

木津川市行財政改革推進委員会 会議経過要旨

|        |  |  |                           |
|--------|--|--|---------------------------|
| 会 議 名  | 令和4年度第1回 木津川市行財政改革推進委員会  |  |                           |
| 日 時    | 令和4年8月31日（水）<br>午後2時～午後4時20分   | 場 所  | 木津川市役所本庁舎5階<br>全員協議会室（公開） |
| 出 席 者  | 委 員  | ■新川委員（会長） ■壬生委員（副会長）<br>（出席：■） ■原田委員 ■森田委員 ■山岡委員 ■山口委員<br>（欠席：□） ■大野委員 ■小林委員 ■中野委員 |                           |
|        | その他出席者   | （傍聴者）0名  |                           |
|        | 席 務  | （事務局：総務部財政課行財政改革推進室）<br>田中副市長、辻総務部長、城田室長、宮本主任                                      |                           |
| 議 題    | 1. 開 会<br>2. 議 事<br>（1）第8期委員会会長・副会長の選出について<br>（2）（仮称）第4次木津川市行財政改革大綱について（諮問）<br>（3）第3次木津川市行財政改革行動計画進捗状況について（報告）<br>（4）新たな改革に向けた方針等について（諮問内容に関する説明・審議）<br>3. そ の 他<br>（1）令和4年度第2回、第3回委員会の開催日程について<br>4. 閉 会  |  |                           |
| 会議結果要旨 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・第8期委員会の会長に新川委員、副会長に壬生委員を選出した。</li> <li>・（仮称）第4次木津川市行財政改革大綱の策定に関することについて、諮問を受けた。</li> <li>・第3次木津川市行財政改革行動計画の進捗状況について報告を受けた。</li> <li>・新たな改革に向けた方針等（案）について説明を受け、審議を行い、委員意見を踏まえた上で方針等（案）に基づき、事務局にて計画（案）をまとめ、次回開催の委員会で提案・説明を受けることとした。</li> </ul> |  |                           |
| 会議経過要旨 | 1. 開 会<br>◎委員相互に自己紹介を行い、加えて事務局職員の紹介を受けた。<br>◎事務局より本日の会議録署名委員として原田委員を指名した。<br>◎事務局より本日の会議録署名委員として原田委員を指名した。<br>2. 議 事<br>（1）第8期委員会会長・副会長の選出について<br>◎委員の互選により、会長には新川委員、副会長には壬生委員を選出した。<br>◎会長・副会長の就任にあたり、新川会長及び壬生副会長から挨拶があつ  |  |                           |

た。

#### **新川会長挨拶（要約）**

- ・これまで第7期に亘り、木津川市の行財政改革に大きく貢献をされた前会長である澤井先生の後任ということで、責任を重く受け止めている。
- ・本市は、平成19年3月の合併により誕生し、大きな市域となったことから地域間格差をはじめとする様々な問題・課題が存在しており、この十数年間で行財政改革を通じて少しでも改善するよう努力を重ねてきた。引き続き、残された課題等に皆様と一緒に取り組んでいきたい。
- ・人口増加団体である本市においても、十数年後には人口減少・少子高齢化等の問題に正面から立ち向かわなければならないことは明らかであり、これからの行財政基盤の確立が将来にとって大変重要な役割となる。
- ・委員会で良い議論を行わなければ、木津川市の行財政改革は進まないと思っているため、皆様のご協力をお願いします。

#### **壬生副会長挨拶（要約）**

- ・新川先生としっかりコンタクトを取りつつ、委員の皆様とコミュニケーションを重ねながら、将来に向けて木津川市の行財政改革、とくに今できることの検討をしっかりと進めていきたい。

◎会長選出に伴い、議事進行を事務局から新川会長に引き継いだ。

## **(2)（仮称）第4次木津川市行財政改革大綱について（諮問）**

◎諮問にあたり、田中副市長から挨拶を受けた。

#### **副市長挨拶（要約）**

- ・第8期委員会の委員として委嘱を受けていただいた皆様に対し、心から感謝を申し上げる。
- ・合併以降、不断の行財政改革に取り組みながら、木津川市としての一体性の醸成や市民サービスの維持・充実、子育て支援No.1を柱とする施策の展開により、全国的にも稀な人口増加団体へと発展してきた。
- ・第3次にわたる行財政改革大綱に基づく取組みにより、多くの財政効果額を創出するとともに、普通交付税合併算定替終了対策目標を達成することができ、一つの大きな難局を乗り越えることができたと考えている。
- ・こうした中で、SDGsやカーボンニュートラルといった木津川市を取り巻く新たな社会的課題への対応に加え、2030年過ぎから木津川市においても人口減少に転じ、高齢化が加速することが推計されることから、人口減少時代に合った持続可能な行財政運営システムの構築に取り

組む必要がある。

- ・新たな改革方針となる(仮称)第4次木津川市行財政改革大綱を策定するにあたり、本委員会に諮問させていただくことから、忌憚のないご意見やご助言をお願いしたい。
- ・これからの2年間、委員の皆様には大変お世話になるが、どうぞよろしくお願い申し上げます。

◎田中副市長から新川会長に「(仮称)第4次木津川市行財政改革大綱について」の諮問書が手渡された。

※田中副市長は公務のため、ここでは退席された。

### (3) 第3次木津川市行財政改革行動計画進捗状況について(報告)

資料1-1 第3次木津川市行財政改革行動計画進捗状況(令和3年度末)

資料1-2 第3次木津川市行財政改革行動計画項目一覧(令和3年度末)

◎事務局から、第3次木津川市行財政改革行動計画進捗状況について報告を受けた。

**意見・質疑応答など**【◎：会長発言、○：委員発言、⇒：事務局発言】

○行動計画の進捗状況と直接関係ないが、「令和4年度木津川市予算のあらまし」について、単位が「万円」となっており非常にわかりにくい。市民からの要望を受けて単位を変更した経緯があるのかもしれないが、通常は千円単位で示すべきではないのか。

⇒予算書や決算書においては「円」単位もしくは「千円」単位で表示していますが、予算のあらましについては、可能な限りわかりやすくという意図で作成しているものです。表記する単位が大きくてわかりにくいのご意見については所管課へお伝えいたします。

○市の自己評価においてC評価とされた項目が多く、しっかりと評価されていると思う。その反面で、例えば「No.18 時間外勤務手当の抑制」において、取組みにより時間外勤務時間を相当削減されていたにも関わらず、コロナ感染症の対応要因で激増したことにより、結果として昨年度に比べ削減できていないということであれば、こうした外的要因も含めてC評価とするのはどうか。

また、「R1-3 RPAの導入」について、全庁的な導入には至っていないが、一部業務には既に導入されており、C評価とするのは厳しすぎないか。加えて、「R2-3 電子決裁の導入」についても、市町村での決済処理は6~7割が会計関係であり、お金の支出を伴わない事業はほとんどないことから、電子決裁を進める上で会計は必須であるが、来年開始されるデジタルインボイスの関係もあり、早急に導入することが難しい状況である。検討項目であるため、様々な事情も考慮した上で

評価しても良いのではないか。

⇒市の本部会議においても、コロナの影響によりC評価となっている項目の取り扱いが難しいという意見がありました。コロナの影響を受ける中であっても一定の努力により取組みを進めたものと、そうでないものを評価にどのように反映するのが良いか、今後の課題として認識しており、改善を図っていきたいと考えています。

RPAの導入については、年次計画により導入目標を定めており、令和3年度は目標数に達しなかったという点からC評価としています。

また、電子決裁の導入についても、京都府共同化システムが導入されている綾部市の視察を行うなど、こういったシステムを導入・運用すべきか検討する中で、最終的に方針決定に至らなかったことでC評価としたものです。

◎コロナ感染症のような特殊な事情、一時的ではあるが影響の大きい事情等については、それにより直接的に影響を受ける業務を「評価不能」とした扱いも考えられるので検討いただきたい。

○評価結果をみると、A評価とB評価の合計の割合が85.7%であり、いかに中心化・寛大化傾向にあるかが如実に表れていると思う。そのため、我々委員としてはシビアに評価をみていく必要があると考えるのがかか。

⇒従前から本委員会においてご指摘をいただいております、外部評価の結果にも表れているものと考えています。こうした中で、令和3年度から一定の基準（定量・定性）で判断するよう、評価方法の見直しを行ったところであり、改善しながら適切な評価に向け進めてまいります。

#### (4) 新たな改革に向けた方針等について（審議）

##### 資料2 新たな改革に向けた方針等について（案）

◎事務局から諮問内容及び新たな改革に向けた方針等について説明を受け、方針（案）に係る審議を行った。

**意見・質疑応答など** 【◎：会長発言、○：委員発言、⇒：事務局発言】

○資料20ページ、経常収支比率の過去の10年間の推移を見ると、令和3年度決算においては89.4%と好転しており、職員等の頑張りが見てとれるが、理想としてはこの数字で満足してもらっては困る。経常収支比率を80%以下に収めるなど、高い目標があつてしかるべきと考えるが、目標を設定する考えは。

また、資料21ページには、健全化判断比率の推移が示されており、将来負担比率が令和2年度末現在で20.3%と好転し、京都市が191.1%という異常な数値を示しているのに比べ、木津川市は大きく改善されたと感心している。しかしながら、この数値に満足するのではなく、更なる改善を図る必要があることに加え、実質公債比率は全国平均

や類似団体平均に比べ高い数値を示しており、今後どのように改善していくか関心を持っているため、これらについても目標を設定し、取り組んでもらいたい。

⇒説明の中で経常収支比率や財政指標でコントロールしていきたいと申し上げたとおり、これまでの財政効果額をいくら出すかという目標にするのではなく、客観的かつ全国的にも比較できる指標に基づいて、どうコントロールしていくのかということが大切ではないかと考えています。目標値をどうするかは、今後お示しする財政収支見通しによる推移を見た上での議論となりますが、持続可能な財政構造の確立を重点改革項目案として挙げていますので、具体的な取組みを検討する中で財政指標に関する具体的な目標を設定していきたいと考えています。

○資料45ページでは、行動計画項目数の見直しとして20項目程度までに絞りたいとのことであるが、重点化することで市民にとってわかりやすくなる反面、項目を絞ることにより各部局1～2項目程度となり、事業としては網羅的ではなくなる。しかし、項目選定されない事業についてどうしていくか、市民からの問合せも想定されるため、可能であればサブ項目を設定することで漏れが少なくなるようにするなど、わかりやすく且つもう少し網羅的になるよう考えてはどうか。

また、個人的には数値目標、KPIを無理に設定すると、数値だけが目標化してしまい、市民にとって必ずしもいい結果になるとは限らないと考えている。ただ、市民から設定すべきとの意見が出ることも考えられるため、項目数を絞り、象徴的なものだけKPIを設定することを含め、検討されてはどうか。

⇒具体的な検討を進める中で、実際には20項目に絞りきれぬのかということもあろうかとは思いますが。今まではボトムアップで各部局から出てきたものを取り上げて行動計画としてスタートし、現時点で118という多くの項目数になって、成果が出ている面もありますが、今回は将来を見据えて今取り組むべき人づくりやシステムづくり、健全財政の基盤づくりに焦点を当て取り組んでいきたいと考えることから、全ての部局に取組項目が紐づくイメージではありません。しかしながら、行財政運営サイクル、予算編成、政策形成、業務改革、人材育成等は、実質的に各部局・各課・職員一人ひとりが取り組むこととなるため、項目立てとしては可能な限り重点化していきたいと考えています。

また、項目における指標等については、経常収支比率をはじめとする財政指標の目標設定は必須と考えますが、それ以外の項目については設定できるもの、できないものが出てくると考えますので、しっかりと見極めながら進めていきたいと考えています。

○多くの自治体では、各所属から上がってきたものをホッチキスで止め綴るだけになりがちなホッチキス職人みたいな話が多いが、こうした中でしっかりと意思を持ってまとめられることは良いことだと思う。ただ、現場の参画意識等も大切なので、市役所を挙げた取組みになること

を考慮して検討いただきたい。

○資料39ページのスマート化宣言と自治体DX推進計画の部分について、デジタル化を推進する事は良いことだと思うが、市民参加がなければ逆に非効率になるのではないのかと感じている。例えば申請において紙と電子が共存する場合、職員の負担が大きくなるため、市民がデジタルを利用するような施策が必要である。施策については、システムの導入といったものではなく、一案として、銀行で紙の通帳が有料化されたように、アナログ（紙）で申請された場合は料金が高くなる、追加料金が発生するなどのプロモーションを行うことにより、市民参加を促してはどうか。紙も、電子もとならないようにするほうが、システム導入・活用による経費削減が見込まれるため、こうしたアイデアやプロモーションの施策を検討されてはどうか。

⇒木津川市スマート化推進計画を策定する中で、ご提案いただいた内容も含め、デジタル化の推進に係る施策を検討していくことになるのかと考えます。いずれにしても、デジタル化を進めるにあたり、それらを利用できない、使えない方との兼ね合いも含め、より良い取組みとなるような方向での検討を進めていきたいと思えます。

◎せつかくの機会であるため、多くの委員からの意見や感想を伺いたいがいかがか。

○よくできた方針であり、大きな修正点はないと思う。

○過去に小学校のPTA会長を務めた経験から、昨今の城山台小学校の児童数増加や、反対に児童数減少が起きている学校があるなどの問題が発生していると認識している。こうした学校・教育に関する改革も必要ではないかと考えており、今後何らかの意見を述べていきたい。

◎地域間の様々な格差が木津川市の中でも起こっている。教育問題は木津川市における大きな政策的テーマであり、行革の中でもしっかりと取り上げていかなければならないと思っている。特に人材育成という面では、市と課題を共有し、解決に向け共に行動する市民をどう作っていくか課題であり、その点でも今後議論していきたい。

○説明について特に異論はない。

官も民も考えているところはよく似ており、デジタル化は民間にも常にある話であり、非常に時間がかかる。急いで取り組んでも必ず良い結果が出るというのではなく、市の場合は先ほどの意見のとおり、市民を考慮しながらやっていくため、いつまでにどうするかと決めるのは難しいと思う。短期間で結果が出るものはそのまま評価して良いが、長期間にわたって取り組んでいくものは、ある程度の目標があり、いつまでに何をやるかといった計画を策定していると考えため、その計画に対しての進捗具合による評価を市民に明示すれば、長期に渡る施策の中での進捗状況がわかるのではないか。

○木津川市の人口が約8万人までに発展してきた中で、やはり投資に対する費用対効果を見捨てるわけにもいかない。持論ではあるが、デジタル

化のトップランナーになる必要はないと思っている。大都市等の成功事例を勘案しながら、効率的に費用対効果を考えつつデジタル化を推進していただきたい。

⇒国をあげたデジタル化の加速が、本市において更なる業務改革を抜本的に進められる好機と捉え、時間やコストを掛けている手作業など、現行の業務手順等を可視化し、そのプロセスについてデジタル化で解決できるものはデジタル化で、そうでないものはどうすれば効率化を図れるのかを考えていきたい。また、現在、国で自治体情報システムの標準化が進められており、京都府自治体情報化推進協議会においても取組みが検討されていることから、こうした動きに合わせながら、国・府補助金の活用も検討していきたい。同時に業務改革に取り組み、行政の効果化を図ることで、市民サービスの向上に繋がればと考えます。今後、デジタル戦略室を中心に進めるものですが、デジタル化によるシステムのインシヤル・ランニングコストが必要となり、それに見合う業務改革、人員配置等が伴わなければ、コスト低減にはつながりません。一定期間はこれらを許容する必要があるため、どこまで許容できるのかも含めて、本日のご意見も踏まえてしっかりと議論していきたいと考えています。

○説明いただいた中で大切な点が2点あったためコメントする。

1点目として、資料40ページの計画の位置づけと期間について、次の行財政改革の方針をどうするかは別として、総合計画と整合を図り計画期間を合わせることは良いと思う。

2点目は、資料45ページの目の行き届いた進捗管理による取組みの推進について、先ほどから意見があったとおり、項目数がどの程度になるかは現時点では不明であり、実際に20項目で何が挙がるか想像した場合に抽象的で管理しにくい感じを受ける。項目数についてはもう少し議論を行い、より適当なものを考える必要があるが、進捗管理をしっかりしていくべきであるのはその通りだと思う。内部評価・外部評価をどのように組み合わせるのか、情報発信をどう行うのかについても、今後しっかりと考えていかなければならない。

◎表題をどうするかまでは議論できなかったが、様々な意見をいただいた。一つ目は、財政指標に係る客観的な目標の設定に関することであり、到達目標や指標についての設定は必要との意見がある一方で、設定することが難しいとの意見もあり、絞り込みと目標設定の仕方に工夫が必要となる。

二つ目には、行動計画の項目数について大きく改善する方向性ではあるが、具体的な項目選定の問題、もう一方では個別の事業や各課の改善努力などの動機付け、全体としての改革方針の明示など工夫が必要であるとの意見であった。

また、三つ目として、スマート化・DXに関連してB/C (benefit by cost) を考慮すること、また、市民や社会全体のスマート化が見合った形でないと上手く進まないのではないかと指摘もいただいた一方で、

|                |   |
|----------------|---|
|                | <p>それを先導する行政のスマート化も重要であるため、明確な中長期的目標を決めて、着実な推進を目指していただきたい。</p> <p>いずれにしても次回以降、委員の皆様にはしっかりとご意見をいただければと思う。</p> <p>基本的には方針（案）自体について、特に大きな異論はなかったため、本日の意見を参考にして事務局は計画（案）をまとめ、次回の委員会において提案・説明することとする。</p> <p><b>3. その他</b></p> <p>(1) 令和4年度第2回・第3回委員会の日程について</p> <p>◎第2回・第3回委員会については、事前の日程調整により下記のとおり開催するとの報告があった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第2回委員会 日時：令和4年10月21日（金）午後2時～<br/>場所：木津川市役所5階 全員協議会室</li> <li>・第3回委員会 日時：令和4年11月4日（金）午後2時～<br/>場所：木津川市役所5階 全員協議会室</li> </ul> |
| <p>その他特記事項</p> |   |