

岸和田市新行財政改革プランにかかる提言書

令和7年3月 岸和田市行財政改革検討委員会

はじめに

岸和田市行財政改革検討委員会（以下「行革委員会」という。）は「岸和田市新行財政改革プラン」（以下「新行革プラン」という。）に掲げる取組の進行管理を適切に行うため、令和5年9月1日以降全5回にわたり丁寧な議論を重ねてきた。

新行革プランに掲げる取組は多岐にわたる中、行革委員会においては効率的・効果的な議論を行うために「人的資源の最適化」や「行政DXの推進」等、岸和田市の行財政改革を進めていくにあたっての最重要のテーマに議論を絞り、今後、各取組を進めるうえでの課題や具体的方策、方向性について意見を申し述べてきた。

今回すべての審議が終了したことを受け、それらを「提言書」として取りまとめた次第である。

この「提言書」が推進力となり、今後の岸和田市の行財政改革が着実に進捗することを期待する。

岸和田市行財政改革検討委員会
委員長 中川 幾郎

目次

- ・岸和田市行財政改革検討委員会 これまでの開催状況 P1
- ・【提言①】「人的資源の最適化」の取組について P2
- ・【提言②】行政DXの推進 P7
- ・【提言③】 公共施設の「機能」と「量」の最適化 P10
- ・【提言④】 家庭系ごみ収集運搬業務のあり方の見直し P15
- ・【提言⑤】 今後の行財政改革に向けて P17
- ・ 岸和田市行財政改革検討委員会委員名簿 P18

岸和田市行財政改革検討委員会 これまでの開催状況

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

【提言①】「人的資源の最適化」の取組について

(人事・給与制度の構造改革 働き方改革・働きがい改革 人的資源の最適活用)

地方公共団体においても、人材確保の困難さは年々深刻度を増しており、勤務環境の向上とともに、少数の職員でも高いパフォーマンスを発揮することができる組織づくりに取り組むことが強く求められている。「岸和田市新行財政改革プラン」に掲げる『働き方改革・働きがい改革』、『人事・給与制度の構造改革』、『人的資源の最適活用』の各取組は、そのいずれもが、人材の確保・育成・定着や活力ある組織づくりにつながる重要な改革である。

これらの改革を成功させるためには、組織の土台となる組織風土や職員の意識を変革することが必要であり、そのために、まず、組織の「ミッション (Mission)」、「ビジョン (Vision)」、「バリュー (Value)」に相当するものを明らかにし、職員に浸透させることに取り組むべきである。そして、これらの理念や価値観を基礎にして「岸和田市人材育成基本方針」を改定し、人事管理や給与に関する諸制度の改革につなげていくことが望ましい。

岸和田市の人事・給与制度には、給与、人事評価、職制、昇任昇格管理など、全般にわたって「年功的」で「横並び」の傾向が強く表れている。「岸和田市新行財政改革プラン」は、これらの諸制度を抜本的に見直し、「チャレンジする職員を応援し、頑張った職員が報われる」制度として再構築することを方針として掲げているが、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上を図るために、必要かつ重要な取組である。

また、地方公務員の人事・給与制度については、住民の理解と納得を十分に得られる制度として運用するという視点が欠かせないが、岸和田市の人事・給与制度には、広範にわたって、職務給の原則や均衡の原則などの地方公務員法で定められた給与決定原則に忠実に従って運用されていない点が確認される。法令順守の観点や市民目線から徹底的な検証を行い、確実に是正を図られたい。

「岸和田市新行財政改革プラン」では、『働き方改革・働きがい改革』の取組として、時間外勤務の徹底的な削減を掲げている。すでに様々な仕組みを導入しているが、その効果が十分に現れていないということである。所管課の説明を踏まえると、時間外勤務の要因把握と管理職のマネジメントに課題があると考えられる。時間外勤務の要因は様々であり、その要因に応じて有効な対策も異なる。時間外勤務の要因を詳細に分析し、その結果を踏まえて的確に対策を講じられたい。また、時間外勤務の問題は、所管部門の管理職のマネジメントにより解決される場合も多いと考えられる。管理職の人事評価の対象に時間外勤務に関するマネジメントを加えるなど、管理職の意識啓発やマネジメントスキルの向上に取り組まれたい。

今後も労働力の希少化が進み、公務の現場においても人材確保が困難な状況は続くと考えられる。また、岸和田市の人口当たりの職員数は、類似団体や大阪府内の他都市と比較して非常に多く、そのことが経常収支を圧迫し、財政基盤がぜい弱であることの要因になっている。これらを踏まえると、今後の岸和田市にとって、職員数の適正管理は、非常に重要な課題である。

他団体との比較分析結果から、職員数の多さの主たる要因が、保育所、幼稚園、高等学校の関係職員や技能労務職員が多いところにあることは明白である。「岸和田市新行財政改革プラン」に基づき公共施設の再編やアウトソーシング等を着実に進め、これらの課題の解消に優先的に取り組まれたい。併せて、上記以外の分野も含め、中長期的なビジョンをもって、行政DXの推進や「公」、「共」、「私」の役割分担の見直し等に取り組み、限られた人的資源を最大限有効に活用するための改革を進められたい。

本年2月に、この改革に関して外部の専門家から中立的、客観的な意見を聴取するために、「岸和田市人事給与制度調査審議会」が設置された。組織や職員の意識のDNAに関わる仕組みを、組織内部から変革することは決して容易なことではない。今後、民意を代表する市長の指揮の下、「岸和田市人事給与制度調査審議会」の意見を十分に踏まえつつ、着実に改革を前に進められたい。

各回の会議における委員会からの意見（人的資源の最適化全体）

行財政改革検討委員会の意見

- ◆ 人事給与制度改革と働き方・働きがい改革については、それを取り組まなければならない本質的な理由や危機感、改革のメリットに関して、市長から職員までが十分認識を共有した上で、進めるべき
- ◆ 20年以上前に策定された現行の人材育成基本方針を、時勢に合わせて改定する必要がある。人事評価を基本に人事管理を行うことを、人材育成基本方針に明記すべき。

各委員の意見

- ◆ 今後、労働供給環境が厳しくなる中で、組織運営において、魅力的な人材を確保することが非常に重要になる。職員の働き方の改善は、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取組み。
- ◆ 市民、職員を含む関係者に、改革を推進することの重要性とメリットを実感させることが重要。
- ◆ 予定通り検討が進捗していないことは問題。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み。真摯に取り組んでいただきたい。
- ◆ 20年以上前に策定された人材育成基本方針で示された人材や組織に関わる課題が、未だ解決されていないことを重く受け止めるべき。組織のガバナンスに課題があると考えざるを得ない。
- ◆ 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。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。
- ◆ 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、自ら職員に説明して納得させることが重要。

各回の会議における委員会からの意見（人事・給与制度の構造改革）

行財政改革検討委員会の意見

- ◆ 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。
→当委員会での議論を踏まえ「人事給与制度調査審議会」（以下「調査審議会」という。）が令和7年2月に設置されたとのこと。よって、本件にかかる今後の議論については調査審議会に委ねることとするが、制度が再構築された後も適切な運用がなされているかをチェックするために、常設型の調査審議会として設置されたい。
- ◆ 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。

各委員の意見

- ◆ 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。

各回の会議における委員会からの意見（働き方改革・働きがい改革）

行財政改革検討委員会の意見

- ◆ 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。

各委員の意見

- ◆ 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。

各回の会議における委員会からの意見（人的資源の最適活用）

行財政改革検討委員会の意見

- ◆ 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。

各委員の意見

- ◆ 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NPO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。

【提言②】行政DXの推進

我が国全体で人的資源の希少化が進む中で、地方公共団体は、より少ない職員で、質の高い行政サービスを提供することができるスマートな自治体に生まれ変わることが求められている。その実現のためには、行政DXを推進し、デジタル技術やデータを活用して業務や組織のあり方を大胆に変革していくことが欠かせない。

スマート自治体への変革を早期に成し遂げるためには、市民の利便性向上や業務効率化の効果が高い取組から優先的に着手することが有効である。国は、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（2024年6月21日閣議決定）において、地方公共団体に対して、「処理件数が多く住民等の利便性の向上や業務の効率化効果が高いと考えられる手続」及び「住民のライフイベントに際し、多数存在する手続をワンストップで行うために必要と考えられる手続」を具体的に示し、これらの手続のオンライン化に優先的に取り組むことを要請している。市は、これを踏まえるとともに、その他の手続についても、手続の処理件数、処理時間、従事工数、紙原本や添付書類の提出の要否等について検証を行い、オンライン化による効果を可視化した上で、適切に優先順位を付けて取組を推進すべきである。

他方、行政DXがスムーズに進むには、市民や職員がそのメリットを十分に理解し、能動的に協力する姿勢となる必要がある。窓口手続がオンライン化することで、市民は、手続きに要する時間や手間を省くことができ、また、時間や場所を選ばずに手続を行うことが可能となる。職員においても、事務処理に要する負担が軽減され、限られた時間と労力を本来注力すべき政策の企画立案等の業務に向けることができる。このような効果やメリットを、関係者にわかりやすく伝え、浸透させることが、成功への近道になると考える。

今後、上記の事項に留意しつつ、CDO（最高デジタル責任者）の指揮の下、庁内横断的な推進体制として設置された「岸和田市行政DX推進員会」（令和5年度設置）を中心に改革を進められたい。

各回の会議における委員会からの意見（行政DXの推進）

行財政改革検討委員会の意見

- ◆ 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。
- ◆ 庁内において行政DXにかかる各作業部会が設置されたとのこと。当委員会としては、下記の留意事項を当作業部会へ申し送ることとする。
DXは目的ではなく、手段であるということを前提に検討を進めるべき。単にDXを進めたらよいということだけでなく、何のためにするのか、DXを進めることで業務がどのように効率化するのか、また行政サービスがどのように向上するのかをあらかじめ正確に整理したうえで取組を進める仕組みを構築しなければならない。
デジタルを活用したうえで、組織をそれにフィットさせることも重要な視点である。先進自治体や民間企業等の取組も参考にしながら進めていくべき。

各回の会議における委員会からの意見（行政DXの推進）

各委員の意見

- ◆ 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カ所、支所が1カ所と、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。

【提言③】 公共施設の「機能」と「量」の最適化

国、地方を問わず、我が国全体で、高度経済成長期の人口拡大に合わせて整備した公共施設やインフラの老朽化が一斉に進行している。これらの社会資本を現状の規模で維持し続けると、将来、莫大な維持管理、更新等の経費が発生し、市の財政に深刻な影響が及ぶことは避けられない。他方、幼稚園、保育所や小中学校に通う年代の子ども数がピーク時の半分以下になるなど、公共施設の利用状況やその求められる機能に大きな変化が生じている。全国の地方公共団体は、人口減少や人口構造の変化が進む中で、「何を諦め、何を残すべきか」、「社会経済環境の変化に合わせてこれまでのサービス提供体制をどのように再構築するか」という問題に真剣に向き合わなければならない局面に直面している。公共施設の更新需要が一斉に到来する時期であるからこそ、公共施設運営を構造的に変革する好機にもなり得る。人口減少時代に合った行政サービスを構築するために、『公共施設の「機能」と「量」の最適化』は、避けることのできない重要な取組である。

岸和田市では、公共施設等総合管理計画の定量的な目標管理を、床面積の削減量に応じて行っているが、今後は公共施設の維持管理に係る財政負担に着目して行う方向で見直すこととしている。公共施設の「量」を削減しなければならないことの直接の理由が財政面の制約にあることを踏まえ、その妥当性は十分認められる。今後予定する公共施設等総合管理計画の改定に新たな考え方を反映させて、適切な目標管理につなげて欲しい。

個々の施設類型のうち、市立幼稚園と市立保育所については、対象児童の大幅な減少に加え、幼稚園から保育所に需要が大きくシフトしていることにより、深刻な問題が顕在化している。市立幼稚園では、就園児童の減少により、教育環境の悪化が看過できない程度にまで達している。また、児童一人当たりのサービスに要するコストが増大し、著しく経済的合理性を欠く施設運営となっている。全国の自治体において幼保施設の再編はすでに相当進んでおり、この分野における岸和田市の対応が大きく後れを取っていることは明らかである。「量の縮減」に対して適切な対策を講じなければ、「質の低下」は避けられない。幼保施設の再編は、岸和田市にとって、最優先で取り組まなければならない政策課題である。

今後の再編計画の検討に際しては、圏域ごとに需給状況に差があることを踏まえ、適正な規模と配置バランスの再編案とするように留意されたい。また、市立幼稚園については、閉園基準の策定も含め、早急に適切な教育環境を確保するための対策を講じられたい。

文化施設は、全体として同規模団体と比較して過大な規模を保有している状況にあり、ダウンサイジングに向けた検討が必要である。文化施設には、都市の活性化装置としての機能と市民の文化的人権を保障する機能の両面がある。文化施設の再編について検討する際は、この両面の機能に着目して、全体の最適なあり方を考えることが重要である。

浪切ホールは、オーバースペックであり、このまま維持し続けると、市の財政に甚大な影響を与えることは明白である。統廃合に向けた具体的な検討に着手すべきである。

公民館・青少年会館は、これまで各地域において、生涯学習や社会教育の実践の場として、また、地域コミュニティ活動や地域人材の育成の場として、役割を果たしてきたが、長期にわたって利用者の固定化と減少が続いている。再編の検討に先立って、今後、地域において必要な公民館等の役割や機能は何かという本質的な問題の整理が必要である。また、具体的な再編案を考える際は、町会館・自治会館や学校施設を活用することを優先的に検討すべきである。

各回の会議における委員会からの意見（公共施設の「機能」と「量」の最適化）

行財政改革検討委員会の意見

- ◆ 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。
- ◆ コストが多くかかっている施設や、財源措置が手厚い事業から優先的に再編を進めることは重要な着眼点である。また、令和7年度から施設の除却に要する事業費も交付税措置の割合が大きい「公共施設等適正管理推進事業債」の対象となっている。これらの制度の活用も同様に図られたい。
- ◆ 「幼保再編」と「文化施設の見直し」については、今後の財政負担や施設の老朽度を踏まえると既に待ったなしの状況である。早急に対策を立てたうえで再編の取組を進めるべき。
- ◆ 公共施設の「機能」と「量」の最適化の取組を進めるうえで、施設所管課が当事者意識を持って主体的に関わるのが重要である。今後、行政の経営資源がさらに制約されることを十分踏まえたうえで、施設所管課がビジョンを描き、管理部門と対話を重ねながら改革を進めることが重要な視点である。

各委員の意見

- ◆ 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。

各回の会議における委員会からの意見（市立幼稚園と市立保育所の再編）

行財政改革検討委員会の意見

- ◆ 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。

各委員の意見

- ◆ 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を取りながら実現可能性を高めていかれたい。
- ◆ 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のか、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の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。

各回の会議における委員会からの意見（文化施設のあり方の見直し）

行財政改革検討委員会の意見

- ◆ 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。
- ◆ 文化施設のあり方を考えるうえで、図書館との複合化を図ることは他市においても多数の成功事例があり、良いアイデアではないか。今後は、その際の効果や有効性を正確にシミュレーションしたうえで具体的に検討を進めていくべき。

各委員の意見

- ◆ 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。
- ◆ 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。
- ◆ 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。

各回の会議における委員会からの意見（公民館・青少年会館のあり方の見直し）

行財政改革検討委員会の意見

- ◆ 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も必要であるが、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。
- ◆ 学校施設を地域のコミュニティ活動や市民活動の場として活用を図る方向性については理解できる。地域コミュニティは、本来小学校区単位が望ましく、このことから今後の公民館等のあり方については地域の町会館・自治会館や学校施設の活用を前提に取組を進めるべき。

各委員の意見

- ◆ 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は重要な問題。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。

【提言④】 家庭系ごみ収集運搬業務のあり方の見直し

家庭から排出されるごみの処理は、市町村が提供する最も基本的な行政サービスの一つであり、これに要する財源の多くは住民の税負担により賄われている。岸和田市では、人口減少や市民によるごみの分別や排出量抑制の取組により、ごみの排出量が減少しているにも関わらず、家庭系ごみの収集運搬に係るコストが増加している。これは、家庭系ごみ収集運搬業務の受託事業者に支払われる委託料が、世帯数に比例して算定されていることによるものである。ごみ処理に要する経費を負担し、ごみの排出量の抑制に協力している市民の理解を十分得られるように、市は、委託料の算定方法について検証し、委託料の算定に人口やごみの排出量を反映させるなど、より合理的な算定方法の導入に向けて検討を進めるべきである。

家庭系ごみ収集運搬業務は、長年にわたり随意契約により特定の事業者委託されており、契約相手方選定における公正・公平性や透明性の確保において課題がある。競争性の働く事業者選定方法を導入する方向で検討を進めるべきと考える。ただし、業務の性質上、業務の継続性や安定性の確保について一定の配慮が必要であると思料する。

現状のごみ収集運搬業務の受託事業者が受け持つ収集区域は、同一事業者が受け持つ区域が分散しているなど、効率的に業務を遂行することが困難な配置となっている。また、ごみを排出する市民の側からも不便な点があると考えられる。市と現場を預かる事業者の双方の視点から検証し、合理的な配置となるように見直すべきである。

上記の取組については、外部の専門家で構成する専門委員会を設置し、中立的、客観的な立場からの専門的知見に基づく意見を聴取して、検討を進めるべきである。

各回の会議における委員会からの意見（家庭系ごみ収集運搬業務のあり方の見直し）

行財政改革検討委員会の意見

- ◆ 委託料」の算出方法については、収集にかかる「コスト」にも着眼するとともに、他の自治体の考え方等も参考にしたうえで、合理的な根拠を備えた方法に見直すことが望ましい。
- ◆ 「契約方法」については、入札による費用削減効果の分析等を行ったうえで、他の自治体の動向も鑑みながら、一定の経済合理性を備えた入札導入について検討すべき。
- ◆ 「収集エリア」について、現行のゾーニングは効率性の観点から課題が大きい。市民、行政、事業者がともに利便性が高く、合理的なゾーニングとなるよう見直しが必要である。
- ◆ 廃棄物対策については専門性が高い分野であることから、別途、第三者の専門的な委員会を設置、今後の詳細な検討事項については当該委員会に委ねたい。

各委員の意見

- ◆ ごみ収集にかかる業務負担の内容がどのようになっているのか調査する必要がある。このあたりは、第三者の専門委員会を設置したうえで、ごみの量が減ると手間も減るのかといったことも含め、どのような算出方法が合理的なのか検討されたほうがよい。
- ◆ 入札を導入している自治体が北摂・河内エリアに集中しており、泉北・泉南地域は見受けられない。場合によっては、北摂・河内エリアには事業者がある程度存在するために競争市場が成り立つといった事情があるのかもしれない。そのあたりの状況も含め、様々な情報収集を行ったうえで検討を進める必要がある。
- ◆ 単価の設定については、本来であれば環境省などが標準的な例を示したほうが良いのではと思うが、そのようなものがない中では、1市だけで検討するのではなく、様々な事例の情報収集を図ったうえで検討を進めていくべきではないか。
- ◆ 契約方法について、安値で受注したがために事業の実施が滞ったといった事例も伺っている。業務の性質上、途中で遂行できなくなると市民生活に大きな影響が出る分野なので、例えば最低価格を設定した入札などが落としどころになるのではないか。

【提言⑤】 今後の行財政改革に向けて

岸和田市は、過去20年余りで三度の財政危機を繰り返してきた。その背景には、財政基盤のせい弱性につながる構造的課題が未解決のまま残されていることがある。他方、本格的な人口減少時代を迎える中で、地方公共団体は、社会経済の構造的な変化に対応するため、これまでの行政サービスや業務の仕方を大きく転換することが求められている。「岸和田市新行財政改革プラン」は、行財政の構造改革によりこれらの課題解決を図ることを目的として策定されたものである。

当委員会での審議を通じて、市当局がこれらの課題を精緻に分析し、確かな認識の下で、課題解決に向けた準備を進めていることが確認された。「岸和田市新行財政改革プラン」が掲げる取組は、そのいずれもが、市の将来にとって避けることのできない重要なものであり、そこで示されている方向性や方針は十分に妥当性を有するものと評価することができる。

一方で、行財政改革の各取組の具体的な方針や実施スケジュールが定められた後も、長期間、庁内における検討や調整が停滞し、「塩漬け」になっている事例が確認された。このような状況を放置すると、「岸和田市新行財政改革プラン」は「絵に描いた餅」になりかねない。個々の取組の推進を図るだけでなく、庁内の検討や調整が停滞していること自体を組織運営上の問題として捉え、その進捗を阻む要因がどこにあるかを明確にした上で、その解決に向けた対策を講じていく必要がある。

当委員会からは、このことに関し二点指摘させて頂く。一つは、組織のガバナンス強化に向けた取組が必要である。組織の業務の進捗管理や意思決定プロセスのどこに問題があるのかを明らかにした上で、マネジメント層の意識改革や組織のマネジメントの仕組みの再構築を図るべきである。もう一つは、職員の意識改革を進め、組織風土の変革にまでつなげることが必要である。岸和田市が今取り組もうとしている改革は、これまでの行政サービスや業務の仕方を構造的に変革しようとするものである。このような改革を、職員の意識や組織風土の変革なしに成し遂げることは難しい。

岸和田市は、今、非常に重く、困難な課題に直面している。これを乗り越えることは、決して容易なことではない。しかし、このような状況こそ、変革と発展のチャンスである。岸和田市が、輝かしい未来に向かって、現実を直視し、課題を先送りすることなく、全力で改革に挑戦し続けることを願って已まない。

岸和田市行財政改革検討委員会委員名簿

(五十音順・敬称略)

	氏名	職業・役職等
1	あだち よしみ 足立 泰美	甲南大学経済学部 教授
2	たなか やすのり 田中 靖訓	リマテックホールディングス株式会社 代表取締役社長
3	たにぐち しんすけ 谷口 信介	EY新日本有限責任監査法人大阪事務所 パートナー 公認会計士
4	なかがわ いくお 中川 幾郎 (委員長)	帝塚山大学法学部 名誉教授
5	よしひろ けんすけ 吉弘 憲介	桃山学院大学 経済学部 教授