

令和5年度伊勢原市行財政改革推進委員会第2回会議録

〔事務局〕 企画部経営企画課

〔開催日時〕 令和5年10月11日（水）午前10時00分から午前12時00分まで

〔開催場所〕 伊勢原市役所 3A会議室

〔出席委員〕 7名

小林 隆（会長）

大川 要（副会長）

河原 啓子

佐野 嘉一

三浦 智恵子

宮崎 道名

山本 栄

〔事務局職員〕 7名

山室 好正（企画部長）

酒井 哲也（企画部行政経営担当部長）

桐生 尚直（企画部参事兼公共施設マネジメント課長）

八 鋏 文子（企画部参事兼財政課長）

山口 博巳（経営企画課行政経営担当課長）

小 卷 泰之（公共施設マネジメント課係長）

松 永 匡史（経営企画課行政経営係長）

〔公開可否〕 公開

〔傍聴者数〕 なし

《議事の経過》

1 議題

- (1) 令和5年度の行財政改革推進委員会の運営について
- (2) 業務量調査結果（中間報告）の概要と今後のBPRに向けた取組予定について
- (3) 令和4年度決算の概要について

2 その他

※質疑応答・意見等は別紙1のとおり

1 議題

(1) 令和5年度の行財政改革推進委員会の運営について

	[質 問]	[回 答]
1	第6次行財政改革推進計画における基本方針2-⑤「市民・地域との協働の推進」は具体的にどう進めていくのか。	行財政改革推進計画における地域づくりについては、自治会を含めた地域コミュニティを本市としてどのように考えていくのか検討する必要があることから組み込んでいるが、まだ当委員会で審議していただく段階には至っていないと考えており、庁内での検討を進めている。
2	委員会内で意見を集約するには時間が足りない。委員会後にレポート等で事務局に意見を提出するなどの方策を考えているのか。	今後も議事案件が多々あるので、事前に資料提供し、委員会当日に説明した後、意見交換をさせていただきたい。 委員会の時間内に収まらなければ、別途事務局に意見を提出してもらうことは可能である。また、事前の資料提供を基に、委員から委員会当日に資料をご用意いただくことも差し支えないと考えている。
3	市民文化会館のリニューアルは大きな問題であると考えますが、現時点では単体で実施予定か。	多機能化の可能性も検討しているが、行政センター地区の機能移転が可能と考えられるのは、市民活動サポートセンターくらいと考えている。
4	<p>前回の話で一番印象的だったのは、6億円の投資的経費に対して、実際には将来20億円のメンテナンス経費が必要になることである。単純に考えると、建設系の事業を70%削減しないと、伊勢原市は持たないということを当委員会では意識しなければならない。</p> <p>PPPやPFIの活用も検討されいるが、市であろうと民間であろうと人員数が変わらなければ、コストは基本的に変わらない。そのため、民間委託をしてもコストの急激な削減は見込めない。</p> <p>検討の余地があるのであれば、駅前の再開発と公共施設の再配置を連動させ、一体で考える必要があるが、市の考え方を教えていただきたい。</p>	<p>現状、行政センター地区の公共施設の再配置と駅前の再開発を結びつけて考えていない。</p> <p>市民文化会館については、現時点では特定天井も改修しておらず、安全の確保ができていない。さらには完成後40年以上経っているが、これまで設備を含めて計画的にメンテナンスをしてこなかったことから、設備等の不具合が度々起きており、民間活力を活用した改修を検討している。</p> <p>また、施設の改修に加えて機能面のリニューアルを検討している。ただし、これらを実施するにも数10億円の事業費が必要となる。</p> <p>また、市民文化会館は、現在、直営で運営しているが、今後も引き続き直営とするのか、文化行政としてどのようなサービスを市民に提供するのかを含め、管理運営手法や改修方法など民間のノウハウの可能性を調査するため、業務委託により、民間活力導入可能性調査を進めている。</p>

(2) 業務量調査結果（中間報告）の概要と今後のBPRに向けた取組予定について

	[質 問]	[回 答]
1	窓口業務の所管課はBPRの優先順位が高いとあったが、窓口は市民サービスの最前線と言えるため、サービスの低下を招か	すべての所属別の結果分析は全庁的に閲覧できる場所に保管しているため、各部長や所属長が他の所属の結果も確認すること

<p>ぬよう配慮し、検討をしていただきたい。また、ベテランの技術伝承や市民サービスといった業務は、調査上数字に表れにくい面があると思うので、その点を考慮し、BPRに向けた研修をしていただきたい。</p> <p>BPRの研修では、各所属の業務を題材に実施するのか。また、所属別の結果分析は他の所属を含めて確認することができるのか。</p>	<p>ができる。</p> <p>また、BPRの研修は、1つの題材を基にワークショップ型で実施することで、BPR手法を学ぶことを目的とした内容となっている。</p> <p>なお、窓口業務を中心に実施予定であるBPR伴走型支援では、委託業者、経営企画課、情報政策課が所属と連携して、具体的な業務の改善方策を検討していくものとなっている。窓口業務改革に当たっては、「書かない窓口」など様々な手法があるので、事例を参考にしながら、市民サービスに配慮しつつ、実施していきたい。</p>
<p>2 業務量調査では業務をコア業務とノンコア業務に分けているが、委託業者と所属が一緒になって業務区分けを行ったのか。</p>	<p>本調査の実施に当たって、事前に委託業者が説明会を行い、調査の概要や業務区分けの概念について説明をし、各所属の職員がコア業務・ノンコア業務を分類したことから、多少所属によって業務区分けのばらつきはあるかもしれないと考えている。</p>
<p>3 職員1人の年間作業時間は約1,950時間とあり、調査結果でノンコア業務の1人当たり作業時間と1,950時間の差がコア業務という認識でよろしいか。</p>	<p>職員1人の年間作業時間約1,950時間は正規の勤務時間である。本調査では、正規の勤務時間に加えて、時間外勤務も加味していることから、1,950時間を超えている部分は時間外勤務時間とも考えられる。</p> <p>また、調査は各職員が想定した業務時間を積み上げて作成していることから、結果的にコア業務・ノンコア業務を足しても1,950時間に達しないケースや、その逆で大きく上回っているケースも存在している。</p>
<p>4 この調査結果を基に、今後の改善に向けたたたき台になるという認識でよいか。</p>	<p>その認識でよい。</p>
<p>5 BPRについて調べてみたら、1990年代に多く取り入れられた手法とあった。昨年の委員会では取り上げられていなかったと記憶しており、業務量調査については職員が大変な作業をしていると思われる。</p> <p>市の財政は逼迫している中、文化会館や本庁舎の改修など早急を実施しなくてはいけないものも多くある。</p> <p>こうした中でBPRに向けた業務量調査を実施した目的や目標を伺いたい。窓口業務の改善の必要性も触れられていたが、窓口は一番の市民サービスであり、極端に改善されることで市民が不利益を被らないか心配である。</p>	<p>BPRについては、民間企業では相当前から取り組まれていたが、行政、特に本市においては、第5次計画以前では取り上げられていなかった取組であった。</p> <p>行財政改革を今後進めていく上で、まず業務や財務の分析をし、現状把握をすることが出発点であると考えている。そのための業務量調査であり、第6次計画で実施していくこととしたものである。</p> <p>職員数も限られ、財政的にも厳しい状況下で、BPRによってどれだけの財政効果が現れるのかはわからないが、正規職員がやらなければならない業務に注力していかないと、今後の行政運営が成り立たないという問題意識を持った中で取り入れている。</p> <p>業務量調査の実施には、職員の負担や委託費などをかけており、これらに見合う結果を出さなければならないと考えている。</p>

[意見]

- ・全国的にBPR手法の考え方で棚卸しが進められ、果たして効率化が図られているのか。国や県が様々なメニューを用意しているが、事業化できる職員が現場にほとんどいない状態が各自治体で起こっていることは問題である。BPRによって個々が創出した時間の使い途を考えることは重要だと考えるが、結果的に何が実現されるのかという具体的なプランニングを出していけるとよいと感じる。伊勢原がより良い街になるためには、職員にイメージが示されるととてもわかりやすいように感じる。
- ・施策をやったらどの程度の効果が出るのか、明確に目標を持って実施しないと効果は出ない。たとえばBPRの調査をやったら、どれだけの削減が効果目標となるか事前にイメージはできるはずである。行政職員として、効果目標を設定して事業を展開していかないと業務削減の効果は出ない。行革の担当に対して厳しい言い方をすれば、やってみようで仕事をしてはいけない。これまで伊勢原市では、効果目標を立てずに行革を進めてきたのが大きな問題であったのではないか。これから業務改革を実施していく前に、今回の調査結果を基にどれほど削減できるのか考えて進めていくべきである。

(3) 令和4年度決算の概要について

[質問]

[回答]

1	<p>人件費や扶助費といった義務的経費が今後増加していると説明があったが、どのように考えているのか。新たな工業団地が完成すれば固定資産税が増えていくという見込みもあるが、そういった見込みはあるのか。</p> <p>また、東部第二地区の工業団地で固定資産税が減免されていた土地はどのようになっているのか教えていただきたい。</p>	<p>義務的経費のうち、扶助費は子ども施策の充実や障がい者に対する経費について増えている状況から、しばらく増加が続くと見込んでいる。については、義務的経費の削減は難しく、適正規模での執行を考えている。</p> <p>医療費についても減とはならず、元気でいてもらえるような取組が必要であると考えられる。人件費については、定員管理計画が新しく策定されており、計画に則って執行していく。</p> <p>東部第二地区の工業団地の固定資産税減免措置は、操業が開始された翌年度から減免が開始されるため、一定期間は固定資産税が減収となってしまう。見込では、令和9年度以降に増収という形で効果が表れるのではないかとと思う。</p> <p>これからの社会情勢を踏まえると、人件費や扶助費がさらに増える可能性は十分考えられる。義務的経費を抑え、自由に使える財源を増やしていくことが必要となるが、厳しい状況である。その手段として収入確保のために、産業用地の創出による税源涵養や人口減少の取組によって好循環となるように、総合計画と合わせた財政運営を進めている。</p>
2	<p>国の各種交付金を実施状況によって格差をつけている状況について、市の取組体制はどのようになっているのか。</p> <p>また、投資的経費は2年間約20億円となっているが、多くの面で我慢を強いられている状況ではないのか。</p>	<p>交付金の加算の件は、加算されるよう担当間で連携して、取り組んでいるところである。</p> <p>投資的経費は、担当からもさらに必要という声は挙げられ、好循環を生むためには投資が必要ということは十分承知している。それでも現状は義務的経費の増加をカバーしきれず、投資的経費を抑えることとなっている。このまま市が衰退しないため</p>

		<p>にも、歳入確保が重大な課題と捉えている。</p> <p>交付金については、総合的に様々な事業を組んでいるので、特定財源を活用して事業展開することは効率的であると認識している。アンテナを張って少しでも経費を抑えて事業を進めていきたいと考えているが、投資的経費も当然必要であり、バランス良く実施できるように、行革担当と議論をしている。</p>
3	<p>歳出決算額を見ると、近年は乱れが大きくなる。例えば扶助費が120億円から109億円と11億円減っている。また、補助費も28億円から35億円と大きく変化している。この理由は何か。</p>	<p>コロナの影響で一時的な給付を行っていることで、扶助費や補助費に大きな動きが見られている。</p>
4	<p>令和4年度の決算額では、翌年度の繰越額が約20億円となっている。約7億円は使途が決まっていますが、それでもまだ多いが、毎年度このような状況なのか。</p>	<p>令和3年度の決算で実質収支額が約24億円となり、その影響により、令和4年度決算の繰越額も大きな額となっている。支出率が低かったことが、原因である。</p>

[意見]

<ul style="list-style-type: none"> ・ 経費削減するとか、歳入を増やすとかは大事なことだと思うが、伊勢原に住み続けられる、伊勢原から出て行った人が戻ってくる、伊勢原に安心して暮らせることが最大の理想像だと感じている。これまでの議論では大幅な増収は見込めないとあったが、伊勢原が良くも悪くも人口10万人から大きく増減しないことは、疑問に感じている。多くの方が伊勢原に住んでもらって住みよい街づくりができれば、多くの問題が解決するはずだ。そのために、自分たちができることは協力していきたいと思う。 ・ これまでの話を聞くに、個人的には伊勢原市は厳しい状況であり、投資的経費を拡張する事業を行うのはかなり危険という印象を感じる。PPPやPFIも、事業者は事業の担保を取るため、もしも事業がうまくいかなければ市が負債を負うことになり、永遠に負債を負うことになりかねない。投資的経費に焦点を当てても、現在の20億円の支出から約7割削減して、6億円にしないといけない。今後、BPRや定員管理、AIの活用によるDXなどによって業務効率を上げたとして、どんなにうまくいっても3割削減である。7割削減しないといけない現状においては、もっと新しいアイデアを出していかないと将来厳しい状況になる。節約には限度があるため、やはりインカムを増やしていく手段を検討することをお願いしたい。

2 その他

次回、第3回伊勢原市行財政改革推進委員会の日程については、改めて確認をして決めることを伝えた。

以上