

令和3年度 第1回津山市行財政改革推進委員会議事概要

日時：令和3年8月2日（月）14:00～15:59	場所：津山市役所2階 大会議室
<p>出席者</p> <p>〈委員〉 平野正樹会長、松田欣也副会長、石本恵二委員、小山京子委員、高山康晴委員、多田憲一郎委員、前田浩貴委員、松本美幸委員</p> <p>〈津山市〉 谷口市長、部長級職員、事務局職員</p> <p>〈傍聴者〉 4名</p>	
<p>1 開会</p> <p>2 市長あいさつ</p> <p>3 委員委嘱</p> <p>4 役員選出</p> <p>5 会長あいさつ</p> <p>6 協議事項</p> <p>（1）令和2年度行財政改革の取組について</p> <p>津山市： 令和2年度行財政改革の取組、及び財政構造改革に向けた取組状況について説明。</p> <p>委員： コロナ禍で市内の中小零細事業者は大変な状況に陥っている。議論の前段で個別具体的な意見を述べて恐縮だが、現在デルタ株がまん延する状況下で、津山市はコロナウイルス感染症に対する危機感に乏しいのではないかと。財政構造改革も重要だが、住民が安心して働いて暮らせる環境整備が大前提で、その点を注視している。令和3年度の対策等についてご教示願いたい。この会議は津山市民の税に関係する会議であり、私は非常に大切な視点と感じている。</p> <p>会長： ワクチン接種は進んでいるが、感染症へのリスクが完全に消えたわけではない。市全体で感染症対策に取り組むことも重要な視点だ。現在市が行っている対策事業について説明を。</p> <p>津山市： 本年成立した国の補正予算に基づきコロナ交付金が措置された。この財源を活用し、ワクチン接種を実施する協力機関への支援、PCR検査費用の助成、事業継続支援、地域商品券事業に取り組んでいる。コロナ対策における市の予算編成の基本的な考えは、国や県による財政支援が及ばない分野に対し市として支援していくこと。地域商品券事業も経済対策として個人消費の喚起を促す観点から、効果的な取組と判断している。</p> <p>委員： 本当に生活が苦しい方々に支援が届けばいいが、行き届いていかないのが現状では。市長や執行部にはこれまで住民の命を守る対策をと陳情も行ってきた。その点もお願いしたい。</p> <p>会長： 影響は今後数年程度かかるといわれている。コロナ対策は重要課題の一つ。引き続き対応を。</p> <p>委員： 説明で好印象を持ったのは、削減だけの行革ではなく、コンセッションや旧幼稚園舎の活用事例のように、取組を通じて地域経済の活性化を図る、民間活力を引き出す、その視点が大事だということ。公共施設を地域資源として活用する取組が進めば、住民に喜ばれる施設運営が可能になる。引き続きこの視点をもった取組を。グラスハウス利活用事業の今後の予定は。</p>	

第10次行革実行計画の重点目標に、公共施設総延床面積の削減を掲げてきた。公共施設を厄介なものと思わず、地域の資源と捉える取組が今後さらに進んでいけば、従来の目標設定と考え方が異なってくる。今後の目標の位置づけをどのように考えているか。

また、行革の取組を進めていくには、職員の意識改革が非常に大切だ。自分たちがやるんだという意識がなければ前には進まない。職員提案の実績件数が少なく、職員のやる気が下がっているのではないかと危惧する。外部委員による議論とあわせて、現場の職員による知恵やアイデアが自発的に出されて、かつ実践していくことで有効な行革に繋がっていく。そういう意味で職員提案件数は、行財政改革に対する職員の意識を表す一つの指標だ。件数が減っている原因をどう分析しているのか。

津山市： グラスハウス利活用事業は、本年4月から6月まで事業募集を行い、市内企業である株式会社Globeの提案を受け、同社を優先交渉権者として選定し、先般公表したところだ。今後は実施契約を経て施設改修に入っていく。工事着手は本年秋以降の予定、運営開始は来年春から夏にかけての予定だ。当該事業もコンセッション方式を導入し、運営権対価を受領して事業を進めていく。

公共施設マネジメント基本方針には、公共施設の総延床面積を令和27年度までに30%削減する目標を掲げていたが、この5年間の取組を通じ、面積総量を削減する取組を進める中で、賛同が得られにくい場面もあった。そこで、昨年度末に公共施設白書の改訂を行い、新たに施設の維持管理費を今後25年間で30%削減する目標を追加した。今後は面積削減とコスト削減の二つの目標で取組を進めていく。コストは減らすだけでなく、コンセッションや民間提案制度の活用によって、逆に民間事業者から収入できる取組も大きな柱になると考えている。稼ぐ視点を加えながら公共施設の維持管理費全体の適正化を図りたい。

津山市： 提案の有無を職員一人ひとりの個人判断に任せていた点や、提案内容の採否に主眼が置かれていたこと、また、未実施の取組のみが提案対象に限られていたことなどの枠組みを改め、今年度内に制度改善を図る。新たな制度では、職場単位による提案や各職場等で既に実践している有益な取組も評価の対象に加えるとともに、提案内容に対する評価結果を通じて、提案者へフィードバックを行うなど、職員の意識改革や組織全体で機運を高める取組としていきたい。

委員： グラスハウスは魅力的な外観を備えた施設。有益な事業となるよう期待している。施設を減らすだけでなく、収入を得るなどの取組によって維持管理費を押さえることは非常に大事な視点だ。

職員提案制度の大事なポイントは、現場の状況を踏まえた提案が増えていくこと。提案による変化が見える化していくことも大切だ。また、提案に対するモチベーションを上げるため、一定のインセンティブも必要であろう。優秀な提案等に対する職員表彰の枠組みを設けるなど、推奨していく工夫もあわせて検討を。

委員： 職員提案件数の低迷は、職員の多忙化と職員数の不足が主な原因だ。何か月も休暇が取れないとの職員の声も耳にする。このような状況で提案数の増加に向けた機運は醸成できない。適正な職員数についての議論は必要だが、職員数の減少が組織の活性化に繋がらないことについては、各委員とも意識共有を図っておきたい。

津山市： ワーク・ライフ・バランスを遵守しながら、職員の適正配置の中で人事異動や定数管理を行

っている。今年度も業務量を見直すことで、減員をお願いしている職場もある。職員の能力を最大限に発揮できるよう、今後もメリハリのある職員配置を行いたい。

会 長： 人員の確保はどの業界でも頭を悩ませている。市役所においても、ワーク・ライフ・バランス確保のために、メリハリのある人事施策をお願いしたい。

委 員： 前回の会議では、減量型の改革だけではなく、減量分でどのように津山市を活性化できるか、そのことを考えていかないとの指摘や意見があった。その点で今回の会議資料は、この取組ではこれだけの効果があった、あるいはこういう形で取組を続けていきたいなどの稼ぐ視点もしっかりと盛り込まれており、非常にわかりやすくなった。取組自体もよく頑張られている。

市役所がどしどし構えてもらわないと町も揺らぐ。職員数の減員が続いていけば、今働いている職員も夢を持てなくなる。カットばかりではなく、前に進むために次はどんなことに取り組むのか、全体のバランスが大切だ。例えば、今後デジタル化が進んでいけば、行革の視点から見れば当然職員数は減っていくだろう。行革が進んで100人で行っていた業務を80人で行うとなれば、削減分ばかりに目が行きがちだが、20人で新たな付加価値のある仕事へ転化する、このような稼ぐ取組を進めていくということを、今後の取組で是非示してほしい。指定管理者制度は行政にとって減量化に繋がる取組だが、委縮型の方式だ。100のコストでやっていた業務を、指定管理者は80のコストでやらざるを得ない。効果額ばかりが強調されるが、民間活力を導入によってどんな有効活用が図られるかが議論されないと、コストを減らす一辺倒になってしまう。

基金残高も多額が繰り入れられていた状況からは是正されたとのこと。基金確保も大切だが、カットした財源をどう生かしていくかについてもあわせてお願いしたい。地域は疲弊し始めており、津山市の出された財源が地域に回る地域循環に資する取組をお願いしたい。そのことで地域は稼ぐことができ、ひいては税収増にも繋がっていくだろう。

グラスハウス利活用事業も津山で頑張っている民間事業者が運営されるとのことで、地域循環に繋がるいい事例だ。

コロナ禍にもかかわらず新聞報道等では税収増との記事を目にする。先ほど津山市は税収減との説明だったが、どのような理由か。

津山市： 新聞報道は、国の決算見込みの中で消費税の上乗せ等により増額の可能性があるという内容。本市にも影響がある可能性はあるが、税収が厳しい状況にあることには変わらない。

会 長： どうすれば地域の活性化に繋がっていくかとの提案をもっと職員に求めていくべき。アイデアの発案はルーティンワークと性質的に異なる。企画発案はある程度時間をかけなければならない。

委 員： 収入増の取組の検討を一つとってみても、職員提案制度が積極的に活用できる格好の事例だ。様々な視点があることで、良いアイデアが生まれる機運が高まっていくのではないかと。

会 長： 後向きの行革では住民が暗くなる。住民や企業はコロナ禍で苦しい状況だ。きれいごとかもしれないが、前向きな議論を通じてわずかであっても歳入増を目指す取組が重要だ。

(2) 津山市行財政改革運営指針実行計画（令和3年度）について

津山市： 津山市行財政改革運営指針実行計画（令和3年度）について説明。

委員： 「押印の見直し」「電子決裁の推進」「マイナンバーカードの普及促進」はスピード感を持った取組をお願いしたい。

令和2年度の実行計画にあった企業誘致について、産業・流通センターも残地がわずかだ。市長のトップセールスなど企業誘致へ積極的に力を注いでほしい。

市長： 企業誘致の重要性を認識しており、私も委員と同じ考えだ。就任以降6社の誘致が実現できた。残地についても形にできるよう、トップセールス等含めて取り組んでいきたい。

津山市： 押印の見直しは昨年度実施し、約1,900の手続のうち約8割で押印を廃止した。今年度は取組のフォローアップや、残る2割についても引き続き廃止に向けて検討する。電子決裁は規程を改正し、電子決裁を可能とする対象分野を広げた。このことで今年度は電子決裁率が向上している。年度末目標の20%達成を目指していきたい。

委員： 行革を進める上での一番の課題は、コロナウイルス感染症による影響だ。計画を策定してもコロナが邪魔する。通常以外の業務がかなり増えているとすれば、職員提案件数が低迷するのも致し方ないのでは。制度を改めても最初は件数が増えていくだろうが、時間が経つにつれて、だんだんと数も減るものだ。また、その間に新たな業務が発生すれば、提案どころではなくなる。ただ、先ほど職員は休暇も取れないとの発言があったが、週休日も休日もなく本当に働いているのだろうか。自営で商売をしている立場からすれば、今はとりあえず仕事が欲しい、仕事にさえ辿り着ければありがたい、仕事がないと生きていけないという非常に厳しい状況で、誰も休みたい、休みがないなどと口にするのではない。住民の皆さんもそうだと思うが、休みが欲しいという意見を聞くと、コロナで大変な時、通常と違う日常の中で頑張って我慢している時だからこそ、職員にも頑張してほしいという気持ちになる。今は住民と一つになって、職員にもみんな頑張っていこうという気持ちだけは持っていたきたい。

会長： 会議冒頭に発言された委員の考えと根底には通ずるものがある。そのために、市全体で一丸となってどのように地域を活性化していくか、企業へのサポート、住民へ支援をしていくかが重要だ。コロナによる影響は様々だが、津山に住んで働く皆さんが、明日の生活に不安を抱え、苦労されていることは紛れもない事実。平常時と大きく異なるコロナ禍でどのような行財政改革に取り組んでいくのか。これまでの議論にも前向きな発言や取組が多かったことも事実だ。いましばらくはプラス志向で議論を深めていただきたい。

職員提案は中長期的に見れば大切な取組。組織内の機運醸成や、提案の中身の質の問題等を含めて、取組を進めていただきたい。

委員： 第10次行革実行計画は5年間で進捗管理してきた。新たな実行計画では単年度ごとに進捗管理を行うとのことだが、単年度では津山市の行財政改革が目指すゴールがわかりにくくなりはないか。この改革は何のための改革なのかと、目指していくゴールの設定が必要だ。中長期目標を設定し、その中で逆算して単年度ごとの計画が必要になるものと考えるが、枠組みを変更した理由は。

津山市役所は津山市の地域経済のエンジンであり、ここがどうなるかによって地域が変わ

る。であるならば実行計画は市役所だけのものではなく、市民に向けた計画と捉えるべきで、もう少しシンプルでわかりやすい言葉のほうが、取組内容が伝わりやすくなるのでは。

津山市： 本市は第三セクター等改革推進債の発行に伴い財政計画を策定し、その中で行革に取り組むべき効果額を設定するなど、行財政改革の計画と相互に連動している。行財政改革運営指針には、将来にわたり適正な財政運営を図るための必要効果額を踏まえ、目指すゴールを期間5年における中長期目標として定めている。実行計画は中長期目標の達成のため、流動的に対応できる仕組みを設けるなど、今回の計画の形態に至っている。

計画中の表記をわかりやすくというご意見については、今後の取組の中で検討したい。

委員： 今年度のトライアルサウンディングを3件以上と目標に挙げている。民間活力を通じた取組により、阿波地区の地域おこしに繋がっていると聞くが、募集開始の日程や対象施設の拡充など、今年度の計画は。また、ガラスハウスとの連携は考えているか。

津山市： グリーンヒルズを対象施設に取組を進めてきたが、コロナの影響で大規模な事業展開が困難なことから、実施期間の延長を行った。他の公共施設や公共空間を民間事業者に使っていただくという意味で、この制度の活用は非常に有効と考えている。阿波の公共施設を含めて一時的にでもとにかく利活用いただき、民間事業者のニーズに応えることができれば、対象施設の拡充も検討していきたい。

ガラスハウスについては、今後民間事業者による取組とも連動しながら、広大なグリーンヒルズの利活用についてもあわせて検討していきたい。

7 その他

8 閉会