

令和5年度 第2回甲賀市行政改革推進委員会 会議録

日時：令和5年12月15日（金） 10：30－12：00

1. 審議	
① 行政改革のための財務分析	
<p>【事務局説明】</p> <p>財務分析をもとに行政改革の取り組み内容に反映しようとするもの。結果からは、人件費、補助金（行政組合負担金）への対策、資産への対策（老朽化が進むまでに複合化や集約化を図る）、企業会計への対応の必要性が明らかになった。</p>	
<p>【質疑応答】</p>	
委員長	<p>甲賀市の財務分析を示していただきました。ただ、数字が羅列されているだけだと分かりにくいものですが、市民一人当たりであるとか県内の他市町や類似団体と比較したりすることによって、甲賀市の問題提起がされ、皆さんが何となく感覚的に思われていたことの裏付けができたということになるかと思います。人数が多いとか給料が高いとかの原因はあるとして人件費が高いとか補助金が多いとか、公共施設が多く経費が多くかかるという現状が認識できるようになったと思います。</p> <p>これらのことについて、委員の皆さまから何かご意見はありますか。</p>
委員	<p>先ほどの説明の中で、合併特例債を活用することで将来的にこれらの数値が改善するというような説明があったかと思うのですが、その点について詳しく伺いたい。</p>
事務局	<p>合併特例債については様々な地方債があります。本市では、特に将来にわたって必要な建物の更新に使ってきました。もちろん、借金の一つではありますが、合併をしたことによるメリットとして、一定程度、国からのインセンティブが与えられ、経費全体の70%ぐらいの額が年々国から交付税という形でバックされるというような仕組みになっています。財務分析をした年度の決算では出てきませんが、将来の交付税の中に含まれて戻ってくるという仕組みになっていますので、単純に借金をしたというだけではないということになります。</p>
委員	<p>合併した後に重複している公共施設のスリム化や、行政組織のリストラをやりなさいよという中で、お土産をいただけるのが合併特例債いうシステムであって、これにより上手くいっている自治体もあります。例えば、県内のとある市では、これを利用してたくさんの施設を作ったけれども、それが本当に良かったのかということについては、たまたま、再開発の取り組みに携わらせていただいたことがあります。本当のところどうかわからないというのが印象です。甲賀市さんの認識としては、この特例債を活用するためもあり、合併したことで行政組織が大きく変わったと思うので、その点は職員のみなさんはどのように思っているのでしょうか。</p>
事務局	<p>合併による利点としてスケールメリットというものが考えられていたわけですが、合併して20年あまり経った現在、人口が集中している集落は集落として存在し、そのことにより旧町地域というものは存在し続けるので、これを変えていくというのは非常に難しく、合併前の5町の地理的状況も含めて、風土や意識もそ</p>

	<p>のままのものが存在し続けています、思ったようなスケールメリットというのは実現できていないように感じています。</p> <p>ただ、そういう中においても、経費削減を考えれば、一番の大きなところとしては施設の統廃合をしていくということになるわけですが、特に地域に根差した施設に関しての統合整理は、やはり市民の皆様方のご意向が地域によって大きく異なりますので一足飛びに進められるという状況ではないわけですし、その地域の意向を確認していくという中で、合併はしたものの元々旧町で勤務していた職員は、その地域に出向くというような取り組みにより、地域の成り立ちや特性に沿った対応をしている部分もあります。</p>
委員	<p>行政マンの方とお話ししていると、合併から時間が経って、勤務先も地域に囚われず配属されるなどミックスされているとお聞きしていますが、相変わらず地域の特色というものは強いと感じます。ご縁があつて信楽の方とお仕事させていただく機会があつたのですが、その他の地域とは大きく違うなど感じることは多くありました。</p>
委員長	<p>公共施設のことを言えば、大きな施設の建設を考えておられる自治体が県内にありますが、この施設を設置しようと思うと、今ある施設の維持管理経費のことも同時に考えなければならないという思いで取り組んでおられます。新しい建物もいずれ更新の時期が来るのはもちろんのこと、それまでに今ある施設の更新や大規模な修繕の機会が訪れて財政的を圧迫することは間違いないですので、財政部局や行革部局は真剣になって、施設の統廃合や廃止を全庁的に検討する組織を立ち上げておられますので、甲賀市さんとしてもそのような形で取り組んでいただく必要があると思います。</p>
事務局	<p>甲賀市としても、既に耐用年数を経過している施設が多くあります。その上に合併特例債を活用して多くの施設を設置してきました。新しい施設も中には既に10年近くが経過し修繕等が必要になってきたものもありますし、今後は大規模修繕の費用が必要になってきます。そういった状況を見据えながら、旧来からある施設の統廃合等を検討するため、5年程前に公共施設総合管理計画と施設ごとの個別計画を策定し、平成26年度と比較して30%の床面積を削減していこうという目標を立てたところですが、特に地域に根付いた施設に関しては、市役所の思いだけで進めていくことが難しいですので、現在管理職を中心に班を構成し、各地域にお話をしに伺い行っているところです。とは言え、すぐに統廃合等の結論が出るというわけではありませので、地道に取り組みを進めているといった状況です。</p>
委員	<p>私は、居住しているところで、1つの市民センターの設置に関わらせてもらった経験があります。その市では16学区にそれぞれ市民センターがあるのですが、以前の市長が、出来立てのものも含め全てのセンターをいきなり潰すと言い出されたもので、かなり反対の声が上がり、結局在職中には話がまとまりきらず、現在は公民館扱いのような状態になっていて、職員を半数ぐらいに減らしつつセンターを継続し、センター長が公民館長を兼ねるといったような形態で運営されています。当該市はコの字型をしていますので、市民サービスを考えると市民センターが細かく設置されていることにメリットはあると思うのですが、市長が変わるとそのあたりの考</p>

	<p>え方は大きく変わるということを経験しました。</p> <p>また、ある市では市長が変わられる前に都市計画の委員をさせてもらっていたのですが、市長は、施設整理は非常に上手だったと思います。例えば庁舎などの新しい施設の設置には民間資力を活用して、古い病院は、民間に譲渡するなどして、非常に効果的な施設の再編というのを図られたと思います。</p> <p>また、会社がある市では、総合市民病院の建設費で揉めていました。それも設計を工夫されて大幅なコストダウンを実現されたことで、市民サービスは大きく変わらないけれども、財政的にはかなり有利に設置されたと思います。これらは、合併特例債があるという条件のもとに出来たので良かったと思うのですが、違う市では病院の件について揉めておられる状態なので、特例債が無くなったらどうなるのだろうと思います。</p> <p>また、私が甲賀市さんに関わらせていただくことになったあいの土山の道の駅ですが、総額では16億ですが、単費では1億程度とあまり市の負担は大きくないということです。ただ、問題は中身の運営がまだ何も決まっていないということかと思っています。それのお手伝いをしつつあるのですが、これから大変だろうなと思っています。完成したらしたで、年間の維持費がかなり高額なものになるだろうと思いますし、その費用は甲賀市さんの負担になりますので、その点は非常に心配しています。</p>
事務局	<p>道の駅の運営は、現在指定管理を想定しているところですが、中身は誰が請け負うのか、3セクの今後は課題として取り上げているところこのまま3セクでいくのか、見直しにつなげていくのか、つながっていくのかについても課題と思っているところではあります。</p>
委員	<p>うまいものを食べられないと人は来ないので、何かあるかと問いかけるとみんな何も無いと言う。この状況で、フードディレクションは誰がするのか、という課題があり、いないのでつれてきてくださいと言われていた。建物は、確かに魅力的なものだと思いますが、1回だけ来てもらっても仕方ないので、そのあたりどうするのを心配しています。</p> <p>この施設だけを取り上げてもスクラップ&ビルドを進めていかないといけない中で、市全体として、どうしていくのか心配しています。</p>

② 事務事業評価制度の見直しについて

【事務局説明】

事務事業数が約1200あり、事務事業ごとにシートを作成している。シートは、企画書や予算反映に関わる資料の一つとして活用しているが、作成事務が職員の負担になっていることが、形骸化の原因の一つになっている。これへの対応として、作成手間の省力化、活用幅の拡大を検討しているところ。

他に、事業所管課では変革に取り組む必要性は感じているものの、しがらみ等があり踏み出せていない事例があるのではないかと推測しているところ、庁議において事業候補を選定中。候補選定後にこの会に諮らせていただき、意見を頂戴したいと考えている。

【質疑応答】	
委員長	人事評価に、見直しをしたことを反映させるということだが、それは管理職だけを対象としたことですか、それともそれ以外の職員のことですか。
事務局	まずは、評価制度の仕組みとして、現在の職位に求められる以上の業務を行うことをチャレンジとして高得点で評価できるようになっています。このため、“見直し”を課長職の職務として設定することで、それ以下の職位の職員が取り組むと高い点数となるような仕組みとするよう考えています。
委員長	課長級以上の部次長が、見直しに反対することもあり得ると思いますが、その点に対処する仕組みはありますか。無ければ、見直しの話が潰されてしまうといったことがあり得るのではないのでしょうか。
事務局	現時点、評価制度としてそのことに対応するものはないです。対応として考えられるのは、人事課において部次長級を対象とした「変革」をテーマとした研修を中期職員研修計画では定めているという点が考えられますが、結果的には出来ていないので、そういった点では委員長がおっしゃるような事態が生じることが考えられなくはありませんが、今のところ具体事例を耳にしたことはございません。
委員	人事評価の問題は、しっかりとした評価が出来ているのかどうか分かりにくいということだと捉えています。そのあたりで何か問題になっていることはありませんか。
事務局	甲賀市では、平成20年頃から人事評価に取り組んでおり、期間的には長いものの、評価する側の評価視点の統一、いわゆる目合わせというものが完全にできているかという点、まだまだといった状態です。この中で、今回からボーナス等にその結果が反映されるということで、心配はしていましたが、担当職員から現時点で大きなトラブルがあったとは聞いていません。今後も引き続き評価する側、される側双方の制度理解が必要だと思います。これが上手くいかなければ、職員間の不調和が生じるだろうと心配はしているところです。
委員長	大きな取り組みばかりが評価されるということではなく、小さな取り組みも評価されるようにしていけばよいと思います。
委員	取り組みの取り合いにならないようにという点にも注意していく必要があると思います。
委員	職員さん自らが事務事業を見直すということは、結果として、私達がスクラップ&ビルドの話してもらえるとということにもなるから良いことだと思います。仮に例えば市民センターをつぶすという話があるとすれば、それは、当事者間でオープンに話し合うべきだと思います。その中で、来年そういったことを表した評価シートがこの場に出てくるとした場合には、調整が難しいということもシート上に表してもらわないと判断できない。例えば、土山の支所を潰すというようなことなら、代替案も一緒に出してもらえばいいと思いますし、そのことをシートに表した上で、財務指標の説明もしてもらいつつ判断しないと、それらのことを私達が分からずにスクラップという結論を出してしまえば、困るのは地域との調整をしている部長さん以下の職員さんになるでしょうから。潰した後の市民サービスと、それに掛かるコストも含めた中で、どの事業をスクラップするのかという検討をしないと

	いけないと思います。
事務局	<p>施設に関して申し上げますと、先ほども少し話をさせていただきましたが、現在管理職の者が中心となって、23学区に区分したチームを構成しています。それぞれのチームが担当する地域に出向いて、その地域から選出された市民の方々とその地域の課題を話し合うという機会を設けています。課題の中には、施設のことも含まれており、その施設が統廃合するとなればどのようなことになるのか、ということも含めて意見を聞かせていただくということで進めてはいますが、その結論にはまだまだ期間が必要と思われます。財政的なことを考えれば、あまり猶予は無いものと思っておりますが、今ある物が統廃合になるということについては、簡単には理解を得られにくいものと思っておりますので、着実に進めていこうと考えています。</p>
委員	<p>地域の方も、今日これまで説明していただいた市の財政の状況などを説明してもらえればわかると思います。鮎河小学校も、最初は地域が反対されていたようですが、最終的には保護者の方々の合理的な考えが納得を得たようですから。理解が得られないということはないのだと思います。</p>
事務局	<p>ご理解いただけるように話を進めていく必要があると思っております。</p>
委員	<p>地元の組もコロナで随分と変わりましたし、常会もなくなりましたし、随分と合理的になりましたので、無駄なことが多かったんだなあと感じています。</p>
委員	<p>地域のことに参加される方が随分と若くなったように感じています。以前は年配の男性が多かったですが、コロナ後は特に女性が多くなり、会合で年配男性の方が何か言っても「実際に動くのは私たちなので、黙っておいてください。」というような感じになってきました。確かに、そういった方々の方が年間を通じて地域活性化イベントを多くされています。調理とか得意なことを生かして、人が集まるようなイベントを簡単に開催されます。奥さん方のつながりは強いので、年配男性の方は別の場所ではそばそばと集まっているという感じです。</p> <p>この間もたまたま伊賀市での地域イベントに参加する機会がありましたが、年配の男性方は早々と帰っていかれ、以前と全然違いました。この2～3年で随分と変わったと感じました。</p> <p>今、土山の山内でも女性の方々がカフェをされていると聞いています。そうやって実際に動かれる方が言われることの方が、年配の方々が言われるよりも納得感が高いですし、若い年齢層の方々が言われることの方が地域の意見に近い気がします。たまに、役所の方が説明に来られた際に、地域の意見としてということで説明されることでも、本当に地域全体の意見なのかなと疑問に思うことも多いですし、年に何回かそのことで寄合いをしているが、そんな意見聞いたこともないなあと感じることもありました。そういったことが起こるのは、年配の方の発言力が強すぎるということが原因なのだと思いますが、これからは、そういったことがどんどん変わっていくのだろうと思っております。</p>

③ 総合計画基本計画等取り組み状況(報告)	
<p>【事務局説明】</p> <p>現在甲賀市総合管理計画第2期基本計画の中間評価に取り組んでいる。基本計画は市の目指す構想を実現するための施策で20の分野の目標からなる。令和7年度の見直しに向けて来年度検討を行う。資料のとおり事務事業評価シートから実施計画基本計画と体系的な構造となっている。</p> <p>今回は、この総括の報告と合わせて、行政改革の部分にかかる取り組みの総括および来年度行政改革大綱の策定を予定している。</p>	
<p>【質疑応答】</p>	
委員長	<p>行革大綱とは、もちろん総合計画に基づいて存在しているものですが、具体的にどういう改革をするのかを示すものです。甲賀市の弱点として補助金や公共施設が多いという点が出てきているわけですから、それぞれにメスを入れていく具体的な方法を書くというのが行革大綱です。その手法としては公民連携とかがあるわけで、そのプロセスを書き表す必要があることからすると、今のこの行革大綱は全くなっていない状態なので抜本的に見直さなくてははいけません。</p> <p>本日は細かなところまでは言いませんが、この委員会とともに作り上げていきましょう。</p>
事務局	<p>私共も現在の行革大綱が総花的なもので、何か改革に切り込むというような内容になっていないことは認識しております。今後、委員の皆さまのご協力も仰ぎながら大きく変えていきたいと考えておりますので、どうぞご協力の程お願いします。</p> <p>ちなみに、この大綱は議決案件ですので、議会との調整、いわゆる対話をしつつ進めていくことが重要になってきます。議会も改革を目玉に据えるという傾向にあり、良いことばかりは言っていられないという風潮もありますので、このあたりで同調しつつ、協力いただきながら進めていければということを考えております。</p>
委員長	<p>議員に理解していただくのは大切だと思います。</p>
事務局	<p>スケジュール的なことをお伝えさせていただきますと、今年度、再度皆様にお集まりいただきたいと思っておりますのと、次年度上半期にも数回委員会を開催させていただき中で、ご意見を賜りたいと考えておりますので、どうかよろしく願いいたします。</p>
委員長	<p>色々な方面からの見方が必要だと思いますので、委員の皆さまにもご意見をいただきながら作っていく必要があると思います。</p>
委員	<p>私の担当のITの分野の話ですれば、4ページのNo.145で、AIチャットボットが2022年から載ってきたことは嬉しいことです。今年11月にチャットGPTが大幅にアップグレードされました。これまではビッグデータの活用が必要になるため、共同開発の申し込みを例えば大学とかに持ち込むと1口500万円といったような高額な費用が必要になってくることもあり、中小企業ではとても対応できない状況でしたけれども、今や月額20ドル程度で、極めて優秀なソフトが使える状況になっています。全職員がチャットGPTをできるようにした自治体もあると聞いています。その自治体では、全てのマニュアルをAIに覚えさせることで、全てチャットが答えてくれる状態になり、効率が非常に上がったとも聞いています。チ</p>

	<p>チャットGPTを設定するには、まずは、OCRが必要だと思いますが、それさえしてしまえば、そこから先は、今と全く違う世界になります月額20ドル程度の費用で、それが実現できてしまいます。</p>
委員	<p>今や民間企業は店舗数自体を少なくしている状況ですし、窓口に行っても社員が要件を聞きにくることはあっても、ほぼほぼオンラインで手続きができてしまう状況です。</p>
委員	<p>今は、企業のカスタマーセンターに電話をするとボタンを押すよう案内されると思いますが、これからは、そういったことが無くなりもっとスピーディーに手続きができるようになります。</p>
委員	<p>今や携帯とパソコンがあれば何でもできてしまう。そのうちに仕事がなくなるんじゃないかと心配してしまうくらいに、ここ最近急に精度が上がりだしたように思っています。</p>
委員	<p>今や自分たちの組織だけのドキュメントしか見に行かないロボットが存在します。メンテナンスなどの最低限のサービスを受けるための接続は避けられないと思いますが、覚えこませるデータは甲賀市のものしか見に行かないという状態を作ることができます。</p>
委員	<p>たしかに、ネットにつなぐと情報漏洩の危険性は常にありますが、今やネット環境を利用しないと何もできない。AWSの安全性に課題はあるものの、利用しなければ銀行などは何もできない。ただ、同時に個人情報も抜かれてしまう危険性もある。</p>
委員長	<p>それでは、このあたりで意見交換を終えさせていただいて、事務局から事務連絡をお願いします。</p>
事務局	<p>次回は、3月ぐらいの開催で調整させていただきたいと考えています。また、時期がまいりましたら、次期の委員更新に関して、皆さまのご意向確認をさせていただきたく思っております。</p>
委員長	<p>最後に委員の皆さま、他に何かご意見ありますか。</p>
委員	<p>今後計画を作っていくということですが、計画はいくらでも作れると思います。大切なのは行動だと思いますので、そういった点で、人事評価の話の時に委員長もおっしゃっておられましたが、変えようとする意志が上司によって制限されるようでは進むものも進まないと思いますので、出来るだけ上席の方こそ変化を理解されるように取り組んでいくことが大切だと思います。</p>
委員長	<p>これにて、本日の委員会を終了します。</p>