

## 第1回旭市行政改革推進委員会（第10期）会議概要

開催日時：令和6年5月14日（火）14：00～15：15

開催場所：旭市役所 3階政策決定室

出席者：12名

高根 雅人 委員長	出	齋藤 広一 副委員長	出	石毛 佐和子 委員	出
岩井 義正 委員	出	大塚 成男 委員	出	加藤 信行 委員	出
金杉 光信 委員	出	小関 友紀子 委員	出	多田 典子 委員	出
浪川 勝子 委員	出	平野 優 委員	出	宮嶋 弘美 委員	出

〈事務局〉

市長（途中退席）、行政改革推進課：椎名課長、林副課長、飯笹副主幹、人見、柴田

資料：

- ・会議次第
- ・資料1 委員名簿
- ・資料2 旭市行政改革推進委員会設置要綱
- ・資料3 旭市行政組織図
- ・資料4 行政評価について
  - （資料4-1）旭市行政評価実施要綱
  - （資料4-2）令和6年度 旭市行政評価実施要領
  - （資料4-3）事務事業評価シート（様式）
  - （資料4-4）令和6年度行政評価 対象事業一覧
  - （資料4-5）令和4年度実績に係る行政評価 結果概要
  - （資料4-6）令和4年度実績に係る外部評価 意見概要

※旭市総合戦略は各自持参

会議概要：

## 1. 開会

## 2. 委嘱書の交付

## 3. 市長あいさつ

本日は、ご多用の中、第1回旭市行政改革推進委員会にご出席を賜り、誠にありがとうございます。

また、委員の就任に際しましては、快くお引き受けいただき、重ねてお礼申し上げます。

さて、本委員会は、今期で10期目を迎えます。

市では、これまで将来的な財政状況を見据え、行政改革アクションプランを策定し、歴代の委員の皆様からご意見をいただきながら、質の高い行政サービスの提供と、効率的な行政運営の両立を図ってまいりました。

これまでに、人件費の削減や公共施設の統廃合、徴収対策の強化などに全庁を挙げて取り組み、一定の成果を上げてきたところです。

一方で、削減するばかりが行政改革ではございません。

イオンタウン旭は官民連携で整備を進める新しいまち「生涯活躍のまち・みらいあさひ」の商業機能として令和4年4月に開業しました。

2階には公共施設「おひさまテラス」も開業し、世代を超えてまちの人々がつながる拠点として賑わいを見せています。

また、ふるさと納税の返礼品についても、豊富な地域の資源を活かして市の魅力を発信する場として活用しているところで、今後も地域経済をより一層、活性化させるため、更に充実したものにしていきたいと考えております。

令和6年度は、第4次アクションプランの最終年度となります。

目標の達成に向け、一層の取り組みを進めてまいりますとともに、次期総合戦略に合わせ、第5次アクションプランの策定も予定しております。

各界、各層でご活躍されている委員の皆様方に、それぞれの立場からの積極的なご意見をいただきながら、進めてまいりたいと考えておりますので、お力添えを賜りますよう、お願い申し上げます、あいさつとさせていただきます。

## 4. 委員の紹介

- ・自己紹介
- ・事務局職員の紹介

## 5. 委員長・副委員長の選出

事務局案を提案し、原案どおり決定

- ・委員長 高根 雅人 委員
- ・副委員長 齋藤 広一 委員

## 6. 旭市の行政改革について

(1) 行政改革推進委員会及びアクションプランについて・・・【資料2、3】

※事務局説明

資料2「旭市行政改革推進委員会設置要綱」をご覧ください。

第1条、委員会の設置目的ですが、本委員会は旭市の行政改革を進めるにあたり、幅広い見地から意見を求めるために設置されました。

所掌事務としましては、第2条をご覧ください。行政改革アクションプランとは、行政改革の根本となる骨組みを定めるものですが、旭市ではこのアクションプランにおいて基本方針を定めています。この計画の策定や、進行状況などに対し、委員の皆様からご意見をいただくこととなります。

続いて第3条ですが、第10期では12人の皆様にご就任いただき、任期は2年ということで、本日から令和8年5月13日までが皆様の任期となります。

第4条の委員長、副委員長につきましては、先ほど仮議長より説明のうえ決定していますので、省略いたします。

続いて第5条、会議につきましては、本日委員長が決定しましたので、次回からは委員長名で通知いたします。

続いて第6条をご覧ください。委員会の通知の発送や資料の準備等は事務局で行います。要綱についての説明は以上になります。

続きまして、本日お持ち頂いた「旭市総合戦略」の冊子をご覧ください。

132ページをご覧ください。

行政改革を進めるうえで柱となるものが、こちらのアクションプランです。この計画は、行政改革に関する各課の取り組みをまとめたもので、平成17年の合併以降、第1次計画、第2次、第3次計画と取り組みまして、令和2年度からは第4次計画がスタートしております。

次のページ133ページをご覧ください。この計画の基本方針としましては、市の最上位計画である「第2期旭市総合戦略」と連携し、実効性のある行政改革を推進するため、基本施策31「人と組織の育成戦略」、基本施策32「自立のための財政戦略」、基本施策33「資産マネジメント戦略」、基本施策34「進行管理マネジメント」の4つの重点戦略を柱として掲げております。将来にわたって健全な財政運営を持続し、多様化するニーズに対応した質の高い住民サービスを提供するため、さらなる人材育成や公共施設等の

最適化を目指し、各課において具体的な取組目標や実施計画、目標効果等を設定し、全職員を挙げて行政改革に取り組んでいるところです。

135、136 ページをご覧ください。推進体制としましては、行政改革推進委員会、議会、市役所内部の組織である行政改革推進本部へ年度ごとに進行状況を報告し、意見をいただきながら、必要な見直し等を行ってまいります。

少し飛びまして、142 ページからはすべての取組項目を掲載しております。本日は、会議の時間に限りがございますので、行政改革推進課に関する項目をいくつかご説明させていただきます。

まず、142 ページのNo.7、行政評価制度の確立です。総合戦略の進行管理、予算編成などにも活用できる行政評価制度を目指しています。のちほど担当より、行政評価について説明をさせていただきます。

次に145 ページNo.23、アクションプランの公表です。先ほども少し触れましたが、毎年、アクションプランの進行状況を報告書にまとめ、ホームページ等で公開しています。

次に145 ページから147 ページをご覧ください。No.24、No.25 市税およびその他の債権の徴収対策に関する取組が記載されています。市税や国保税をはじめ、保育料や市営住宅家賃などの収納率の向上と滞納額の縮減を目指すものです。平成24年6月から行政改革推進課内に徴収対策室を設置しており、関係各課と連携を取りながら、公平性の確保のためにも対応を強化しています。

149 ページからは資産マネジメント体制の確立として、公共施設等総合管理計画や個別施設計画に基づき、適正な運営管理に関する取り組みなどを進めております。

次に戻りまして140 ページに、取り組みによる目標額等を記載しております。この数値をクリアすることを目指して、行政改革を進めてまいります。

以上が、アクションプランについての説明になります。

次に、市役所の組織についてです。

資料3の旭市行政組織図をご覧ください。令和6年度より市役所組織の一部が変わっております。子育て支援課において班の変更があり、保育所の再編を推進するため、昨年度までの保育班が「保育所運営班」と「保育所再編班」に分割されました。

ほかに、昨年度体育振興課だった名称が「スポーツ振興課」に代わり、2班体制だった体育振興班と体育施設班がスポーツ振興班に統合されています。

## (2) 行政評価について・・・【資料4】

※事務局説明

資料4をご覧ください。

まず1番目の行政評価になります。

行政評価というのは、市の政策や事業、事務事業について、「目的にかなっているか」、「目標や方針が達成できるか」、「成果が出ているか」などの観点で評価し、事業の見直

しや予算編成企画などに反映する一連の取り組みを言います。この評価方法に定義というものはなく、各自治体が様々な方法で取り組んでいるところです。行政評価の実施は義務ではありませんが、多くの自治体で行われているものになり、市では 70%以上の自治体で実施されています。

続いて、2 番目の旭市の行政評価の取り組みについてです。

旭市では平成 24 年度からこの事務事業評価というものを開始いたしました。そして平成 28 年 2 月、「旭市総合戦略」が策定されたことに伴い、この総合戦略の中の基本施策を構成する事業のすべてを対象に、成果指標などを設定して評価を実施してきました。評価を実施するにあたり、この資料 4-1 にあたる旭市行政評価実施要綱 5 条に基づき、旭市行政改革推進委員会の皆様に、行政評価の結果について意見を求める、ということを行っております。資料 4-3 の事務事業評価シートというものを用いまして、各事業の担当課が自分の事業をチェックするという形をとっております。このシートは、当初から変更されてはいますが、大体同じような作りになっております。各担当課が評価したものを、行政改革推進課や企画政策課などでチェックを行い、事業の見直し、いわゆる PDCA サイクルを活用しまして、事業の成果の向上を目指すという仕組みになっております。また併せて、その結果をもとに皆様に行政評価をしていただくというような形になっております。今後も、市の目指す将来都市像の実現に向けまして、行政評価の取り組みを継続して実施していく予定となっております。

続いて 3、令和 5 年度の実施状況についてです。

資料の 4-5、令和 4 年度実績に係る行政評価結果概要というものをご覧ください。

前年度の事業を今年度に評価しますので、去年行ったのは令和 4 年度分の事業の評価になります。裏面を見ていただくと、昨年度の行政評価は 260 事業を対象に実施しております。その中から事務事業に関する評価が「停滞」になっているものから、コロナの影響によるもの、過去に外部評価をすでに行っている事業を除いて、昨年度は 10 事業程度選定し、その中から皆さんに評価をしていただく事業を 3 事業ほど選んでいただきまして、外部評価を実施いたしました。昨年度外部評価を行った事業が、こちらの資料の 4-6 に掲載されております。①の特定保健指導事業、②畜産環境フレッシュ事業、③のシルバー人材センター助成事業、こちらの 3 つについて行政評価を行っていただきました。

それでは 4 の令和 6 年度の実施方針について、説明いたします。

昨年、事務事業評価していただいた 260 事業から、整備が完了したサッカー場整備事業、指定管理者などに管理を委託した総合体育館管理費など、実施しなくなった事業を対象から除き、令和 6 年度に関しては 256 事業を対象にいたします。令和 6 年度の行政評価対象事業の一覧が資料 4-4 になりますので、ご覧いただければと思います。そして今年度の行政評価のスケジュール案として、次の通り、示しております。

まず、5 月から 6 月に事務事業実績が担当課から提出され、実績を収集いたします。

それをもとに、その停滞になっている事務事業から皆さんに外部評価していただくべき事業を事務局の方で抽出しまして、この中から皆さんに選定していただく委員会を7月に開催したいと思います。

7月の委員会の際、3事業程度対象の事業を選んでいただき、その3事業について8月の委員会で、具体的に皆さんのご意見を伺いたいと思います。

伺った意見を9月あたりに実績としてホームページ等で公表する、といった流れで行政評価を行っていきたいと考えております。行政評価については以上になります。

## 質問・意見

### ●委員

今ご説明あった中にも少し関係するのですが、私は旭市の財政に非常に強い危機感を感じています。「合併はこれ以上悪くならないように行う」というご意見がありました。が、やはり悪くなってきているのではないかと思います。

その点でいくつか挙げておきたいのが、今ご説明の中にも出てきた、総合戦略の141ページに載っている財政シミュレーションです。

今後どうなるか、令和2年の段階で予測していたものですが、これと現実で食い違っている部分かなり出てきています。特に大きいのが、歳出の物件費で、令和4年度のところの見込みが30億ですが、実際には40億かかっています。

10億見込みよりも多くなっており、以降の、令和5年令和6年の当初予算における物件費の金額が、この見込みよりもやはり10億程度多くなっています。

結局出ていくお金が多い状態が続いてしまっているのが、貯金を取り崩さなきゃならない。この事が数字として出てくるのは、下の方の表の大きな四つ目の区画のところの下に、財政調整基金っていうものがあり、これが自治体の貯金に当たります。

財政調整基金が令和4年度の段階で、見込みでは93億あるはずですが、現実には86億で、6億ぐらい減っている。そこはまだその程度の差ではありますが、今回、非常に危機感を覚えたのは、令和5年、6年の当初予算で、この基金を大きく取り崩す予算になっている点です。

実は令和6年だけで、この財政調整基金からの繰入額が予算上13億、令和5年の当初予算での繰入額が8億、2年間で20億ぐらい取り崩しており、これは大変厳しい状態です。財政調整基金の取り崩しがあるので、予算上は収支均衡していますが、貯金を取り崩して均衡しているってことは事実上赤字予算です。実は令和6年度はかなり大きな赤字予算を組んでいる、というのが実情だと思います。

旭市の現状が目に見えて財政危機に陥っているというわけではないのですが、それだけにしっかりお金の使い方を見ていかないと、今86億ある蓄え（財政調整基金）が、2年間で20億取り崩したということを見ると10年もたないということですよ。

その蓄えを全部使い切ってしまうと、もう本当に何もできない状態になってしまう。

危機感を持って取り組んでいかないと、これからかなり厳しくなるというのが私自身の認識です。ぜひこの委員会で、この後検討する際に、ある程度危機感を基礎にして検討していただければと思っています。

●委員

今のご意見の中で財政調整基金と物件費についての意見がありました。わかる範囲で簡単にご説明いただければと思います。

《事務局》

保育所の再編により、元青年の家の跡地にゆたか保育所と第二保育所を統合した保育所を建設しております。ほかにもう1つ、飯岡と海上の分署を統合し東部分署を建設しております。この2つの建設費用に投入するため、令和6年度は基金を取り崩す予算を組んでいる状況です。主にこの部分が影響しているのではないかと考えられます。

今後、学校や保育所の再編は続きます。基金は再編のために使う予定です。先ほど大塚先生が言われたような全部貯金を使い果たしてしまうことのないよう、推計を見ながら、どの時点でどれぐらい取り崩しをしたらいいのかを考えながら進めていきたいと思っています。

物件費についてですが、職員ではできない業務について、例えば電算処理委託など、そういったものについて、物件費に計上しています。

●委員

今のご指摘で、皆さんあまり気がつかれないところが聞けたと思っていただければと思います。その他何かありますか。

●委員

先ほどの物件費の説明で、令和5、6年度と10億くらい増えているというお話がありました。市は、予算に基づいて費用を計上し、使っていくのではないのでしょうか。会社でしたら、大体この経費はこのくらいという損益を考えながら、売り上げと経費を考えながら経営をしていくのは当たり前のことです。市では何が増えた何が減ったって、かなりの桁の金額が増えているので、そういう予算を見ながらお金を使っているのかなってというのが、かなり疑問に思いました。この辺り、いかがでしょうか。

●委員

当然予算はあったと思うので、おそらく当初予算がそれであったか、補正を組んだかで、そうなったのでしょうか。その辺のご事情がわかれば。

## 《事務局》

予算を編成していくにあたり、歳出が見込まれるものについて、各課と財政当局との間でヒアリングを行い、積み上げをして組んでいます。

突発的なもの等当初予算で組み込めなかったものについては、補正予算という形で、対応しています。

前年の状況や、予想される歳出をある程度想定して予算を組んで、その予算の範囲内で事業等を執行するという形にはなっております。その際には歳入も見込んで予算を組みます。

## ●委員

民間は入ってくる部分、入りを先に考えますが、自治体は出ていくほうを先に考えます。つまりこういうことをやらなきゃいけない、これをやっていく必要があるっていうことを先に考えて、その出ていくお金をどう賄うかで歳入予算を組んでいきます。

ですから、お金がないからやめようという発想に、正直なっていかない。そこをやってくのが行政改革です。歳入部分も考えているというお話ですが、先ほどご指摘したように、令和6年の当初予算で10数億の基金の取り崩しているということ、なぜ取り崩すのか。出て行くお金があるからです。

まず使うお金が決まっていて、それを賄わなきゃいけないけれども、税収や交付金、補助金では間に合わない。だから、基金を取り崩すという予算を組んでいるわけですが、その考え方は改めていく必要があるはずです。

自治体は従来から使うお金から先に考えるというやり方をしてきている部分があるので、そこを見直していかないと、最悪の場合、基金が枯渇するということになりかねない。現状においてすぐになくなってしまいう状況ではないのですが、基金が減ってきている状態ということは危機感を持ってとらえていく必要があり、使うお金もしっかり見直していくということをやっていかないと、旭もかなり厳しくなってくると思います。

## ●委員

ご意見として承りたいと思います。

ここで何とか、踏ん張っていただきたいと思いますが、我々素人の集団ですから、わからなくても十分です。わからないなりにご意見をいただければ、その意見が役所の方や議員さんに届けばいい。市の代表から出た意見ではこうだよ、っていうのが、この会議で出ればいいなとは思っています。

## ●委員

例えば市で行っている各事業の予算について、事業は数多くありますが、その事業で余ったお金、不用額はどのようになっているのでしょうか。何とか調整したり、努力し

て余ったものもあると思います。そのあと、どのようになっていくのか。

苦勞されて調整して、余ったというのものもあるし、うまくいかなくて、費用がかさんでしまったっていうものもあると思います。チェックシートではわからないと思うので、停滞、順調というのとは別の切り口、というか見方で、わかればいいなと思います。

あともう1点、巷では様々な働き方改革ってありますが、市役所や市役所関連の職員の皆さんの働き方改革の進捗状況は、今どのようになっていますか。

#### 《事務局》

各事業それぞれにおいて出た不用額について、大まかに説明しますと、すべての事業の不用額全体としての半分を翌年度の予算に繰り越して、もう半分を基金に積む、という流れになります。例年、足りなくなるということはなく、不用額として何十億か残りが出て、半分は翌年度に繰り越して使って半分は貯金する、という流れになっています。

働き方改革ですが、現在目に見えてこれが働き方改革というものはないのですが、今後の取り組みとして、今年度から行政改革推進課にDX推進室が設置されました。民間からアドバイザーに来ていただき、デジタル技術等を利用して、いろいろな改善策を検討し、その中で時間外業務を縮減する、無駄を省くというような方法を探るため、アドバイザーのもとに、そのような改革を始めようということで、この4月からスタートしました。今後、働き方改革について見えてくるような動きをしたいと考えております。

#### ●委員

その他何かございますか。

#### ●委員

先ほど財政調整基金が大幅に使われている現状がある、というお話ありましたが、例えば消防署とか保育所の建設費ってというのは、県や国から出る交付金や補助金がある中で自己資金として出す分を充てているような感じだと思うんです。やはりそれを考えると、今後、学校再編等でかなりの支出が見込まれるので、やはり真剣に、みんなで使っている予算等について考えていかないと、本当に財政的には大変な状況になってしまうと思います。例えば自己財源を、建設部分があるとしても、単年度にそんなに使うような予算を組んでもいいのかなっていうのもあるので、そのあたりをちょっとお聞かせいただければと思います。

#### 《事務局》

学校や保育所、消防署の合併は、予算を大きく使わなければなりません、交付税による措置などがあり、進めやすい状況にある中で整備をかけてきました。確かにこの後、どんどん再編が進みます。

再編は新設ではなく、既存の施設を活用して統廃合をしていくというのを基本に考えております。干潟地域の学校再編では、「地域の真ん中にあるのがいいのではないか」という意見もありました。ただしそうすると、改めてお金を出して作らなきゃならない。そこで当分の間は、既存の建物で一番耐震等を兼ね備えている古城小学校で再編を進めていこうとなりました。今後、第2弾、第3弾として、海上地域、富浦・矢指地区と再編が始まっていきますが、基本的には既存のものを利用して進めていく予定です。しかし新設しなくてはならない場面も出てきます。そこにまた基金を使っていく。基金を取り崩すタイミングは、今後どのぐらい基金を使うことになるかをシミュレーションし、きちっと計画を立てて進めていかなければならない。基金が枯渇することのないよう、職員がきちんと計画を立てて進めていかなきゃならないと考えております。

#### ●委員

一度予算を組んでしまうと、節約という話も出ましたけれど、一般的にはどうしてもその範囲で、これをやろう、使おうってことになっちゃいますから、むしろ我々はその前に、これは本当に必要なのか、場合によっては縮小、あるいは切っちゃうとか、むしろそういったことをやっていかなければと思いますので、そういうご意見をこの場で、出していただければと思います。

#### ●委員

前年で使われなかった不用額が、半分を翌年予算に繰り越し、半分を基金に積むという話ですが、そもそも前年でそれだけ余るのであれば、今年度はそれだけの予算を組まない、という前年に基づいた予算っていうのは立てられないものでしょうか。予算を使い切るというのは私たち企業にはありえなく、今この物価高騰している中少しでも何か削減しなきゃと経営しているのに、市では予算をどうやって使うかって考えているというのはちょっとがっかりしてしまいます。よく予算を使い切る、というのを聞いたことがあります。発想を転換して、予算を組む段階で去年の予算の半分にしてしまう。民間はそういう努力をしています。

#### 《事務局》

やはり残りが出ないように予算を組むのが理想です。理想というか、本来そうです。ただ結果的に、執行残といいますか、きっちり読んで予算は組みますが、予算不足はまずいことなので、ただ、だからといって多く見積もるという話ではないです。そこは常に100に近くなるのを目指しています。

あと実際には、例えば工事でここまでかかるだろうっていう積算をして、競争原理の中で入札をする。その入札で見積額よりも安く落ちれば、そこは残になる。そういった残が積み重なっていくっていうのはあります。ただ、過剰に見積もるってことはしては

いけない部分ですので、それはないと思います。

●委員

今の点ですが、正直、やっぱり足りてないのは、職員の皆さんの発想の転換、あるものは使う、という意識を変える必要があると思います。どの自治体も財政に余裕があるわけではなく非常に厳しいので、職員対象の財政研修会を開いて、あるから使うっていう発想ではやっていけない、という事を財政部門だけでなく、全職員に徹底させようと頑張っている自治体もあります。そういったことを旭もしていかなければならないだろうと思います。この委員会の中で、「この予算はいるのか」って話は当然出てきます。ただ正直言ってこの委員会で見ているのは、行政評価にしても、せいぜい事業としては3つか4つです。そうではなくて市全体として、あれば使えばいいやではなく、見直していかなければならないという事を進めていかなきゃならない。是非職員の意識改革のための取り組みを、この委員会という訳ではないですが、進めていただきたいと思えます。この辺は要望ということでお願いします。

●委員

私の方から今年中のお願いではなく、今期中の要望としてお願いがあります。行政改革推進委員会というのは、毎年評価対象を選んで、委員の皆様から意見をいただいく、という事を中心に会議を行っています。しかし、毎年会議案件じゃないようなお話も出ますので、もしできるのであれば来年あたり、委員さんに希望を募って、その中からテーマを1つでも2つでも選び、フリートークできるような場を設けていただければと思います。例えば今回の会議で出た意識改革のことや、貯金取り崩してやるなら全体から見てこうじゃないかとか、もう全く素人のフリートークに近いことになるのかもしれないですが、結果としてそういう話が、議会の方にでもちょっと耳に入るような場を作っていただきたい。これ要望です。必ずやってくれということではないです。

《事務局》

ぜひ検討させていただきます。

イメージとしては、今、委員さん方が疑問や普段思っていることを、いろいろな見地からお話いただき、その内容について、専門のポジションの職員を呼んで話をする、というような、そんなイメージでよろしいですか。

●委員

はい。

《事務局》

ぜひ検討させていただきます。

●委員

常々不思議なのが、これだけ大元の水道が壊れているのに、誰も議会でそんな話を熱心にする人がいない、っていう事です。これをやるとなれば、場合によっては、そっちには水路通せないよってというような、非常に刺激的な話が出るかもしれない。だけど、今の人口減少、人口分布状態で、また同じように水道を引けるのか、となると多分旭で200億くらいかかるのではないか。そんなこと絶対無理なので、と思ったら、あと何十年か経ったら水道が出ない地域が出てきてしまうのではないかと思います。

こういう話がどこからも上がらない状態もまずいと思うので、ちょっとご検討いただければなと思います。

7. その他

次回会議について 7月9日(火)14時からの予定

8. 閉会