

令和2年度 第2回 燕市行政改革推進委員会

【日 時】令和2年11月13日（金）午後2時30分～午後4時30分

【場 所】燕市役所 4階 委員会室

【出席者】委 員 会長 田村 秀、笹川俊作、池田 弘、伊皆桂子、亀倉党馬、
戸塚健一、仲村厚子、三井田可人、廣瀬世恵子（敬称略）

事務局 企画財政部部長 春木直幸

企画財政課課長 榎 新二

同副主幹 小杉茂樹、同政策専門員 高宮 潤、

同主任 荒木 巧、同主任 安達佳奈恵

総務課長 杉本俊哉、同参事 高橋義彦、同係長 藤野 聡

【欠席者】委 員 原田雪枝（敬称略）

1. 開会

2. 会長あいさつ

3. 議題

（1）燕市行政改革推進プラン実施計画の取組状況について

会長：それでは、燕市行政改革推進プラン「令和2年度実施計画」の取組状況について、事務局から説明願います。なお、今回は説明の方法に変更があるとのことですので、まずはその内容を説明してください。その後、それぞれの基本方針ごとに説明を行い、質疑をすることによって進行したいと思います。それでは最初に「財政力の向上」の説明をお願いします。

（事務局から、説明方法の変更および評価基準の変更を説明、その後、「財政力の向上」に係る項目の説明）

会長：それでは財政力向上の項目について説明がありました。質問や意見について挙手をしてご発言いただきたいと思います。

委員：実施項目1、「建物系公共施設保有量適正化計画の推進」について、今年度策定が見込まれる計画がないということですが、利用者や地権者との交渉の進捗の記載があったほうが分かりやすいと思います。また、燕市建物系公共施設保有量適正化計画では、小中川コミュニティーセンターは、前期計画にて借地権は解消することになっています。福祉の家については廃止となっています。用地管財課

に今年、定期監査が入りましたが、ヒアリングが9月7日となっており、その結果報告書では、残る6施設のうち3施設については、今年度策定に向けて調整中とあります。監査委員からの意見では、本年度は4施設の個別計画を策定するとの説明がなされたとあります。9月の上旬にこのように説明があり、行革の進捗管理を作成した9月末までに策定できなくなったのであれば、その間の出来事を記載したほうが良いと思います。また、この施設は利用者と地主がいるわけですが、ひまわりの家の代替施設の選定は進んでいるのでしょうか。地主については、土地を返却するのかなと思いますが、地主の意見はどうなってますでしょうか。

事務局：中間評価の時点で、策定が見込まれる計画はないとするのではなく、進捗状況をお示しする必要がありますので、次回の実績報告にて修正させていただきます。また、福祉の家については、身体障がい者向けの施設となっており、代替施設を決定してから移転をお願いすることになっています。借地については、複数の地権者がいる中で、まだらに分筆されており、地権者はそのまま返却されても困ってしまう状態になっています。場合によっては、一帯の中で、土地の交換であったり、市の所有の土地を地権者に売却したりすることも考えられるため、その調整に時間を要しているのが現状です。

委員：「財政力の向上」の中で、かなりの部分で新型コロナウイルス感染症の影響を受け、税収が減るとの記載がありますが、フェニックス11など、他市に比べて燕市は手厚い施策を展開していると思います。具体的な減収の内容をお聞かせいただけませんか。

事務局：令和3年度の予算編成に向けて、どのような影響があるのかを試算したところ、一般財源、主に法人市民税等で10億円程度の減が見込まれており、その減収分を埋め合わせる必要があります。固定資産税については、大きな変動はないものと思っています。また、今年度はコロナ対策のために、現時点で約15億円使用しました。リーマンショックの時は、法人市民税等で7億円程度の減収、翌年は5億円程度の減収となりましたので、同程度の減は見込まざるを得ないと思っています。コロナ対策のため、ふるさと納税、特にクラウドファンディングにて全国の皆様からのご寄付を頂戴しており、そういったものも活用し、何とか予算を組めるよう努力しているところです。

委員：実施項目6、「指定管理者制度の導入と適正な運用」について、実際に市の財政的な負担は減っているのかお聞かせいただきたい。平成30年9月の燕市体育施設指定管理者募集要項では、指定管理料が2億4110万8千円とあります。施設の数が多いので高額になるのはやむを得ないと思いますが、市が直営した場合と比較して、どのようなコストが削減できるのでしょうか。

事務局：どの程度コストダウンしたかということですが、48施設を1つずつお答えできないのですが、マクロで計算した場合、それぞれの施設の導入直前の直営の経費を参考に算出した初年度の指定管理料を合算したものと、今年度の指定管理

料を合算したものとを比較した場合、前者は4億4800万円、後者は4億4600万円となっています。その間、消費税率も変わっていますので、そういった要素を差し引いて算出してあります。そうしますと、ほぼ同額もしくは少し下がっているということになりますが、アベノミクスにより人件費が上昇していますので、この状況はかなりのコストダウンになっているものと考えています。また、指定管理者制度の運用について、現在、指定管理者を公募しても、現状の1社のみの応募がほとんどとなっており、競争性を前提にしていながら、事実上そのようになっています。そのため、全国的に上限額を引き上げる動きが出てきています。コストダウンとサービス向上の両方を追及してきましたが、コストダウンが進んだことによるものです。今後は、上限額を調整しながら、競争性を確保することで、民間企業のノウハウを取り入れられるよう検討しているところです。

委員：実施項目7、「中期的な財政見通しに基づく予算編成」について、昨年度実績の欄に、「財務書類および比較分析資料をHPに公表」とあります。民間企業では財務諸表になりますが、出資者に対し紙で配布しています。市であれば出資者は市民になります。HPだけではなく、広報つばめなどで市民に広く周知してもらえませんか。

事務局：財務諸表や予算決算については、9月議会で議会に対して報告しています。財務諸表について、燕市においては、28～30年度のものが昨年度完成し、令和元年度分については、12月中に完成する予定となっています。作った財務諸表をどう使うのかといったことが全国の自治体で課題となっており、総務省は自治体向けのガイドラインを作成する予定としています。公表することで、他自治体と比較したり、将来像を議論したりする基となるものですので、積極的に公開していきたいと思っています。

委員：他自治体も含めて、数年後には少子高齢化によって、現在の予算規模では予算は組めないと思います。その時になって市民が困らないよう、市民に対して将来提供できるサービス水準を伝えるなど、財政状況を丁寧に伝えてもらいたいと思っています。

事務局：市民の皆さんに対し、財政状況を分かりやすくお伝えすることが大事だと思っていますので、積極的に公表できるよう検討していきたいと思っています。

委員：決算報告が広報つばめ11月15日号に掲載されており、財政健全度については、「いずれも国の基準を下回り、財政状況は健全段階にあります」とありました。ふるさと納税の活用などでこのような状況になっているものと思います。財務諸表となるとこれ以上のものだと思いますが、決算報告を読んで、良くわかりました。

委員：同じく実施項目7、「中期的な財政見通しに基づく予算編成」について、目標指標である財政調整基金残高の基準値が平成30年度末で27.2億円となっていますが、表中では12.2とあり、この数値は財政調整基金残高ではないのではない

かと思えます。

事務局：進行管理表については毎年更新を行っていますが、目標指標に記載があるとおりに、令和元年度までは実質公債費比率、令和2年度以降は財政調整基金残高に指標を変更しています。分かりづらく申し訳ありません。

委員：実施項目8、「補助金の適正化」について、補助金ガイドラインは、補助を受ける団体にも渡しているのでしょうか。また、実施計画に「運営費補助から事業費補助へ」と記載があります。補助金の一覧表中で、49団体に対していくら補助したのかが記載されています。社会福祉協議会に対し、社会福祉協議会運営費補助金と屋内ゲートボール場運営補助金、老人福祉センター運営補助金など、複数の運営補助金が支出されています。別のページには、商工業振興団体運営補助金と管内土地改良区支所運営費補助がありますが、「運営費補助から事業費補助へ」に関係しているのでしょうか。また、社会福祉協議会に対して、複数の課から補助金が出ている理由を教えてくださいませんか。

事務局：ガイドラインについては、内部基準となっているため公表していません。運営費補助金と事業費補助金についてですが、補助金の一覧表に記載のあるものは、団体への運営費補助金となっています。屋内ゲートボール場運営費補助金については、長寿福祉課より、高齢福祉施設であるゲートボール場の運営費に対する補助となっており、社会福祉課からの社会福祉協議会運営費補助金については、社会福祉協議会への総合的な運営費の補助金として補助しているものです。今後は、団体が運営していくための補助ではなく、団体が行う事業に対して、事業費補助金を補助するように変えていきたいというのが市の考えです。

委員：例えば、屋内ゲートボール場運営費補助金については、実績報告はそれについてだけ提出されているということでしょうか。

事務局：補助金の運用については、それぞれ項目があり、重複した場合は補助しないことになっています。実績報告については、補助団体からの経費の実績に対して、所管課がそれに基づき支出することとしています。

委員：ガイドラインが公表されていないので、団体からすると、ガイドラインに沿っていないため補助できないと言われても困ると思います。ポイント程度は指導の中で伝えてもいいのではないのでしょうか。

事務局：ガイドラインの内容については、税金の使い方として適正かどうか記載されており、それに沿って、適正な税金の使い方をしていきたいと思っています。

会長：FAQのように、各課から情報収集したものを集約すれば、補助金を受ける側の申請の目安になるのではないのでしょうか。

委員：この時期になると、新聞などで、大きな団体が大きな声で補助金が欲しいと首長に要望する記事がありますが、中には声も上げられない弱い人がいますので、予算配分については配慮をお願いします。

事務局：ガイドラインはありますが、それに沿っていないからといって機械的に補助を取りやめるということはありません。あくまでも目標としており、弱い方へ

の補助金については、十分配慮していきます。

会長：もしよろしければ「行政力の向上」の説明に移らせていただきたいと思います。事務局から説明をお願いします。

(事務局から、「行政力の向上」に係る項目の説明)

会長：それでは「行政力の向上」の項目について説明がありました。質問や意見について挙手をしてご発言いただきたいと思います。

委員：実施項目 29、「時代に適合した情報発信のあり方」について、広報つばめ 8 月 1 日号を合併号とし、自治会長へのアンケートを実施したとあります。どのようなアンケートをしたのか、また、どのような結果となり、月 1 回化で良いとしたのかを教えてくださいませんか。

事務局：アンケートについては、月 2 回発行していたものを月 1 回にした場合、不都合がないかなど、賛成や反対のご意見をいただきました。結果については、90.3%の自治会長が賛成されました。ただ、自由意見の中には、広報の 1 回化により、広報以外の配布物の量が増えることなどの不安があるといったものや、広報の配布によって自治会内の人と人との繋がりが保てているというものがありました。

委員：自治会長の目線では回数が減るメリットはあると思います。一方で、SNS やホームページを見ることができない、広報を楽しみにしている人たちもいます。配る人だけではなく、読む側である高齢者などの意見を聞く必要があるものと思います。

事務局：自治会長向けのアンケートに加えて、広報で 2 回ほど市民の皆さんからのご意見を募集しました。地域の繋がりが重要であることは認識していますので、そういったことも含めて検討していきたいと思います。

委員：今回追加された実施項目「デジタル市役所の推進」について、オンライン化は進めていく必要があるものだと思いますが、セキュリティ対策には費用がかかります。お金がないからできないでは困るので、その点についてどうなっているのか教えてくださいませんか。

事務局：オンライン化については、現在、令和 3 年度に向けて新規事業を計画しているところです。セキュリティ対策には費用がかかるものですが、現在、詳細は検討中です。システムの導入にあたっては、業者からのアドバイスを受けながら、イニシャルコストだけではなく、ランニングコストも含めて検討していく予定としています。

委員：実施項目 24、「BCP（業務継続）計画の推進」について、実施計画の中に、「感染症流行時における業務継続計画の策定」とあります。既存の燕市業務継続計画は、災害に関することが詳しく記載されています。感染症対策は、どのような形で加わるのか教えていただけませんか。

事務局：大きな災害になると、建物やライフラインの被害が想定されますので、業務に優先度をつけて対応をしていく事になりますが、感染症の場合は、ハードやライフラインはそのまま使用できます。そのため、職員に感染者が出た場合には、庁舎の一部のフロアの閉鎖や、課や島単位での閉鎖などが考えられます。感染症に関する計画はこれから作成するのですが、どのようにして業務を中断せずに継続していくのかを、現在の業務継続計画に追記する形で記載する予定です。

会長：もしよろしければ「職員力の向上」の説明に移らせていただきたいと思います。事務局から説明をお願いします。

(事務局から、「職員力の向上」に係る項目の説明)

会長：それでは「職員力の向上」の項目について説明がありました。質問や意見について挙手をしてご発言いただきたいと思います。

委員：実施項目 40、「職員数の適正管理」について、今年度の実績値は「◎」となっていますが、燕市の人口規模に対して、どのような根拠で目標値を算出したのか教えていただけませんか。また、市の方針として、施設管理は指定管理制度を導入しているため、職員数は減るものと思うのですが、減っていないのに「◎」となっています。今後人口は減っていくため、目標値をどのように理解したらいいのか分かりません。合併協議会の時に聞いた 10 年後の職員数は、もっと少なかったものと記憶しています。

事務局：合併時の業務量に対する適正な職員数と、現在の業務量に対する適正な職員数とは確実に差があり、現在必要な職員数は 632 人となっています。また、他団体との比較ですが、対人口でみた職員一人が受け持つ市民の数（人口／職員数）では、燕市は 141 人となっています。県内比較では、一番多いのは新潟市ですが、燕市や三条市、加茂市など、県央エリアの市は、職員一人当たりが受け持つ市民の数が多く、職員の数が少ないことを表しています。人口や産業形態が類似している県外の団体との比較では、燕市は概ね中位となっています。国や県からの権限移譲のほか、地方創生関係などで事業が増えており、業務量が増加傾向にある中で、今後の職員数についても、必要数は確保していかなければならないと思っています。ただし、将来的には人口減少が進んでいくため、人口規模に合った職員数にしていくべきであり、定員管理計画にはその旨記載しています。

会長：燕市の職員数は、全国から見て少ない方だと思います。自治体の面積が狭く、

コンパクトな行政運営ができるところは、職員数が少なくて済みます。逆に山形県米沢市は、広域行政を積極的に行っているため、職員数が少なくなっています。一種の自治体間のアウトソーシングです。燕市も消防等是一部事務組合でやっていますので、単純比較はできないものの、全国的に見ると職員数は多くありません。確かに合併時は、もう少し少ない職員数を目指していたかもしれませんが、基礎自治体は業務がかなり増えています。先ほどお話しがあった権限移譲等もそうですが、今までは家庭で解決していたものが、例えば自殺対策基本法など、いろいろな基本法ができて、行政が関わらなければならなくなっています。こういったことから、燕市に限らず職員数の確保が必要となっています。ただし、職員数削減の努力は必要であり、その職員数については、市民の理解が必要だと思います。

事務局：合併以降の職員数の推移ですが、平成 18 年が 730 人、その後退職不補充ということで、退職者数の 2/3 程度の採用を行ってきたため、職員数は 100 人以上減少しました。これ以上減少させた場合、仕事がまわらなくなったり、時間外勤務が更に増加し、職員に負荷がかかることになってしまいます。定員管理計画では、5 年後の令和 7 年には 620 人にまで職員を減らす計画としています。減少の要素としては、保育園の統合や民営化を進めていくものです。一方で、事務職が減っている状況ですので、必要に応じて、必要な行政分野に補充していくこととしています。

委員：昨今、非常勤職員や派遣職員が見受けられますが、それらを含めた職員数でしょうか。

事務局：今年度からは、非常勤職員の任用は会計年度任用職員という制度に移行しましたが、派遣職員も含めて、先ほどの職員数には含まれていません。保育現場や児童クラブを中心に、会計年度任用職員のサポートがないと運営ができない状況となっており、事務補助員も含めて現在は約 700 人です。正規職員数よりも若干多い状況となっています。

委員：実施項目 42、「ワークライフバランスの実現」について、時間外勤務の関係がはっきりしないと、適正な職員数は決まらないのではないかと思います。以前の委員会でも意見が出ましたが、時間外勤務はゼロにすべきだと思います。目標指標の基準値には、令和元年度で 54 人となっています。新型コロナウイルス感染症の影響による業務量の増加を抜きにしても、かなりの人数です。そこで、3 点質問です。80 時間を超える方の中に、休日労働を含めて 100 時間を超える方はいますでしょうか。次に、どのような職責の方に多いのか。また、何がネックになっているのかをお聞かせいただけませんか。

事務局：100 時間を超える職員はおります。勤務時間条例にて勤務時間の上限を定めており、100 時間を超える条件は、甚大な被害があるような災害時のみとしています。実体として 100 時間を超える部署があります。職責については、係長や主任に多い傾向となっています。係長の上席は課長補佐になりますが、管理職

となりますので、自身の意思による勤務となり、総労働時間は把握していませんが、管理職の中でも土日勤務をしている実態はあります。

事務局：総務課人事担当として、この問題のネックとなることの1つに、類似団体と部門ごとに職員数を比較した場合、総務企画部門に関しては標準値から見るとかなり不足していることがあげられます。逆に、民生部門は、人数的に多くなっています。このアンバランスによって、足りない部門の時間外勤務が増加しているということになりますので、是正していく必要があると考えています。それによって、人数にあった業務量の平準化を図っていきます。

委員：月 80 時間となると、毎日 9 時ころまで働くこととなります。2 か月連続で 80 時間を超えてはいけないことになっています。これからの時代は、与えられた時間の中で仕事をこなせる人が求められており、職員の意識改革が職員力の向上に繋がるのではないのでしょうか。

事務局：時間外勤務を減らすには、個人の意識が非常に大切であると考えています。まずは、管理職の立場である課長職や課長補佐が、部下の業務をしっかりと把握し、時間内で終わるように差配するなど、常日頃から意識することが必要です。そのために、課長職に対するアンケートやヒアリングを行ったり、各課の業務量の把握を行ったりしています。一度に減らせるものではありませんが、少しずつでも意識付けを行うことで業務の効率化を図り、時間外勤務を減らしていきたいと考えています。

委員：職員の労働時間の管理方法はどうなっていますでしょうか。また、月で締めてみたら 80 時間を超えていたなど、結果でないと把握できないのかを教えてくださいませんか。

事務局：時間外勤務命令を出すのは午後 4 時半頃ですが、職員が所属長に申請をし、命令を発するといった事務手続きとなります。命令書の中に月の累計が記載されており、その累計が上限を超えないように働く基準となっています。結果についても、上限を超えた場合は所属長が職員に対してヒアリングを行い、健康状態の確認と、上限を超えた要因の確認をしています。

委員：燕市の人口は約 8 万人ですが、いろいろな人がいますので、住民とのトラブルなどはありますでしょうか。また、私が以前働いていた会社では、社長が来ると必ず現場をまわっていました。現場の人には言わずに、事務所に帰ってきて、役職者に対し、現場に改善が必要な状況があることを叱咤し、現場をまわれと言ったものです。燕市では、部長級の職員は、庁舎内を巡回し、職場の雰囲気や混雑具合を見たりしているのでしょうか。

事務局：私の場合ですが、定期的に職場を見まわったり、窓口の混雑具合を確認したりは十分にはできていません。反省しています。ただし、自分の手が空いたときには、窓口の環境や課の雰囲気を確認したり、職員とのコミュニケーションを取ったりはするように心がけています。

事務局：住民トラブルについて、統計的に集計はしていませんが、感覚的には増加傾向であると感じています。いわゆるカスタマーハラスメントもありますし、ハ

ードクレームを受けて、メンタルに支障がでる職員も中にはいます。そういったことへの対策として、カウンセラーによるカウンセリングを受けてもらったり、そういった人に対しては、1人で対応せずに組織として対応するように指導したりしています。

委員：市は住民へのサービスが第一ですが、駄目なものは駄目と言うことも必要だと思います。

委員：目標指標に、「目標値」と「実績値」がありますが、例えば審議項目42の「ワークライフバランスの実現」では、目標値36人に対して実績値40人で「▼」の評価です。少ない方が良い指標に対して、100%達成で「◎」というのに違和感があります。

会長：数値が大きくなると評価が悪くなるように、計算を逆にしているのではないのでしょうか。

委員：操作してみればそうですが、少ない方がよい場合の評価の書き方について、もう少し分かりやすくなりませんかでしょうか。

事務局：減ったほうが良い指標について、基準や評価の方法について検討したいと思います。

委員：実施項目26、「RPAやAIなどの新技術の導入」について、RPAという言葉は今までに見たことがなく、文章を読んでも具体的に何をやっているのかが分かりません。10月から運用するとのことですので、次回の委員会では理解できるように記載いただけませんかでしょうか。

事務局：ロボットというと、ペッパーや鉄腕アトムを想像しますが、RPAは、パソコンの中でエクセルを自動で動かしたり、システムのデータの投入を自動でしたりする、ロボットというよりはプログラムに近いものです。委員ご指摘のとおり始めたばかりであり、集計結果はこれから出てきますので、次回の委員会ではまとめたものを説明させていただきます。

会長：お時間がかかなり超過していますが、「報告」の項目で確認しておきたいことがありましたらお受けしますが、いかがでしょうか。

委員：実施項目4、「公園の整理・統合の推進」について、「同意を得られていない17公園」とありますが、具体的にどこでしょうか。

事務局：申し訳ありませんが、把握していないため、後ほどご案内させていただきます。

4. その他

会長：その他ということで、事務局の方から説明していただけますか。

(次回の会議日程等について事務局から説明)

会長：それでは以上をもちまして、第2回目の委員会を終了させていただきます。
ありがとうございました。