

令和3年度 第2回行政改革推進委員会 会議記録

■日 時	令和3年6月27日（日曜日）9時～11時30分			
■場 所	与謝野町役場 2階ミーティングルーム及びオンライン			
■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			
■アドバイザー	杉岡秀紀 氏			
■事 務 局 (企画財政課)	小池大介 課長	小谷貴儀 主幹	河野宏行 課長補佐	渡邊稔之 主任
■総 務 課	中田秀樹 課長補佐	井田拓磨 主査		

注) ◎会長、○会長代理

※伊藤委員、委員、委員、アドバイザーはオンライン参加

開会（午前9時）

会長あいさつ

今日は、午後から長岡京市で仕事の予定なので、京都市内のホテルから参加しています。同じ京都府内ですが、近いようではなかなか行けない状況です。

新型コロナウイルスワクチン接種について、与謝野町は京都府内でも進捗している方ではないかと思えます。全国的にワクチンが足りないような印象があるかもしれませんが、ワクチンは計画通りに、9月末には対象人口分の確保ができますが、全国の自治体の努力がすごくて、ワクチン確保のスピードを上回る接種能力になっています。これは本当に自治体職員のみなさんの努力がすごいんだと思います。国にいと、実はそういう風にとらえられていなくて、自治体はやって当たり前、失敗をすれば自治体の責任というような風潮があることが非常に大きな問題で、ワクチンの件を検証するにあたって国と地方の関係を改めて問い直さなければいけないと思っています、そこも含めて私の役割ではないかと思っています。

（1）事務事業評価の取組について

① 令和2年度事務事業評価について

（伊藤会長）事務局から説明をお願いします。

（事務局）資料1-1は令和2年度に実施した事務事業評価のまとめで、報告や公表するための案です。特に前回ご指摘をいただいた、令和3年度予算への反映状況について、事業進展のために予算額が増額になるなどの対外的な説明

や、事務事業数増減推移について、資料の 6 ページ以降にまとめましたので説明します。

----- (事務局から資料 1-1 の説明) -----

(伊藤会長) 前回の議論を受けて答申しましたが、早速に予算反映や事務事業数の削減について出していただいて、非常に大きいのではないかと思います。それでは何かありますでしょうか？

(委員) 事務事業数の数について、内数で「コロナ関連事業」としてありますが、恒常的な事務事業数は、より削減されてると思ってよろしいですか？

(事務局) そうですね。

(委員) これは先ほどの説明のとおり、事務事業評価による事業の統合などによって減っているという感じですね。

(事務局) 加えて、通常事業にコロナ関連事務が入ってきたということがあるので、そこは通常業務としかカウントしないので、事務の負担では増えていると考えています。

(委員) 7 ページの臨時的経費ですが、「臨時的」という意味は「経常的」に対する「臨時的」という意味ですか？単年度だけに発生して、その後なくなる事業ということですね？

(事務局) そうです。一つの事業でも、この工事は今年度に特別に実施するというものです。拡充という意味合いもあります。

(委員) 感覚的に臨時とは災害復旧などの思わぬことが起きた場合の経費かと思うんですが、仮に単年度に発生する事業でも、しなくてはいけない事業とか、前もってわかっている事業を臨時的に扱うのかどうかと思います。それも経費として出ていくものなので、それも念頭に財政を考えるべきだと思います。

それから 8 ページの下の本委員会の意見ですが、「事務事業評価をどのようにとらえているか」ということでは、基本的に 1 ページ目にある「職員の意識改革」、「総合計画に基づく自治体経営の仕組みづくり」、「より強い体質をつくるための行政改革」に尽きるのではないかと思います。果たしてそれが浸透しているのかどうか、それが問題だと思っています。

最後に、予算増減の効果があって、わかりやすいとは思いますが、果たしてこんなペースでいいのか、もっともっと切り込んでいかなければいけないような気がしますが、どうでしょうか？

(事務局) 前段の 2 つのご質問については私のほうからお答えします。最後についてはみなさまにご議論いただければと思います。

まず、臨時・経常の考え方ですが、行政では決算統計や経常収支比率というものに基づいて分析しています。経常収支比率は 85%という水準が正常とされていました。15%くらいが裁量で使える財源だということですが、与謝野町では 100%に近づいている状況です。例えば 2 年後に予定しなければならぬ事業があるならば、総合計画の実施計画にも謳いながら計画的な行政を行うならば、臨時的経費にならないというご意見かと思いますが、決算統計等の考え方では恒常的ではなく、期間を決めて重点的に行う事業等は臨時的経費として考えることとなります。結果でどういう風にとらえるかということになれば、臨時・経常の区分をせざるを得ないということは、例示した事業もその年度で終わるといような解釈で臨時にしています。

また、事務事業評価の位置づけについては、先ほどのお話のとおりかと思いますが。特に職員の意識改革が、どういう風に浸透していったかということは、1 サイクルの最終年である 3 年目の事務事業評価以降になるとと思いますが、職員の意見を集約し

ながら職員研修にも反映させるよう必要があるんだろうと思います。なかなか3、4年で加速的に進むものではなく、8年、9年をかけて浸透していく、できるだけ速度を上げて浸透していくようにしなければいけません、そこも含めて今後の課題と認識しています。

(委員) 臨時という意味については、事業としては臨時だけど財政面では、総合計画実施計画だったり財政計画にしっかりと組み込んでいるという意味かと思います。ただ、こういう資料を見ると一時的に発生して次回からはなくなる経費だととらえがちですが、これはそうだけど、また次の臨時経費が発生するんだろうと思います。そのあたりも含めて認識しないといけないなと思いました。

あと、今ぐらいのペースで進めていくこと、事務事業評価を進めていくのでよいのでしょうか？もう少しズバツといくべきなのでしょうか？どうなんでしょうか？

(アドバイザー) 行政評価や事務事業評価は、1995年頃の三重県の事務事業評価から始まり、都道府県で100%、政令市もほぼ100%、市では80数%、しかし町村では半分以下で、4割を切っている状況です。そういった意味では全市町村の半分を占める町村で半分しか実施できていないということは問題で、第一にはまず標準装備として「事務事業評価でPDCAを回す」という当たり前のことを当たり前にしていくという段階に今はあると思います。そういう意味ではこの2年間で取り組んできたことが着実に前に進んでいる、そこからさらに踏み込むことは議論が分かれると思いますが、あまりラディカルにやりすぎると、ダイエツ型の行革に傾倒して失敗すると思うんですね。そこは様子を見ながら進めていかなければなりません、進んでいるという実感が無いといけなくて、予算が増えてしまったねということでは意味がないということにもなります。ただペースとしてはこんなものかなというのが実感です。ほかの自治体にも関わる中でそう思います。そのうえでポイントは何かというと、やはり人材育成ですね。そこは職員一人ひとりが意識を持って取り組んでいけるかということがポイントかと思います。この資料では前向きな部分がある一方で課題もありますので、そこはもう一歩進める必要があると思います。もう少し企画財政課以外の職員も財政の危機意識を感じるような仕掛けがいろいろと投げかけています。福岡市の職員が「自治体の台所事情

財政が厳しいってどういうこと？」という本を出されていて、各自治体に広がっています。ワークショップを通してシミュレーションゲームで、首長目線で財政を見るというものです。そういった仕掛けをしながら危機意識を高めるということが必要だと思います。

その上で、今回の資料でやや物足りないのが、経常収支比率です。平成30年の97.7%というのが記憶にあって、そのあとどうだったかが記憶に定かでないのですが、令和元年度、2年度の数字など、経常収支比率が少しでも下がったのか、実質公債費比率が高まらずにきているか、財政力指数がなるべく1.0に近づけるような努力をしているのかといったあたりの、財政に関する基本的な数字が少しでも前に進んでいるかということも見える化した方がいいと思います。静岡県裾野市は普通交付税の不交付団体でしたが、それがコロナの影響でたった1年で財政非常事態宣言を出されています。今まで健全と思われてきた自治体でもたった1年でこうなるという例もあるので、非常に怖いなと感じました。与謝野町のような規模の小さい自治体では、いろんな手立てを考えていながら進める中で、数字が全てではないですが、しっかりと色んな目で分析しているというサインでもありますので、このあたりの数字を報告書に入れなくてもよいかということを確認したいと思います。

(委員) 職員のわがこと化というか、意識改革が大切だと思うんですけど、この間に職員向けにどのような発信とか調査とかをされましたか？

(事務局) アンケートについては資料 7～8 ページに事務事業評価 2 次評価に参加した職員のアンケートを掲載しています。全庁的な話になると、参加については公募にするとあまり手が挙がらない状況です。それでも各所属から参加してもらって参加してもらえれば有効性を実感してもらえてと思います。説明側の職員についても若干ネガティブな意見もありますが、全体的には事業検証することの有効性を感じているという回答が多かったです。ただそれが優等生的な回答で、本意かどうかは回を重ねて実感してもらえるような仕掛けも必要かと思います。

(事務局) 様々な財政力等の数値について経常収支比率も令和 2 年度は令和元年度よりも上昇する傾向にあります。どうしても義務的経費、例えば一部事務組合の負担金などが増えています。だいたい 100 億円規模の自治体なので、7,000 万円程度で 1 ポイントが動くということですが、身近な経費が増えているという現状です。事務事業という細かな部分の評価に取り組んでいますが、一部事務組合の負担金などが 1 億円増などとなると数値には大きく左右されます。ひとつひとつの事務事業の取組があっさり消えてしまうことになるので、見せ方としてどうするかということ、上がる部分と下がる部分の比較をして、事務事業評価が無駄ではないということを見せていかないといけないと思います。財政指標に関しては、どの指標もあまりよくないので、限られた財源の中で最大限の効果を図るような取組を行わなければならないと考えます。数値だけでは表せない部分がありますが、表すにしても見せ方をどうするかということが求められるんだろうと思います。

(委員) いままでの意見を振り返ると、事務事業評価だけですべてを解決するものではなく、事務事業評価は行革大綱の一つの重要なパーツという位置づけかと思います。事務事業評価には職員の意識改革や自治体経営の仕組みづくりということが入ってくるので、もしこれを「今は財政的な緊急事態なので、これからの 3 年度については、事務事業評価は財政改革の視点を強く打ち出す」ということになれば、事務事業評価の中で削減目標額をいくりにするということになると思いますが、少なくとも今まではそういうところに行かずに、削減額の目標でなくて事業の質の見直しも含めてやっていくところがこれまでの取組だと思います。

(委員) 民間でしたら臨時だろうが生活できなければ何とか削減しなければならぬという危機感があるんですが、そのあたりが甘いと感じます。臨時だから支出してもいいという考え方なら、これだけ経常収支比率が上昇している中で、職員も危機感を持つべきかと思います。昨年の削減額が 2,700 万円というのは 100 億円規模の決算に対する削減額としては甘いなと思います。金額だけではないですが、最終的には意識が評価されるところで、それが金額でもあるし、職員も意識をもってやってほしい。私の職場でも業務見直しに取り組んでおり、全職員に向けてひとりひとりが自分のできる範囲で何かひとつ業務見直しをしてください、それが経費の削減に繋がるということを人事考課の中の目標の一つにも挙げてやっています。役場の職員もそれぐらい全職員にアクションを求めても良いのではないかと思います。全職員向けにひとりひとりが今できることを考えるよう呼びかけることも一考かなと思います。

(委員) 事業に対する棚卸という部分での意識に物足りなさを感じます。財政的な数値を言っても町民のみなさんには判断しづらくて、逆に「これが高くなります」となると「何で！」ということになります。対内的な満足度でなく対外的な満足度を意識してもらいたい。それが町民のみなさんに理解してもらう第一歩かと思うので、もう 2 歩も 3 歩も踏み込んだところでの意識を職員間でも共有してもらいたいと感じました。

(委員) 一旦ここで整理しますと、他の自治体との比較すると、町村レベルではこういった取組をしているのは半数以下だということなんですけど、同じ穴のムジナで考えない方がいいだろうというのが、今のお二方のご意見かと思います。民間との比較で考えると危機感が足りないんじゃないかというお話ですが、これはどちらも正解で、少なくともこの取組が2年終わったところなので、3年目以降に具体的に個々の事務事業評価を行う中でさらに危機感をもって取り組むにはどうするかということがこの1年間のテーマになると思います。

(事務局) この事務事業評価の取組については3年間を一つのサイクルとして全ての事業を評価していくということですが、4年目以降に第2サイクルに入りますので、まずは評価できていない事業を完了して第1サイクルを終えようと思います。4年目以降の大きな課題としては、いかに職員の意識に浸透するか、住民のみなさまにどのような視点で説明するか、サービスが低下することに「なぜ？」という気持ちになりますので、やはり事務事業で見直した中身をきっちり説明しなければならないので、財源がないのでこの事業をやめますというのではなくて、必然性を考えた結果こうなったというような説明をきっちりすることが事務事業評価の意義だと思いますので、いただいたご意見に加えて次への展開が課題だと感じています。

(委員) そう考えた時に、職員や議会だけがこういうことを知っていても限界があって、住民自体が行政の全体像を知らなければいけなくて、そのためには納得のプロセスが必要になると思います。4年目以降の話になりますが、どうやって住民がこういう取組に入っていくかということは、無作為抽出の参画手法を含めて考えることも一つで、やってみた時に実感するのは、そういう場に参加する住民の方は職員以上に危機感を持って、先へと飛び越していくんですね。いろんなことを考えて、自分たちで行動を起こしていくこともありますので、そういう手法も考えなければいけないのではないかと思います。

② 令和3年度事務事業評価に向けて

(伊藤会長) 事務局から説明をお願いします。

----- (事務局から資料1-2の説明) -----

(事務局) 行革委員はCチームとして資料1-2の3ページ目に評価いただく事業と日程を示しています。事業は前回ご助言いただいた事業をベースにしています。日程は調整いただいた8月1日と8月29日の日曜日、場所は知遊館です。オンラインでの参加も可能とし、評価の様子は人数を制限しての傍聴可、ライブ配信(テストが必要)の予定です。本日の会議後に事務事業評価シート等を送付し、必要資料や議論のポイントなどをまとめたいと思っています。

(伊藤会長) 日程等の報告・共有ということで事務局から説明いただきました。特別のご意見があればお受けしたいと思いますがいかがでしょうか？

(委員) ライブ配信を実施する予定があるならば、配信を見られた方の感想を聞けるような仕掛けがあると、今後の運営の参考になると思います。チャットのような、そういったことも検討いただければと思います。

(アドバイザー) youtubeライブの場合はコメント欄を活用すればいいと思いますし、zoomウェビナーで配信されるのであればアンケート機能もあるようなので、満足度や運営の仕方、その他意見などをかいていただければと思います。一方的に終わら

ないように視聴者に意見していただくことも必要かと思えます。ただ与謝野町に関係のない方が見られる可能性もゼロではないので、リスクもあります。設定の仕方にも留意しながら基本的には公開でやっていくべきかと思えます。

(委員) コメントについては紹介の仕方もいくつかあると思えますので、少なくとも双方向のコミュニケーションを何らかの形で出来ることを目指すことが良いと思えます。

(2) 第3次与謝野町行政改革大綱の進捗について(令和2年度取組状況)

(伊藤会長) 事務局から説明をお願いします。

(事務局) 令和元年度に、時間をかけて策定をお世話になりました第3次行革大綱の、初年度となります令和2年度の取組みを資料2のとおりまとめています。今から説明をさせていただきますが、まだ決算調整中で財政指標などが確定していないこと、なにより今回から大幅に実施項目を絞り込んだことで、進捗をどのような形でまとめて公表するのがよいか、今回の資料は案ということで不十分な点があると思えますが、取組内容の進捗だけでなく、まとめ方・見せ方といったこともご意見をいただければと思います。進捗確認には時間をかけていただきたいと思えますので、今回だけでなく次回も含めてご議論いただけたらと思えます。

それでは資料2の説明をします。資料2は行革大綱の実施計画の基本方針・目指す姿ごとの個票となっています。公表の際にはこの前に行革大綱の主旨や与謝野町の状況等の説明文などが付きますが、今回は行革大綱に定める取組項目のみ説明します。ひととおり説明しますので、その後にご意見をいただきたいと思えます。よろしくをお願いします。

----- (事務局から資料2の説明) -----

(伊藤会長) これについてご意見のある方いらっしゃいますでしょうか？

(委員) 気になるのが、資料2の10ページ公債費の抑制と、15ページの公共施設数の減少ですが、野田川の公共施設の方針について見直しを求められていますが、その内容は資料に反映されていますか？

(事務局) 公共施設等総合管理計画にある施設数の減少目標ですが、一定、進めているものについては進めております。ただし、施設利用者との利害関係がありますので、野田川地域の中央公民館、体育館をどうしていくのかということがありました。いただきました提言については町長も重く受け止めるという姿勢で6月定例会でも議員からご質問があり、町の案を提案する前の状況に戻すということで、白紙の状態から議論を進めるということです。いただきました提言で一番重要なことは、行政も各種委員会等のご意見をいただき進めてきましたが、行政主導で進めてきたやり方について、広く多様な意見をいただく機会がやはり少なかったのではないかとということで、大きな反省があります。もう一方で説明に入った段階で行政の案が決まったかのように進めてしまったということがあり、進め方に問題があったということも大きな反省点であり、そのことを踏まえて、例えば無作為抽出で選ばれた住民の方々の多様なご意見をいただくという仕組みを一からスタートさせて、タイミングよく総合計画の後期基本計画を令和3、4年度で策定していく必要があると、そういった中に盛り込む要素として公共施設のあり方、公共施設のあり方は本来は公共サービスのあり方を議論すべきで、そういった視点から動き出そうと思っておりますので、この行革大綱実施計画に掲げた目標通りには進まないかもしれないと考えております。

もう一方で公債費の抑制計画のこともお尋ねだったでしょうか？

(委員) 計画に関連するであろう、例えば野田川地域の認定こども園を建設するという計画が公債費抑制計画に反映されているのかどうかということもありますし、逆に白紙に戻ることが反映されているのかどうかということだったり、この段階でどうゆう数字が反映されているのかということが聞きたかったんです。

(事務局) 当初は公債費抑制計画を策定するということで、行革大綱にも掲げていましたが、昨年度に京都府立大学との共同研究において財政計画を策定しました。その中で、毎年度、地方債の発行可能額を設定していくという方針を盛り込みました。そういったルールを財政指標にも反映させていくという考え方に置き換えましたので、公債費抑制計画の考え方は財政計画に包含したという考えです。その中に野田川地域の公共施設はどう反映されているかというご質問ですが、今の時点では全く反映されていません。今後の公共施設の統廃合といった大規模な事業が出てきた時でも、各年度の地方債発行上限額は堅持していきたいという考えでありまして、仮に単年度でそれを超過してしまうとしても3年間くらいで負担を平準化するように調整し計画期間内の全体の枠としては堅持すべきという考えを持つべきで、一つの事業が大きくなる場合は他の事業を抑制し全体のバランスを保つように調整し計画を堅持するという考え方に立っております。

(委員) わかりました。今後益々増えてきます公共施設の統廃合といった課題に対して、今回の野田川の件を一つの教訓にさせていただいて住民への説明をしっかりとしないと、総論は賛成でも各論に入ると反対が出てきますので、慎重に進めていただきたいと思います。

また、全体的な話になりますが、答申の中に「町長が広告塔になって財政の厳しさを言っていた」ということを盛り込んだと思いますが、あまり町長からそういうことを聞く機会がないように思います。夢や希望、子供たちの将来ということは良く聞きますが、財政が厳しいという話をされたというのをあまり聞かないんですがどうでしょうか？

(事務局) 議会であったり、有線テレビでの町の施策の説明などの機会では財政の厳しさを言っていると思います。ただ、いろんな場面で、これをやらなければいけないが、一方で財政は厳しいという常日頃のメッセージについて欠けているんだろうというご意見かと思っておりますので、そのあたりのご意見を町長にもお伝えしたいと思っております。広報などでも特集を組んで説明していますが、紙での説明よりも耳で聞くことの方が良いということも、本委員会でおっしゃって来られましたので、常に町長が財政の厳しさを言っているということが住民の皆さまにも浸透していくような機会を多くしていくべきかと思っています。町長にも行革委員会でその旨のご意見があったということをお知らせしたいと思っております。

(委員) 町長の口から言っていたかなくともなかなか伝わらない。ことあるごとに毎回毎回そういう話をされても住民の方の2～3割くらいにしか浸透しないんじゃないかと思えます。それが限られた場所でしか話されないとなると、もっと割合が低くなるんですね。結局、住民に理解してもらえないと、公共施設の例のようになかなか理解してもらえないんじゃないかと思えます。町長のスタイルがあまりそういうことを言いたくないということなんだろうが、ここはやはり切り替えていただいて、与謝野町のために、ことあるごとに発信していただきたいと思えます。よろしくお願ひします。

(委員) ふるさと納税の件ですが、4,700万円ほどの寄付があって、前年比670万円ほどの増ということですが、実際に町外の人からの寄付が多いのか、町内の人からの寄付もあるのか、そのあたりはどうなんですか？

(事務局) 4,700万円は、全部町外からの寄付です。ただ、与謝野町から他の自治体に寄付される方も多く、その方々の

税控除を差し引くと実益と言えるものは微々たるものかと思います。

（委員）京丹後市では、数億円のふるさと納税があったと聞いていますが、金額は別として、京丹後市も観光資源を活用したまちづくりをされていますが、コロナ禍で観光業が大きな打撃を受けているということで、ふるさと納税といろんな観光などのコンテンツを抱き合わせてパッケージングしていると聞いています。与謝野町ではふるさと納税一本だけのように思います。そこに枝葉をつけるような取組もないのかなと感じます。寄付金収入だけでなくオプションを付けて考えるということはないですか？

（事務局）例えば、宿泊業と提携して、返礼品の中に誘客するようなパッケージを設けるということをするれば、宿泊券を返礼品にすれば、わがまちに来ていただくことによって経済効果などの副次効果のをおっしゃっておられるかと思います。与謝野町でもそういった取組はしています。ただ、京丹後市や宮津市に比べると、そういった返礼品の取り扱いや需要が少なく、また海産物なども宮津市にもご理解いただいて返礼品に盛り込みましたが、例えば牛肉や海産物を取り扱えば多くの寄付金が得られるようですが、なかなかそこまで繋がってこないのも、もう少し工夫をしなければいけません、非常に苦慮しているところです。町の特産品とうことで、優良産品制度を再スタートしました。優良産品を再度認定することでふるさと納税の返礼品としてボリュームアップするとか、そういう取組みもスタートしています。そういうことが寄付いただく相手方にどういう風に伝わるか、見せ方の問題もあるかと思います。

（委員）企業版ふるさと納税はどういった現状でしょうか？内閣府のテレワーク交付金というのがありまして、3/4補助なんです、残り1/4は企業版ふるさと納税を活用するというので全体で9,200万円にして廃校を利用するプロジェクトを実行したんですが、うまく使えば非常に良い仕組みかなと思っています。金額的にもかなり積むことができるので有益かなと思います。

（事務局）企業版ふるさと納税も今年、1件すでに寄付いただいていますし、もう1件も申請いただいております。ただ、実施時期がまだもう少し後になりますが、今年度は、おそらく2件の実績が出ると思っています。行政に企業版ふるさと納税をいただくには、行政のやる事業に対して共感いただいて寄付いただくこととなりますので、こういった事業に共感いただけるのかというのが戦略的に進める必要があると思います。これは広報・広聴戦略の一環だとも思っていますので、町の進める事業の見せ方に工夫が必要だと思っています。

（委員）ふるさと納税に関して1点だけ。納税額自体は増えているが、与謝野町から出て行っている部分もあるという話だと思いますが、もう一つ、ふるさと納税にかかる事業費については、返礼品の充実などより増えてしまっていてはあまり意味がないと思いますが、そのあたりはどうでしょうか？

（事務局）以前の決算では黒字であります。3割の返礼品と事務費が2割くらいなので、だいたい半分ほどがかかる経費になります。一方で、与謝野町から他市町に寄付されるケースが多くありますので、その控除額とを比較したときに黒字になるかどうかということを見ています。直近のものは分析中ですが、厳しいのが現実でして、控除分が寄付額を上回るような逆転現象がおこらないように努力しなければならぬと考えています。

（アドバイザー）ふるさと納税も一時の盛り上がりから、第2期に入ってきているかと思います。行革の観点から言うと歳出を見直しながらP D C Aを回していくということかと思いますが、乾ききったタオルを絞るという作業かと思いますが、それも限界が来れば、次に歳入を増やすかということになります。もっと前面に出してやっていかなければいけないことだと思います。お金がないと言うだけでは、知恵を出せと言われてしまいますので、どうすれば歳入が増えるのかという議論もしていかなければなりません。

例えば舞鶴市の取組では、ギフトを取り扱っている事業者と建築業者がふるさと納税の手続きを全て請け負っているんですね。これは何がポイントかという、まずどういった返礼品がいいのか、また発送作業だとかそういった事務を行政職員が片手間でやるのではなくて、マッチングなどを全て請け負ってやっているんですね。でもこれは舞鶴市の事業者なので、市外のふるさと納税の事業者にお金が出るのではなくて、地域にお金が出ていくということが大きなポイントで、地域経済循環に繋がっているということなんですね。こういったモデルを丹後全体に広げるということもあるでしょうし、この取組の与謝野町版のようなことをやるなどで事業者を発掘することもあるかもしれません。ギフト事業者はカタログギフトが主流になっていてビジネスモデルが大幅に変わっているので、こういうところに第2創業のチャンスがあるかもしれません。そういうことも含めてなるべく地域にお金が回り、行政では歳入確保の取組に繋がるといったことが重要になるのではないかと思います。行革委員会だけで議論が完結しませんが、議論をお願いしたということが1点と、もう一つは歳出抑制の話で、宮津市の外部人材登用の取組があって、京都北都信用金庫と宮津商工会議所と宮津市で宮津未来デザインセンターという任意団体を作られて、そこが観光、関係人口、DX・業務改革という部門で外部人材を入れて取組もうとされていて、外部人材を募集したところ470名の応募がありました。3名に対して470名です。名だたる有名企業の方々が参入してきていて、そういった方々の「何とか自分の知見を活かしたい」という熱意がすごいです。先ほどの説明では、役所の職員が約520人としてプロパーが約260人という話ですが、正職員を一人採用すれば、だいたい年間750万円～800万円かかっていますが、外部人材に払うお金は一人月10万円です。年間で一人120万円。7人入れても840万円くらいということで、公務員一人分の人件費でこういった専門分野の方々にほぼオンラインで仕事をしてもらえます。業務を完全に丸投げするのではなくて、どうすればより最先端の、また、行政にない視点で業務の見直しを徹底的に進めていこうという取組です。この取組も丹後に広げられるように財源を確保できたと聞いていますので、与謝野町にも話が来るのではないかと思います。今の人材だけで乗り切るのではなく、仲間をどう増やすかが重要で、外部の副業人材をうまく活用しながらやっていく。さらに、非正規の部分でも京丹後市がフリーランス公務員というのを募集し始めていて、今3名の方が半分役所で仕事して、半分フリーで稼ぐということをしていて、さらにもう10名増やそうとしています。何でもかんでも真似すればいいということではありませんが、始める動機は共通しているので、マネできることは与謝野町版にうまくアレンジして、熱意ある応援団を集めていきながら、それでいて予算を最小限にし、最大限に知見を借りていくというような、宮津市、京丹後市の人材育成のモデルは非常に参考になります。是非とも研究いただいてチャレンジしてほしいと思います。また、舞鶴市と綾部市は交換人事を始めています。舞鶴市と京丹後市も交換人事を始めましたので、近隣市町でお金をかけずに交流人事をすることもできますので、是非ともこのメンバーで共有して発信をしていきたいと思いました。

(委員) 京都北都信用金庫でもそういった取組をしておりますので、是非外部人材の検討と、地域の元気な企業が必ずありますので積極的に利用されてもいいのではないかと思います。

(委員) 会議の場で話すだけでなく、具体的に、役場の中で「これやってみよう」という話が出てくるのが現実的じゃないかなと思います。是非お願いしたいと思います。

(伊藤会長) 今回は進捗確認ですので、これで何か取りまとめをすることではないですので、進んでいること進んでいないことを明確にすることが何より重要ではないかと思います。引き続きフォローアップしたいと思います。

(3) 職員数適正化計画について（策定進捗状況等の報告）

（伊藤会長） それでは説明をお願いします。

（事務局） 先ほどの行革大綱の中でも、基本方針 1 の中の目指す姿「職員の適正化と改革人材の育成」、資料 2 の 14 ページでもありますように、行革の取組にも位置付けられています。策定を担当する総務課から、策定の考え方の方向性の説明をいたしますので、後ほどご意見をいただきたいと思います。

-----（総務課から資料 3 の説明）-----

（委員） この場でちゃんと共有したほうがいいと思っていますが、職員数適正化計画は職員数を減らさなければいけないという、削減ありきで入るものではないと思っています。もちろん財政側から人件費抑制の目標が出ていますが、総務課の立場とすれば、今の与謝野町の業務や事業の中で職員数が適正かどうかというのが適正化計画だと思います。なんとなく今の説明の中では、削減圧力があるから、14 人減らすためには何をすればいいのかという視点になっているような気がして、結果的には減る可能性が高いと思っているんですけど、スタートはあくまでも与謝野町の状況からして 5 年後 10 年度どれくらいの職員が適正なのか、選択肢とすれば、今の人数でもいいという結論があってもよくて、そうなった時には財政側で職員人件費が減らせない代わりに、どこで減らしていくかというようなロジックになっていくかと思うんですが、総務課として現状で、そうは言っても類似団体比較とか、標準モデルを見た時にやっぱり多いなと感じられているかどうかを知りたいんですが、いかがでしょうか？

（総務課職員） 定員モデル分析は、ずれが少ないので参考になるとは考えています。資料 8 をご覧いただくと、町として力を入れている民生部門でありますとか、経済部門（商工、観光）といったあたりは人数が多く配置されていますので、大きなずれはないのかと思いますが、その中でも実態の方が定員モデルよりも 14 人超過というのは大きいと考えていますので、モデル自体は係数をかけた全国平均ということですが、それよりは多い状態ですので適正値を考える時に、多少超過していると考えています。ただ、与謝野町の適正値が何人で何人超過しているのかは具体的につかめていない状況なので、財政面からのアプローチを行っているということです。

（委員） この会議の中で、職員とも意見交換する中で、職員の業務の負担感は年々増大しているということは何度も何度も聞いていて、きっとその中で仮に「15 人減らします」となれば、「話が違う」と思われかねないと感じています。総務課として「なぜ減らさなければいけないか」ということは明確にした方がいいと思います。「周りを見て多いから減らします。」では説得力がないと思っていて、本当に難しい話だと思うんですけど、総務課として何が必要なのかということは考えておいた方がいいのではないかと思います。

（委員） 私どもの職場でも同じことに取り組んでいまして、ただ減らすということではなくて、ひとつひとつの部署の業務を見直しましょうということで、全部の業務・事務を洗い出して、各部署が自主的にこの事務・業務は見直せるというところをベースに、担当役員がそこに入って細かいところまで見直しをしています。WEB 会議の活用での時間短縮、書類でのやり取りを別の媒体に見直す等、ひとつひとつ見直していけば絶対減らせると思います。業務が減れば職員も減る、そうすれば経費も減るということですので、そういうことからひとつひとつ積み上げてみればいいと思います。効果も出てきているので、何人減らすというよりも、

まずはそこからスタートすれば事務の見直しもできるし、メリットが多いと思います。

(委員) 業務量の実態を掴むことから始めるというのが今のお話でした。

(委員) 会計の分野では労働生産性という考え方があって、従業員一人当たり、1時間当たりの成果ですが、全国平均で76という数字がありますが、コンパクトな町ならばそれもいいですが、与謝野町は与謝野町なので、全国平均を当てはめてくださいというつもりはないです。ただ、業務に対する棚卸ができていないかどうか、民間企業であれば特にそうですが、お金を儲けることに主眼を置いていて、それにより雇用を維持しますという仕組みがあると思うんですが、行政はその原理が働きにくい職場かなとも思います。であるならば、やはり上司なりが効率性等に着眼して、厳しめにチェックすることが一つの足掛かりになるのではないかと思います。

(アドバイザー) まず大前提として、重要なことは「公共サービスの質は落としてはいけない」ということだと思うんですね。扶助費が段々増えてきて、財政規模が膨らむ一方というのが今の状況で、そうなるべくと全体でこの部分を見直していけるかということが大事であって、むしろ人件費を落とすということは簡単なだけども、公共サービスの質も下がり、業務量が増えてミスも増えるということであっては、大変なことになってしまいます。行政サービスには終わりがないので、民間モデルを応用しにくいので、そういった部分を考慮しながら、公共サービスの質を下げない範囲で何を見直せるのかという議論をしなければならぬと思います。もう1点は令和10年度までに15名程度減らすという目標でしたが、これも単純に退職者不補充ということだけでやってしまうと、7年間の年齢バランスが大きく崩れてしまいますので、これでは就職氷河期のようなことが起こってしまいます。後にその部分をキャリア採用で補おうとしても、なかなか厳しいのが現状です。今後7年間の退職者・新規採用の計画がどうなっているのか伺いたいです。「新規採用は無し」とは絶対にしてはいけないし、かといって退職しただけ採用すれば減らせなくなるので、公共サービスの質の維持ということを念頭にうまく調整する必要があるかと思います。

多様な働き方が広がってきていて、宮津市でも大手航空会社の職員が観光分野に携わっておられます。財源がどうなっているかわかりませんが、定員は維持したままに質を変えていくということ、人件費もうまく会社と分担して軽減するなどの工夫ができるのではないかと思います。また、京丹後市のフリーランス公務員のような考え方で、定数は維持したまま働き方を変えることで人件費が抑制できるという取組もあります。あるいは外部人材の登用による事務見直し等、そういった工夫をしたうえで定数の見直しの議論をしていくということがしかるべきで、定数削減ありきの計画にしてしまうと、これからの時代は乗り切れないと感じています。

(総務課職員) 今後の退職者・新規採用者の見込みですが、資料5にあります。今後は定年延長や、すでに実施している再任用制度等も考慮しますので、実際とは乖離が出てくるかとは思いますが、もし新規採用者を抑えるだけの対応になると、毎年2人ずつは減らさなければいけないので、5人退職に対して3人採用というようなことになってしまうかと思っています。ただし、技能労務職については新たに採用しないということになっていますので、庁舎勤務の行政職員については7～8人を8年ほどかけて減らしていくこととなります。

(委員) この資料や方針には、現場を知る課長の意見が反映されていますか？また、町長も今後施策を進めるうえで職員を増やさずにできるのかどうか認識しておく必要があると思いますが、職員数の適正化を検討する上で、その内容を町長とも共有できているのか、お伺いします。

(総務課職員) 課長等への意見徴収は、今回の資料を作成する上ではできていません。まだ総務課内での方向性が固ま

っていないので、そこまでできていないというのが現状です。同様に町長とも踏み込んだ情報共有は図れていません。

(委員) 多分、そうじゃないかなと思って聞いておりました。この資料を見ていると、数字に終始しているという印象です。やはり事業に対してこれだけの人が要るかどうかということがあるべきなので、それを検討するにあたっては、ベースとして現場の声を聴かないと判断できないと思います。今後検討されるにあたっては、まず現場の声を聴いて、もう一度詳細に分析をして本当に必要な人員数を絞り込んでいくという作業が必要なんじゃないかと思います。

(委員) 与謝野町の場合、超過勤務手当は 100%支給されていますか？

(総務課職員) 100%支給です。ただ、職員個人が全部申請しているかまでは、把握し切れていないのが現状です。

(委員) 予算制約はありますか？

(総務課職員) 予算の範囲内とはなっていますが、業務量は年度途中で変わるものなので、必要に応じて補正予算で対応しています。

(委員) 国でも超過勤務手当は 100%支給するという方を方針としていますが、実態で 6 割くらいの支給率でした。各省庁などで、実際に「この程度に抑制する」というような方針がありましたが、それを一切やめにするとしています。それでも若手を中心に大きく雰囲気が変わってきています。ここまでの議論ではやはり業務量を調査しないと適正人数の目安が出てこないということだと思います。これは国でも同じ事で、まず 100%の超過勤務手当を支給することによって、一人当たりの勤務時間が見えてきますし、その次に超過勤務手当を下げるのは誰の役割かという、管理職のマネジメントですよね。それによって質を高めていくということが国の取組ですが、与謝野町ではまず、それぞれの課、職員が何にどれだけ時間がかかっているのかということ、今日の資料ではそれは困難だと結論付けていますが、そこはやはりチャレンジしなければいけないことだと思います。他の自治体でできているかという、私が知るかぎり、チャレンジしてうまくいかなかった自治体の方が多いと思っています。これは国でも同じ話をしていて、これは民間企業の中では、業務委託して、ストップウォッチを持って、すべての業務にかかる時間を測った上で、何が削減できるかを考えたて、2年後3年後の人員費を3～4割減しているケースが実際にあります。私は今まで適正化計画が無かったことが悪いということだけでなく、今から作るにあたっては多くの自治体が行っているような数合わせというよりは、本当に職員がどれだけ負担があるのかを示すということは、時間がかかってもやってみた方がいいんじゃないかと思います。

(委員) おっしゃるとおりで、民間ではやっています。業務委託をして、一人の職員が一日でどれだけのお客様をさばいて、どれだけ効率が上げられるか、一人ひとりの何分何秒まで測ってもらって分析しています。それを業務見直し・生産性の向上に繋げる取組を今まさにやっているところです。ですから公務員もそういう目線でやってみるべきではないかということを感じています。

(委員) 公共サービスを担うからこそ削れない時間があると思います。ただ、その時間の把握がまず大切だということかと思えます。

(4) その他

(委員) もう一度、職員に再確認をお願いしたいのが、事務事業評価の目的を細分化させるというか、「職員の意識改革

とはどういう意味なのか」とか、「どういった意識をどういった風に改革すべきだと思いますか」とか、「自治体経営とはどういうことなんですか」とか、「より強い体質とはどういうことで、そのためにはどうしなければいけないか」ということを、もう一回掘り下げて議論することで、方向性が見えてくるのではないかと思います。我々は何となく理解しているものの、現場の職員はそのところをよく理解されていないかもしれないので、それぞれの課単位になるかわかりませんが、もう一回この意味を深く掘り下げてみるということをやっていただきたいと思いました。

(委員) これは是非、機会を見ながらそういう話をさせていただくことが大切かと思います。

(事務局) 職員に届くように、管理する立場の幹部職員の意識改革がまず必要だと考えています。ありがとうございました。

次回委員会は9月か10月に、「行政改革大綱の進捗状況」、「令和3年度事務事業評価結果について」等を議題に開催。各委員には日程調整をお願いします。

以上