

第2回行政改革推進委員会 会議記録

■日 時	令和元年10月15日（火曜日）午後1時～午後3時			
■場 所	岩滝保健センター 2階会議室			
■委 員	◎伊藤 伸 委員	○西川明宏 委員	○山添謙三 委員	浅利美鈴 委員
	京崎 操 委員			
■事 務 局 (企画財政課)	小池大介 課長	小谷貴儀 課長補佐		

注) ◎会長、○会長代理

※杉岡アドバイザーは欠席

開会（午後1時）

1. 会長あいさつ

台風の際は出張で、北海道から関西に入る予定でしたが1日半ほど足止めになっていました。各主要空港が全て1日完全に欠航になったのは初めてのことで、何が起きるのかわからないという事を感じました。

今日は行革大綱の話と事務事業評価の話が議題になってきます。事前に、資料に目を通す中で、なかなかハッピーな雰囲気ではないなという印象ですが、そこを何とか持続可能にしていくということを中心に議論できればと思います。よろしくお願いします。

2. 第3次与謝野町行政改革大綱（案）について

-----（事務局から大綱案の説明）-----

※第3次与謝野町行政改革大綱（案）は以下「第3次」と表記します。

（伊藤会長）今までの行革の評価の部分と、これからの第3次の部分と分けて議論していきたいと思います。最初は1ページから10ページまでの、約10年の取組について何かご意見ありますでしょうか

（委員）一言で言うと結果が出ていないという印象があります。私も委員として行革に携わってきましたが、1次の成果は一時的なものだと分析されているとおりだと思います。人の削減についても臨時職員に振り替えられているということで、事務事業も減っているところか増えている現状があって、本来、なぜ人を減らしていくのかと考えたときに、そもそもなぜ合併したかということにも関わってくるのですが、3つのまちが同じことをするのに、同じだけの人数をかけていて、それが合併することによって、3町合計10人でやっていたことが例えば7人とかで出来るのではないかと、そういった効果を目指すことで、職員数を類似団体規模に近づけることが目標だったと思います。確かに正職員が減っているので人件費の削減にはなっていますが、人が減っていないので、合併時に議論した根本的なことが出来ていなかったんじゃないかと思います。この間、うわべの行革が出来ていても、根本的な改革は出来ていなかったのではないかと印象があります。

（委員）今のご意見は非常に重要だと思ってまして、書いていることは綺麗な事だとしても実績を伴わなければ第3次で

も同じことになってしまうのではないかと思いますので、そこは一步踏み込んで第3次では何をやるのかということが大事になると思います。

財政状況についても説明いただき資料もありますので、見た印象を補足しますが、付属資料の2ページ、先ほどの説明で歳出規模が大きいという話がありましたが、平成29年度の歳出規模が124.5億円となっていて、同じ年の人口1万人以上の425町村の人口一人当たりの平均が48万円なので、だいたい8万円くらい高くなっているのがわかります。

もう一つ特徴的なのが、1ページ目の地方交付税です。平成29年度で53.5億円となっていて、歳入全体の42.7%となっていますが、同じように比較しますと人口1万人規模の町村平均が2.5%なのでかなり高いです。合併特例措置で多く交付されていることも要因と思いますが、地方交付税は毎年確実に確保できる財源とは言えず、結果的には総務省に委ねられています。これが財源の中心になっていて、今後下がっていくことにはなるんですが、それと裏腹に地方税の方は全体の1.5%程度になっていて、人口1万人規模の町村平均が2.5%なので、比較するとかなり低くこれが課題だと感じています。

もうひとつ、職員数は減らしてきているという話だと思いますが、類似団体の中では多い方から5番目となっています。落としてはいるんだけど正職員はまだ多い。これは本気で事業の見直しをしていかないといけないのではという印象です。事業の金額は薄く広く切り詰めてはいるんだと思いますが、事業が残っている限り仕事は残りますので、結果的にそれが他の自治体に比べて職員数を減らし切れていない要因ではないかと思います。ざっと見ての印象ですが、何か認識の違いがあればお願いします。

(事務局) 職員の人件費ですが、総人件費で見ると会計年度任用職員制度のスタートで必ず増額となることから、第3次では避けては通れない課題となります。根本的な改革ができていないという指摘でしたが、私どももその反省があります。要因を分析する中で、合併当初は類似団体との比較調整方式でスタートしたんですが、合併団体と類似団体規模は必ずしも一致しないという実感がありました。そうなら2次行革の時にあるべき職員数を測定すべきであったと思いますが、それが出来なかったという結果です。もう一方で臨時職員数は、保育所・認定こども園のサービスを向上(0歳児保育は時間外保育)させていて、それに対する対応を臨時職員で行ってきたということが理由ではあるのですが、これは本来正しくなくて、第3次に明記します「民間活力の導入」という手法もあります。ある会議で、近隣の市においては民間が保育所等を運営し与謝野町よりもサービスが上がっているという指摘を受けました。民間活力を導入することでコストも抑制できてサービスも向上するという視点が過去の行革には欠けていて、今後は求められる視点だと思います。行政資源が減少する中ではありますが、減少してもサービスが維持できる、向上できる方策を導入する必要があると思います。

一方で、財政状況については、合併当時と比べて歳出規模が20億円程度増えています。ハード整備で増えている面もありますが、それよりも経常的な経費が増えていると考えています。地方税の金額はそれほど変わらず推移している状況ですが、歳入に占める割合が変わってきている状況です。逆に交付税は算定替え等があって増えてきており、この間は割合が増えています。第2次行革で歳出規模を100億円規模に落とし込むべきという目標を掲げていましたが、これができなかった。時の政策というものがあり、支出が増大することはあるとして、その時、いかに全体をコントロールできるかが重要だと認識してはいるのですが、全ての事業を凍結できるものではないという事もあります。第3次では「ルール化」という表現がありますが、今度は方針を立ててそれを徹底することが問われると考えています。

(委員) 財政調整基金がこれだけ崩されるという決算で、この2年は実質赤字だという事かと思います。それまで基金を積み立てられる状況で、健全であると言ってきた財政がなぜ今の状況になってしまったのか。町の自主財源である地方税が1

5%程度という話でしたが、普通は自主財源を手厚くしないと地方交付税が減らされてしまったときにどう対応するのか。そのあたりの方向性がなくて、健全化を目指すと言うなら、そのあたりのことも必要であると思います。

こういう状況になったことについて誰も責任をとる発言がないということ。これがもし民間であれば大変なことになっていると思います。町長の給料の削減も行われていないし、町の本気度があればそういう話もしていかないと町民が納得しないと思います。そういった視点が欠けていて、私たちの認識とは少し違うのかなという印象があります。

反省の部分は手ぬるく感じます。職員数にしろ、事業数にしろ、もっともっと切り込むべきで、そこまでして大変なので町民のみなさん理解してくださいということなら、まだ話は見えるのかと思います。

(委員) 私どもも合併を経験しましたので、気持ちはよくわかるのですが、職員規模は17年で半分ほどに減らしました。臨時職員を含めました総枠でも半数の減少となっています。支店数を減らすなどして無駄な設備も削いでいきました。役員報酬もカット、管理職給も3%カット、みんなで危機感を共有しました。その時は一丸となって地域のためにがんばろうという意識が高まったと思います。今も人手不足ではあります。自然減というものもあります。ですが、ここで補充すれば同じ事だから、自然減少したことをいかにカバーしていくか、何が無駄なのかを問いかけることによって、みんなの意識が自然にそういった方向に向かっております。自治体だって同じだと思いますので、みんなの意識を変えればうまくいくと思います。

それから、いろんなことを計画しますが、その進捗管理については、四半期に一度ヒアリングを行っています。今回の大綱案を説明いただく中では、進捗管理ができていなかったのかなという印象があります。今回の大綱では経営感覚を持ってとあります。これはみんなが経営感覚を持てれば良いことだと思います。

(委員) 与謝野町だけの問題ではなく、同規模自治体ではある課題だと思います。勇気を持ってやるという時期かだと思います。高度経済成長期に建設されたインフラの老朽化への対応ということが課題で、それに対応する貯蓄ということも考えなければならぬと思います。これを見ると行政評価も違った視点で見なければいけないのではないかと感じております。

(委員) 他の自治体と比べると、どこも財政状況は悪化していますが、与謝野町の場合はこの10年なんとか持ちこたえてきたという印象で、今後も税収が落ち込む見通しであると思いますので、かなり悪い部類にあると思います。そう考えたときにこの10年間ぎりぎり持ちこたえてきた時に、交付税の一本算定というタイミングが来てこれがきっかけになって基金を取り崩していく状況になり、今後の見通しに繋がっているのだと思います。次にこれからの話になってくるのですが、第3次行革大綱の中で見えてない部分があって、一番は危機感の共有ということが見えてこないという印象です。実際に職員の認識はどうなのでしょうか。

(事務局) 今年度に入ってから行革研修を何度か開催しました。いろんな講師の方にお話しいただきました。財政論だけでなく、SDGs や働き方改革等の話をしていただきました。いまから行政が担う多方面の分野が行政改革に繋がっていくかということ共有するために取り組んできましたが、当然、行革研修としてはこういった財政状況を分析したものを説明したりしています。特に管理職中心に認識してもらい、第1次、第2次行革の振り返りや課題抽出、今後の方向性などを議論しました。私自身が第1次、第2次の策定に携わる中で、ベースが企画財政課になっていたことは否めないことで、これは各担当課が積み上げの段階から共有していないと我が事として認識されないという反省があります。他の自治体では各課長等が職員に背中を見せて行革に取り組む姿勢を持ってやっていたという事例もあり、今回はそういうプロジェクトチームを作って策定に取り組んでいるということです。そういった意識の醸成について従前とは違う方式をとって取り組んでおります。ただ、中身がそこまで追いついているかという、まだ自分事となっていない、財政部門で考えて無駄と思う経費を削減すればよいという意見が出てくる現状があります。

(委員) やはり検証ということが物足りないと感じます。まずは検証して、それでダメなら廃止するというような手法がない。

(事務局) ですから、遅まきながら事務事業評価に取り組んでいるという事です。

(委員) 町長がトップの内部組織があるという事なので、そういった機会に行革をしっかりとやっていくという事をトップがしっかりと行っていかなければならないと思います。このままでは町が空中分解してしまいます。大きな災害にも対応できない状況になってしまいます。住民の方が不安に思わないように、与謝野町は大丈夫ですと言えるようにしていかなければいけない。

(委員) これまでの振り返りをしていくなかで、やはり事務事業評価の重要性が浮かび上がってくると思います。これが根幹をなすべきことになると思います。

それと1、2年ほど前に町長と話した時に、町長は「財政は大丈夫」とおっしゃっていましたが、こういった情報を目にするのと全然違うじゃないですかと言ったこともある。もしかすると安心させるための配慮なのか、あるいは危機感を認識しておられないのか、大丈夫なら町政懇談会で財政が危機だという説明は必要ないのではないかと矛盾を感じていました。現実は大変な状況であるということですが。

(事務局) もしかすると2年前ではまだ財政調整基金を取り崩すことは考えてなかったのかなと推測します。毎年議会に提出します財政見通しは予算ベースで作成したもので、毎年決算では基金を取り崩すことなく黒字決算となっていました。予算は歳入を少なく見積もるので、決算になると状況は変わるという話ではないかと思います。ただ、実際は平成29年度、30年度は基金を取り崩すことになったということです。その理由は予期せぬ災害復旧ということですが、災害復旧がなければ黒字だったのかというとそれは断言できません。やはり先ほどおっしゃられたように災害が起こっても耐えられるくらいの財政基盤ということが問われているのだと思います。

(委員) 合併以来、「これから大変」という話が毎回あって、交付税の特例措置がなくなることが大きかったと思います。当初は12億円ほどの影響だったのが、今は4億円ほどということで少し安堵されたのかもしれませんが。いずれにせよ厳しいのは目に見えており、交付税の縮減段階に入った段階から目に見えて悪化しているように見受けられるので、それは否めないと思います。

(委員) 平成30年度決算における実質単年度収支は赤字ではないですか。

(事務局) 赤字です。

(委員) 基金を取り崩したのは平成29年度からなのですが、実質単年度収支をみれば平成28年度からマイナスになっていて、一番リスクが高いのは実質単年度収支の赤字が続く状況が危険だと考えます。3年続けているとこれは怖いと感じています。これを黒字にするには支出を抑えるか収入を増やすしかないのですが、それが与謝野町には見えないなと思っていて、実は平成29年度の実質単年度収支が赤字になっている自治体は全国的に少なく、これは国からの財政出動が多くあったからなのですが、その視点から見ても怖く感じます。

その中で第3次はどうするのかとところですが、大綱案の前提1「財政規模は縮小する」は、いままでの話からするとそうだと思います。前提2の町職員数は増えないもこれまでの話では当然で、増えないのか、減らすのかという事かなとも思います。ただ減らすとしても職員数の適正化計画がないという状況ですよ。

(事務局) そこが弱い部分です。職員数の適正化計画ができていないです。合併団体ですので、類似団体規模が必ずしも適正とは思っていませんが、同規模事業を進める中で人工がどれほど携わっているかが事務事業評価でも欠けていて、それを入れなければ意味がなくて、他市町と比較して人工がどれほどかかっているかどうかを測るのが正しいのだと思います。

(委員) 信金の場合は同規模の信用金庫の総預金量のひとりあたりという数値、パーヘッドという数値がありますので、ある

程度の目安がありました。合併当初は乖離がありましたが、最初はマクロ的視点での数字を目指して、その後ひとつひとつの事業を検証していくミクロの視点にも立って、両面で進めていくということです。例えば町で言えば保育事業に関しては民間に委託すれば、民間は採算を目指して真剣に取り組めますが、公的な運営ではそのあたりの意識が緩いということもありますので、それぞれの事業で見直せる部分があるのではないかと、それぞれの部署で考えていくことが大事かと思います。

当行でも支店の規模（預金量やシェア）に応じてこれくらいの配置が要するという職員の適正人員は設定しています。役場も同じで、そういうものが必要ではないかなと思います。当行では企画部門が適正人員を設定して、人事部門がそれを目指して配置していくのですが、やはり各部署においてはたくさん人員が欲しいと言いますよ。でも例えば、一人が退職したので補充してくださいと言っても、1名減の状況でも適正人員の範囲内ですので補充はしません。その分、内部で効率を図ってやってくださいとすれば、工夫をして取り組むようになります。それぞれの支店で個別採算制というのをとっていますので、人件費がかさむと収益が減りますので、全員が経営者という意識があれば、人員がいなくても利益を上げられるように前向きに改善されていくと思います。そういうことも考えられてはいかかかと思えます。一律でバサッと人員削減するということはなかなか難しいので、それだけでなく、ひとつひとつの事業を検証して人員の適正化を図ることが大切だと思えます。

（委員）そうであるならば、職員の適正化計画を策定することまで明記すべきではないかと思えます。なぜかと言うと、まずそれぞれの事業に何人の人工がかかっているという指標がない中で、わかっていることと言えば類似団体における職員の割合は多い方に位置しているという比較材料はあるわけで、この現状をまずは使いながら抑制することを前提として計画を作るという事まで書かないと、進まないと思えます。その時には正職員だけでなく総職員数で考えなければいけないと思えます。

（委員）5ページにある「あるべき職員数での見直し」という事で、ひっかかっていたのですが、事務量の増加は実感するものの、どの部署の事務がどう多くなっているか分析するに至っていないとありますが、こんなことは職員の声を受けばすぐにわかることではないのかと思えます。実感する部分があるのであれば、意見を拾えばある程度の配置のイメージは感覚的にわかるわけですし、やはりそこはしっかりと計画を立てて実行していくことが大事かと思えます。

（事務局）まずは計画を作らないと、実行できないと思えます。

（委員）その時にはやはり事業と結び付けて考えないと、今のままのやり方で、ただ人員を減らすだけとなると大変になってしまっただけ。事業と一緒に見直すということまで書ければいいと思えます。

（委員）やはり、事務事業評価がしっかりできないと、人だけ減らしてもうまくいかないと思えます。

（事務局）事業も同じように減らしていかなければなりません。

（委員）P D C Aのサイクルの中で決算が出てくるわけですから、その都度検証していかなければいけないと思えます。

（委員）今の話は基本方針の2に関わる事かと思えます。人員を減らしつつ事業の効率化を図るのだけれども、そのことをもって住民満足度が低下するかどうかは別問題であって、まさにそれが事務事業評価でやっていることで、事業を減らしたとしても満足度を維持させるということが目標にあたるのではないのでしょうか。

（委員）サービスは低下しないように、内部の無駄な部分を削減していくという工夫が必要ではないかなと思えます。

（委員）信金と行政が違うのは、行政は事業がハードとソフトにわかれますよね。ハードは今後なかなかできないということがあり、しなくてはいけないこともあるけども極力その部分は抑えて、じゃあサービスを落とさないために何ができるかという簡単なことで、職員ひとりひとりの笑顔であったり、困った方に「どうしましたか？」と声をかけることだったり、そのことでも住民の満足度は大きく変わってくると思えます。そういうひとりひとりのスキルアップが必要で、ひとりひとりがそれをしないと町全体が良くならない。まずは、お金をかけずにすぐ取り組むことが出来る住民サービスの向上だと思えます。

(委員) 大綱の進捗管理の話がありましたが、これは多分、基本方針1のPDCAサイクルをどう推進していくかに繋がりますが、大綱というのは方向性ですので、これだけを持って全てではありません。大綱が出来てすぐに実施計画を作ると思いますが、結果的には実施計画にどれだけ具体的に盛り込まれるかによると思います。今までは進捗管理が出来ていなかったとするならば、何が原因であると考えますか。

(事務局) 形式上は、毎年、行政改革推進委員会においてそれぞれの実施計画の進捗を報告しているのですが、なかなか目に見えて進捗の度合いが大きく進んだということがなかったのかなと感じています。最後は職員の取り組む姿勢といったことが共有できていなかったと思います。例えば電子入札などは、入札の透明性、業者の利便性、行政側の効率化ということもあり、第2次の実施計画に盛り込んだのですが、できないと言っばかりで未実施としか書けなかった。ようやく第2次の期間が終わるころに着手しました。要はやる気があるかどうかという事だと思っています。どんな行革の実施項目でも担当する部署が自分たちの事として進める意思があるかどうか大事だと思っています。

(委員) 前提3の庁舎の件については、総合庁舎化は決まっているという前提でいいのでしょうか。

(事務局) 一つの庁舎にすれば効率化が図れることが多くあり、随分前から庁内で議論され、新しいものは建てずに既存の庁舎を利用して総合庁舎化するという案があったんですが、地域の同意が得られずに暗礁に乗り上げたという経過があります。その後に検討委員会が設置され、そこではまず野田川庁舎の老朽化が激しかったため、新館のみを残して旧館は廃止にすべき。しかるべき時にまちの中心に総合庁舎を建設するということが答申されたのですが、それ以降は進捗していません。

先ほど説明しましたように、第3次の期間の4年間に総合庁舎化することは難しいので、現状の2.5庁舎を前提にすべきとしています。ただ、第3次の期間でも総合庁舎化への議論を進めていくことを盛り込むべきという意見はあります。

(委員) 今のような状況なら、こういった合理化は民間ならされていると思いますので、検討は続けてほしいと思います。

(事務局) 町長の考え方は、子育ての環境に配慮した行政を進めたいとしており、3地域ある中で同じ子育て環境を整えたいと考えれば、多額の投資が必要なので、庁舎は後回しになるという方針です。限られた財源ですので、まずは子どもたちの環境整備に投資すべきという考えです。職員数が減れば、既存の庁舎の容量で足りるという事になるかもしれませんが。

(委員) 新しい庁舎を建てるということが前提の議論になるとどうかと思いますが、今の庁舎を活かすということも考えられるのかなという気もします。

(委員) 庁舎のことは総合計画に記載はあるのですか。

(事務局) 特にはないです。

(伊藤会長) もうひとつの方針である「多様な主体・地域が協働したまちづくりの推進」では何かありますか。

(事務局) これも行革研修を行う中で、区長や公民館長にも案内をして、実際に地域自治組織という取組をされている自治体の勉強をしているのですが、やはりこれからは、例えば避難所の開設なども行政だけではできないということで、4地区ほどから職員派遣は不要と申し出られた区もあります。地域でできることは地域でやるという、今からの時代はそういう視点が多岐にわたって必要になってきています。今回一番重きを置くテーマだと考えています。

(委員) そこも含めて、事務事業評価に関わることになるかもしれませんが、何を行政がすべきで何をすべきでないのかを整理をして、なおかつ、その中でも本当は行政がすべきことを何とか民間にお願いできないかという部分、例えば防災などは、本来は行政がすべき部分ではあるけども、全てに手が回らないという事はありますし、民間で考えた方が効率的なこともありましようし、まずはそういった整理が必要ではないかと思います。

(事務局) 区長会でも説明しようと思っていますが、行政が勝手に決めるとうまくいかない面がありますので、一緒に考えていくことを提案しようと考えています。

(委員) そう考えると、考え方がずれる箇所があって、基本方針 3 の 1 行目「行政主導では限界があり」という部分は、もし行政に金や人が十分にあるならば行政が全てやるのかという理屈になってしまいます。そもそも行政は地域ができないことを行政がサポートするということが前提になければいけないと思うんですね。基本方針 2 と 3 の冒頭は嫌な言い方をすれば、行政でできないことを地域に押し付けている風を取れるし、本当は満足度を高めるためには、行政だけでやっていると満足度が高まらないという考え方にしなければならないと思います。

(委員) 防災面では想定外のことが連続して起こっている。そこに積むお金も限られているから、地域が自主的にということが必要になっていきます。今の話はまさにその通りだと思いますし、どうしても町というブロックになると小回りが利きにくい、区長会にうまくお願いするなども必要ですし、2. 5 庁舎の話がありましたけども、住民票の発行などは公民館等でも行えるように、マイナンバーを普及させるなどすればもっと効率的に出来るのではないかと思います。手法論で解決できる問題はまだまだ転がっているのではないかと思います。

(事務局) そこまで一足飛びにはいきませんが、調査・研究して、最後にはおっしゃられた所まで、行政も人的支援をしながら実現をして、コスト削減と住民サービスの向上に繋がる、本来の地域のあり方に資する、地域自治とも呼べる形に持っていければ一番いいのかなと思っています。遅まきながらの話ではありますが、土壌が出来ていない中で行政がこうしてほしいというただ投げてしまっていることになるので、一緒になって考えていきたいと思っています。

(委員) 行革大綱のストーリーが、10 年間なんとか踏ん張ってきましたが、もう限界に来ていますので、劇的な取組もしなければならぬ、職員も減らさなくてはならない、そのためには住民の方も頑張っていたかなければいけないですよということになっていて、本当は今の満足度から高めるんですよ、今の 2 万人の町民の満足度を高めるためには、もっともっと住民が主体的にならなければいけないし、行政が手取り足取りやりすぎてきたためにこういう財政状況になっているというストーリーの方がハッピーのような気がしますけども。

(事務局) さきほども話にでました、民間活力を導入していくということは、本来行政がやらなければならないとしてきたものも、民間がやればもっとサービスが上がるならば、そちらに移行すべきで、今まで行政が行政サービスだと思ってしてきたことを民間がすることで質が維持・向上できたりコストが削減できたりするならば、何が行政ですべきで、何が民間・地域ですべきかの整理ということに繋がってくると思います。

(委員) 今までの話を踏まえると、構成の話も出ましたし、現状把握の中で危機感をもう少し出す必要があるのかなとか、満足度を高める上での危機感ですよ。具体的な中身で行くと職員の数の話であったりとか、実現に向けた具体的な取組の進捗管理を書き込んでいくこと、基本方針の書きぶりも少し見直していく必要があるし。

この後の流れですが、もう一度この会議を開く中で、大綱案は諮問されていますので、答申することになります。ある程度形になったものをメールか何かでお送りいただいて、それぞれ意見をいただいた上で、答申にあたるものを次の委員会を出すという流れかと思います。

(委員) 基本方針 2 にある広域連携の推進。今、ごみ処理場の建設をしていますが、それ以外で広域連携が必要なものってありますか。

(事務局) 京都府の北部 7 市町で広域連携推進をしまして、定住対策や観光や図書館連携等を進めています。また、広域連携でなおかつ民間委託という案件でしたが、先日の町議会で否決をされましたものもあります。水道事業の窓口

の広域化だったのですが、町の説明も下手だったかもしれませんが、料金水準の統合なども懸念されたようです。本当はそういうことではなくて、できることから民間に委託していこうということが7市町の連携の主旨なので、継続してやっていけることを調査・研究しています。例えば人材育成や職員の相互派遣などを行っており、今後は公共施設にしても広域で整備していくということも考えていくことが必要だと思っています。

2. 与謝野町事務事業評価について

----- (事務局から資料を基に説明) -----

(伊藤会長) これについてご意見いかがでしょうか。

(委員) まず思ったのが、職員の負担が増えたという声があったとのことですが、本来はすべきことですので、これからもしっかり取り組んでいただきたいと思います。

(委員) 行革大綱の取組項目に事務事業評価があがっているということは、来年度以降も継続という事ですね。

(事務局) もちろん、まだ全事業が終わっていませんので、あと2年間で残りをやっていくことになります。今年実施した事業についても再度すべきと判断する事業はもう一度すべきと考えています。

(委員) 事務事業評価の目的をどこに置かすという事によりますが、目的は別にして、成果でいくと職員の研修・意識改革というのがあって、行革大綱にある事務事業評価って、その部分もありますが、一方で歳出削減の話も当然入ってきていると考えたときに、職員だけでやるといきなり廃止とはなりにくいですね。Aチームでの廃止要因を見てみると、必ずしも効果がなくなったからやめようではなくて、他の要因があってやめようとか、そもそも終わる予定だから終わりますというような、純粋な廃止はないという印象です。なので、今年度はスタートなので、これはこれでいいのですが、次年度以降は何を狙っていくのかということも予め考えておかなければならないのではないかと。それによってやり方が変わってくると思います。

(委員) お願いがありますが、職員の負担が増えたという意見があり、数字に説得力がないという指摘もあった。じゃあ資料を作るために労力を使うということは本末転倒な話なので、そのあたりのバランスはしっかり管理していただきたいと思います。

(事務局) 例えば、事務事業評価において、公共施設の利用については、もっと利用時間帯ごとに細かく把握しておくべきというご指摘をいただきました。今からそれをルール化して日常的に把握していくことをしていけないと考えています。ただ、利用状況を近隣市町と比較すると多少労力がかかるかもしれませんが。

(委員) そうならば、広域連携の会議で意見交換するなどすればいいですね。

(委員) 把握方法をルール化すれば、そうは難しくはないはず。あらためて資料を作る必要もなくなる。

(事務局) そういったことができていないという指摘を多くいただきました。

(委員) 本来は職員がもっとスキルがアップすれば、こういうことが必要だという意識が自然に出てくることだと思います。こういうことを意識しながら仕事をすれば何らかの改善点ということが出てくるものだと思います。ルール化すれば、これも日常的に必要な業務という認識になって、負担にはなっていないと思いますよ。

(委員) 事務事業評価を5年ほど進めている自治体で変化を感じるのは、最初は、説明側が守りに入るんですよね。できるだけ必要最低限しか言わないようにするというような。でも4年目、5年目になると、説明側から、「この事業がうまくいっていないんだけどどうすればいいか」と、投げかけてくるようになります。そういう問題意識を持って仕事をするようになるということですね。

(委員) この個別の意見を興味深く拝見しました。職員には結果をどのようにフィードバックされているのでしょうか。今日の資

料も全て共有されているのでしょうか。

(事務局) 全て共有しています。

(委員) 自分の事業以外の意見も参考にできるのは良いことだと思います。ただ、冒頭の議論を受けるともう少し辛い評価でもいいのではないかと思います。迷っている場合ではないのではという事業もあったかと思います。重ねていくことが大事かと思えます。

(委員) 事務事業評価の取組で職員の意識改革が一步前進したのではないのでしょうか。初めての取組ですし、とにかく一步足を出さないと前には進みませんので、期待しています。

(委員) 具体的な結果の反映まで考えていくべきかと思っていて、評価結果の取り扱いにあるように、1 1月の予算要求の際に見直し結果が出てきますが、担当課の方針が単なる作文になっていて、予算要求に反映されていないということだけにはしないようにしなければならなくて、事務事業評価をする中で何が変わったのかを査定する側も意識しなければいけないと思います。「それが変えられなければ予算要求出来ませんよ。」ということまで、まあ1年目でできるかどうかですが、事務事業評価でやったことを予算査定まで追いかけている自治体は割とうまくやっていると印象があります。

また、担当課で見直しとなっても政治的判断で覆ることもあると思いますが、例えば事務事業評価の場に特別職も同席して、議論には参加しないのですが、議論を聞いたうえで判断はするという自治体もあって、担当課も評価はこうだったけど査定で覆るといえば「敗者復活」のようなことを考えてしまうんですが、こういうことをすれば、事務事業評価の形骸化を防いで、事務事業評価がちゃんとした実績だとすることができる仕掛けもありうるのではないかと思います。

(委員) 今の段階は、大枠の予算要求(概算要求)が各課から上がってきているという状況で、個々の事業ごとには1 1月を目途に予算要求があるという段階ですか。

(事務局) 別途、理事者の政策ヒアリングというものがあまして、それに対しての概算要求とのすり合わせをします。理事者からの検討事項について熟度が増していない事業があったり、熟度がないから予算要求出来なかったり、逆に粗々の概算要求をしたけども本予算要求までに熟度を高める調整が必要なものであったり、パターンはありますが、アンサーバックをしていく必要があり、本予算要求までのステップとして指示が欲しいとの意見もあり、理事者と調整しているところです。

(伊藤会長) 事務局から何かありますか。

(事務局) 次回の会議の時期はどうでしょうか。

(伊藤会長) 行革大綱の素案が出来る頃なので、1 2月頃かなというところですが。

(事務局) 今日、いただいたご意見を反映させる必要もありますし、また委員のみなさまにご意見をいただくという時間も必要です。そのあたりの時期はどうでしょう。

(伊藤会長) 今日の意見を踏まえて内部調整をして、形が出来て、それをそれぞれの委員に見ていただいてご意見をいただく。その上で会議を開くという流れになると思います。あと実施計画がどこまで作れるのか。具体的な取組なので来年はなにをするのが書かれると思うのですが、スケジュールはどうなっていますか？

(事務局) 今の状況は、2次の大綱の判定が済んでいて、これは継続、これは完了といった仕分けはできています。それをどの基本方針に組み込んでいくかという仕分けまでができています。職員提案の項目の仕分けがほぼ出来つつあって、企画財政課が必要と考える新たな取組事項もできつつあって、それに対して各管理職(プロジェクトチームメンバー)がもっと

こうした方が良くという議論やアイデア出しを11月にするというスケジュールです。目標は11月中に何とかしたいというのが現在の見通しです。

（伊藤会長） 次の会議のタイミングには実施計画の素案ができるということですね。大綱と実施計画が似ているようで分離してしまっているケースもあって、考え方はしっかり整理した方がいいと思います。例えば今日出た職員の適正化計画の策定は絶対に出てくる項目だと思いますし、そういったことに気を付けていただきたいと思います。

（事務局） では12月の開催で日程調整をします。よろしくお願いします。

以上