度な負担を強いることになり、大きな問題を惹き起こす可能性がある。
- ◆ 各部局長の人事評価の評価項目に時間外勤務削減の実績を加えることについて検討されたい。
- ◆ 中間管理職に部下の時間外勤務を適正にマネジメントするためのスキルやノウハウを身につけさせるための取組が必要。
- ◆ アウトソーシングやICT化よりも、業務の平準化やプロセスの見直しを実践する方が効果的な場合もある。

令和6年2月6日 令和5年度第2回岸和田市行財政改革検討委員会

③人的資源の最適活用

行財政改革検討委員会からのご意見

- ◆ 今後行政の人的資源の制約が厳しくなる中で、**「公」が「共助」、「私助」を上手くプラットフォームしながら地域を支えていくことが必要である。**

各委員からのご意見

- ◆ 新プランで示されている「人的資源の最適活用」の方向性は妥当であると評価できる。
- ◆ 民生部門と学校教育部門の職員数の削減を如何にソフトランディングさせるかという問題については、その手法とスケジュールを明らかにして、ロードマップとして示すべき。
- ◆ 行政サービスの供給量が減少する分野があるならば、その部門の人的資源を削減し、他部門に回すことができる。様々な行政サービスの需要の見通しを的確に立てて、適正に人的資源を管理する必要がある。
- ◆ 「公」が「共助」を積極的に活用する中で、地域の自治組織やN P Oで新しい雇用が創出され、地域の活性化に繋がる可能性がある。
- ◆ 部局マネジメントが機能しないということは、他団体でもよく見られる問題。政策体系を組織機構別に整理し直し、部局長の責任を明確にすることを検討してはどうか。
- ◆ 職員構成に関する課題の背景にある地域の構造的課題について政策的に解決を図るというアプローチも検討すべき。例えば、岸和田市は生活保護率が高く、そのことに伴い関係職員の数も多くなっていると考えられる。

取組の進捗と方向性

取組の進捗と方向性

01

岸和田市行財政改革PT（働き方・働きがい改革等GP、給与制度の構造改革GP）において、「人材育成基本方針の見直し」、「人事評価制度の再構築」、「働き方・働きがい改革」、「給与制度・職制・昇任昇格管理の適正化・再構築」にかかる案の検討を進めている。

02

職員の意識醸成と改革の内容・方向性を周知すべく、令和6年11月に職員向け意識調査、12月に職員向け説明会・懇話会を実施。

03

各取組案検討にあたり、専門家で構成される「人事給与制度調査審議会」を設置し、令和7年2月以降案件ごとに審議を行う。

04

「人材育成基本方針」については令和7年度中の改正、「人事評価制度の再構築」、「給与制度・職制・昇任昇格管理の適正化・再構築」については、令和9年度からの本格運用を目指す。

05

時間外勤務時間の多い部署から優先的にヒアリング等を行い、要因を把握しながら、時間外勤務の削減の取組を進める。

令和6年7月1日 令和6年度第1回岸和田市行財政改革検討委員会

行財政改革検討委員会からのご意見

- ◆ 限られた人員で行政運営する中、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、事業化の恩恵を得られやすい取組みから優先的に進められたい。
- ◆ 所管課の取組意欲を引き出すため、BPR や窓口改革、デジタル技術の導入等の取組効果を、可能な限り数値化し、見える化すべき。

令和6年7月1日 令和6年度第1回岸和田市行財政改革検討委員会

各委員からのご意見

- ◆ 事業化の恩恵を最も得られやすいような取組、具体的には手続き回数が多いものや職員が割く時間が多いものをターゲットとして、優先的に取り組むことが望ましい。
- ◆ 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。市民にもウェブで完結したほうがメリットが大きいという認識を拡げることが重要。
- ◆ 所管課の業務改善意欲をいかに引き出せるかが、行政 DX を推進するキーになる。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むと考えられる。
- ◆ 庁内で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考える。
- ◆ 人員や時間が限られる中、行政DXを推進するためには、組織のガバナンスを機能させることや 外部人材の活用やマニュアル化を推進することが必要。
- ◆ 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効果を把握する必要がある。また、コンビニでの証明書交付件数の増加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、数値化して導入効果を把握すべき。
- ◆ 岸和田市では市民センターが5ヵ所、支所が1ヵ所と、他市と比較して設置数が多い。コンビニでの証明書交付件数も増加傾向であり、一般的に市民センターは縮小していく傾向にあることから、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。
- ◆ 住民との接点である窓口の改革のみならず、移動して業務を行う職員の知的装備品等についても検討範囲に組み込まれたい。
- ◆ デジタル技術の導入過渡期における IT リテラシーの低い市民に対する配慮も必要。

取組の進捗と方向性

取組の進捗と方向性

01

「行政手続きオンライン化」、「BPR」、「AI・RPA」、「公金収納デジタル化」、「窓口業務改革」の各作業部会で行政DXにかかる取組を推進中。

02

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してもらえるよう、手続き回数が多いものや職員が割く時間が多いものから優先的に取り組む。

03

所管課の取組意欲を引き出すため、BPR や窓口改革、デジタル技術の導入等の取組効果やオンライン化の進捗状況等について、可能な限り数値化・見える化する。

04

成功体験や先行事例を積み重ねていくことにより職員の積極性を引き出し、全庁的な取組推進への意識醸成を図る。

令和6年7月1日 令和6年度第1回岸和田市行財政改革検討委員会

行財政改革検討委員会からのご意見

- ◆ 人口や税収のトレンドを踏まえると、現在保有している全ての公共施設を、将来にわたって維持し続けることができないことは明白である。「残す施設」と「廃止する施設」を適切に見極めなければならない。
- ◆ 公共施設の「機能」と「量」の最適化を進めるにあたって、「財政負担」に着目して目標管理を行うことは非常に重要である。
- ◆ 財政負担の面から公共施設の保有量を縮小することは避けられないが、地域が必要とする機能を維持するため、併せて、施設の複合化や用途転用の可能性を検討する必要がある。

各委員からのご意見

- ◆ 行政が担う公共サービスは、一方的に停止することも難しい面がある。公共施設の最適化に取り組むに当たっては、単純に減らすだけでなく、複合化等、社会情勢等に応じて機能をアップグレードする検討も必要。
- ◆ 地域ごとの特性を踏まえた上で、どのエリアに、どのような施設を、どれだけ配置することが必要なのかを考えていく必要がある。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を進められたい。
- ◆ 公共施設の「機能」と「量」の最適化を検討するに当たっては、「再生産性」に着目することが重要である。同じ種類の施設であっても、それぞれがどのような役割で、使われ方をしており、そこで何が生産されているかを踏まえて、検討して欲しい。

取組の進捗と方向性

取組の進捗と方向性

- 01 施設の総量削減に加えて、管理運営費も含めたトータルコストの削減に向けて取り組みを進める
- 02 管理運営費の削減効果や国庫補助金等の交付を考慮した総量削減による 財政負担軽減シミュレーションを行ったうえで、改めて削減目標を再設定する
- 03 令和7年度末までに「岸和田市公共施設等総合管理計画」の改訂を行う

令和6年10月17日 令和6年度第2回岸和田市行財政改革検討委員会

行財政改革検討委員会からのご意見

- ◆ 今後の幼保再編の取組については、過剰な施設数・施設規模とならないように留意しつつ進めていく必要がある。そのうえで、民間事業者の活用を最大限に図るべく、サウンディング調査等により民間事業者とコミュニケーションを取りながら、**市と民間事業者が連携して取り組むべき。**
- ◆ 市立幼稚園小規模化の課題について、その対応が他市と比べて岸和田市は遅れていることから、**早急に閉園の基準等を定め、幼保再編方針を精査する必要がある。**

各委員からのご意見

- ◆ 今後の就学前児童数の見込と施設の定員を踏まえると、供給過剰になる圏域も見受けられるため、今後再編を予定している施設数や規模を縮減できる可能性もあり、各圏域に1か所公立認定こども園を設置するといった現在の再編方針の考え方も見直す必要が出てくるのではないかと。
- ◆ 市立幼稚園について、岸和田市と他自治体を比較した場合に、児童一人当たりのコストも大きく、税負担の公平性の観点からも課題が大きいことから、小規模の幼稚園は早急に閉園していくべき課題。
- ◆ 幼保再編を進めるにあたり、市としてはフィージビリティスタディやサウンディングを実施し、市民や民間事業者とコミュニケーションとりながら実現可能性を高めていかたい。
- ◆ 再編を進めることで、1人あたりのコストがどのように変化するか、全体の財政インパクトはどれほどかといったことも整理する必要がある。
- ◆ 民間事業者が参入しやすい雰囲気醸成することも市の役割。公立施設の特徴を踏まえ、民間施設との住み分けを明確化することも肝要。
- ◆ 幼児教育保育の分野において、岸和田市の政策として何を提供するかを大前提に定めておくべき。市が望ましい幼児教育・保育サービスを提供できる児童数等の水準をあらかじめ設定しておくことで、再編を行う合理的な理由が生まれる。
- ◆ 単にコストダウンのための再編ではなく、より良い教育・保育環境を整備するといった点においても一定の基準が必要である。

取組の進捗と方向性

- 01 「岸和田市行財政改革PT（幼保再編GP）」を設置。課題や取組の方向性について検討
- 02 民間事業者のニーズや、就学前児童数の動向を踏まえた上で、再編個別計画を策定し、幼保再編を着実に進めていく
- 03 幼稚園小規模化の課題については、教育委員会が主体となり、閉園基準等の策定も含め、早急に課題解消を図っていく

令和6年10月17日 令和6年度第2回岸和田市行財政改革検討委員会

行財政改革検討委員会からのご意見

- ◆ 浪切ホールについては、他市と比較しオーバースペックな施設であり、今後の市の財政に大きな負担を強いる。**早急に統廃合や収支改善について検討すべき。**

各委員からのご意見

- ◆ 浪切ホールを維持し続けてくことは、今後の市の財政に大きな負担を強いることから、統廃合の検討を進めるべき。
- ◆ 浪切ホールに関して民間企業への売却という案もあるが、民間企業も建物を保有することがコスト面でリスクであることも再編の際の留意点。
- ◆ 施設利用者の属性、年代、利用目的等の需要分析を行うことで、利用者の潜在的ニーズを把握することにつながるのではないかな。
- ◆ 浪切ホールについて、売却する案は買い手が見つかるのかという点、廃止する案は解体費用と跡地の利活用の点、文化会館（マドカホール）を改装するという新たなコストの面で課題がある。
- ◆ 文化施設は1つ1つの施設規模が大きく維持するにも解体するにも費用が掛かるため、統廃合するだけでは多分根本的な解決にならない。収支を上げる方策の検討が必要である。
- ◆ 都道府県が持つレベルの施設である点で浪切ホール自体は非常にオーバースペックな施設である。一方、市の港湾開発の中核であるため港湾開発の政策との整合性を検討し、廃止の議論を行う必要がある。
- ◆ 市民の文化的人権の保障の場として、各施設がどれだけ役割を果たしているのかを踏まえて施設の統廃合の議論を行うべきである。
- ◆ 現状を踏まえると、今後も浪切ホールに経済活性化装置として効果を求めていくことは難しい。浪切ホールについては統廃合に向けた戦略をとり、マドカホールと自泉会館のさらなる活用を図るべきではないかな。
- ◆ 文化施設にかかるコストが、岸和田市の中学校全体のコストを上回っているという実態は、岸和田市の将来を担う世代に厳しい現実を突きつけるリスクがある。
- ◆ 浪切ホールの統廃合については市の計画に基づき早急に検討を進めるべき。

取組の進捗と方向性

- 01 令和7年以降、様々な角度から検証を重ねたうえで望ましい方向性を整理していく
- 02 図書館等、類似の機能を保有する施設との複合化の可能性も含め検討を進めていく

令和6年10月17日 令和6年度第2回岸和田市行財政改革検討委員会

行財政改革検討委員会からのご意見

- ◆ 地域のコミュニティ活動や地域人材を育成する場として、これまで公民館が果たしてきた役割や機能は今後必要であるが、今後はそれを公民館だけで担うのではなく、**地域の町会館や学校施設の活用を前提として社会教育のあり方を検討していくべき。**

各委員からのご意見

- ◆ 岸和田市では、公民館にどのような政策目的を持たせているのか、どのような利用者ニーズがあるのかといった議論もセットで代替施設の検討を行う必要がある。
- ◆ 地域コミュニティをどう維持するのかが重要な問題。学校施設の活用が可能ならば公民館の統廃合はやむを得ない。一方、公民館を高齢者のコミュニケーションの場として活用する場合は予算措置も必要である。一律廃止は好ましくない。
- ◆ 老朽化する公民館の廃止はやむを得ない。一方、公民館はなくなる地域において図書館や小中学校を代替させる検討は欠かせない。
- ◆ 町会館や学校施設を利用し、公民館もしくは分館機能を設置する方式が一般的に多い。
- ◆ EQを高める学びが必要であり、その点では公民館が役割を果たす必要がある。施設再編について異論はなく、学校施設に活用を求めるほうがもっと生産性が高くなる。要求課題への対応だけでなく、地域人材が生まれる場となることを期待したい。
- ◆ 学校施設を活用または複合化することにより地域コミュニティ活動や社会教育活動を推進していく取組は国が考えている今後の方向性であり、全国的にも多くの事例が蓄積してきている。

取組の進捗と方向性

取組の進捗と方向性

- 01 「岸和田市行財政改革PT（社会教育施設の再編GP）」を設置。課題や取組の方向性について検討
- 02 学校施設等をコミュニティ活動や市民活動の場として活用していく方向性を検討
- 03 老朽化している公民館等を優先的に再編を進める
- 04 令和7年度末までに再編第2期実施計画を策定予定

本市が考える行財政改革の視点

- 01 過去25年間の間に3度の大きな財政危機を繰り返してきた
- 02 これ以上財政危機を繰り返さないために、真に安定的な財政基盤を構築していく
- 03 将来にわたって住民ニーズに合った公共サービスを提供し、地域社会を安定的に支えていくため、社会経済環境の変化に合わせて改革を推進する
- 04 目指す改革は、「壊す改革」ではなく、これからの時代に合った新しい市民サービスと行政運営のあり方を「創る改革」