

# 令和2年度第2回 野洲市都市経営審議会 結果報告

## 1. 開催日時等

日時：令和2年12月22日（火）14：00～16：00

場所：野洲市役所3階第一委員会室

## 2. 委員等

<出席委員（6名）>		50音順
1号委員（学識経験者）	新川 達郎 委員（会長）	
	松田 有加 委員（副会長）	
	中村 明博 委員	
2号委員（関係団体を代表する者）	藤村 洋二 委員	
3号委員（市長が認める者）	川戸 良幸 委員	
	久保 朋子 委員	
<欠席委員>	西川 照美 委員	
<傍聴者>	なし	

## 3. 開会

会長挨拶

市長挨拶

副市長挨拶

## 4. 議事案件

### ・事務事業評価の二次評価について（◎会長、○委員、●行政）

○「広報発行事業」では、SNS等の紙面以外の多様な手段の導入を検証しているが、「市議会だよりの編集・発行」ではそのような検討はしないのか。

→●市議会だよりの紙面構成や発信の手法は、議員で構成する編集委員会で決定されることとなっており、議会事務局では具体について踏み込んだ記述ができないため、このような記載内容となっている。

○「地区別懇談会実施体制の確立」について、開催回数がずっと104回となっているが、知っている範囲でも開催していない自治会があり、この数値は本当に正しいのか。基準となっている数値が良い加減では、きちんとした評価はできない。また、参加人数は大幅な減少が見られるのに、推進員体制を廃止し、評価を継続としているのはおかしいのではないか。

→●所管課に確認したところ、複数回開催している自治会もあれば、開催されていない自治会もあるが、合計すると偶然にも同じ数値になったとのことであった。

→○地区懇はもっとやるべきだと考えているが、多くの役員は嫌々やっているのが実態である。自治会の人的資源の質は年々下がっているのに、それを支える市の職員がいなくなるのでは、実施は難しくなる。

→◎市職員の相談制度がなくなるため、それに代わる仕組みが的確に働くことを確保する視点も

重要ではないかという指摘かと思うので、事務局で評価の中身を詰めることを検討いただきたい。

○市民の声を直接聞くことは大事だが、その一方で二代表制の一翼を担っている議会を尊重することも大事である。その辺りはどのように評価しているのか。

→◎重要な視点だが、当審議会で議論する範囲を超えているため、事務局には意見として受け取っておいでいただきたい。

→●政治的な判断を行政評価ではできないと考えている。

○民でできることを官でやっていると効率が悪くなると思うが、そういった視点は評価に反映されているのか。

→●評価項目の中で、外部委託の可能性について確認し、評価に反映している。

→●民でできることは民でという視点は必要と考えている。しかし、これまでの野洲市では、体育館や病院のように、逆に民から官へという部分もあった。そのことについての賛否はあると思うが、この場で議論して評価するものではないと考える。

→◎政治問題となっているものはこの評価の対象にはなっていないので、当審議会では各事務事業が民間委託にふさわしいかという点に限って議論いただきたい。

○コミバスや庁舎管理は、民間へ外部委託した方が安価で専門的な管理ができるのではないかと。コミバスは、民間バスの減便を補うためにやっているとのことだが、それが却って民間バスの運営を難しくしている側面もあるのではないかと。仮に民間の路線バスがなくなり、市がその全てを代替することになれば莫大なコストがかかることになる。そこまで含めて検討する必要があるのではないかと。

また、福祉バスは廃止とされているが、民間ではリフト付きバスを維持するために多額のコストをかけており、福祉バスをやめるなら大型バスも一緒にやめるべきではないかと。

市営住宅の建替えでは、空いているマンションで市営住宅の代替ができるのではないかと。そういった柔軟な考え方も必要ではないかと。

○「予算編成手続きの公開」、「地区別懇談会実施体制」、「市民活動団体支援」、「生活支援体制整備」等、市民と協働して取り組む事業が複数あるが、いずれも評価が良くない。縦割りで行うのではなく、同じテーマで横串を指して改善策を考えてみてはどうか。

→◎共通した課題に着目して評価内容を精査すれば、それぞれの事業がより効果的に進むのではないかとのご意見かと思うので、検討いただきたい。

→●今後の改善に向けた視点として参考にさせていただきたい。

○目的の一つ「効果的な行政運営」の視点では、取り組む事例が多い、あるいは視野が広い等により、対象を絞り込むことが難しいものは評価が改善となっている。評価内容のアドバイスでもう少し具体的な方向性を見せるように工夫してはどうか。

また、「職員の意識改革」については、人的資源が偏っていたり、滞留したりしている中で改善を進めても進捗は見られない。そういった事業は、根本からのもう少し具体的な改善案について重点的に検討する機会を作ってはどうか。

事業の手段が、安易に何でもできそうな表現になっているものは、評価が改善になっている傾向がある。取り組む前に事業の内容と手段の整合性を確認し、次年度へ引き継ぐ際には評価内容を、「新しいことに取り組む」ではなく、今後の取組みにふさわしい内容とすることで、担当職員の質を向上させるアドバイスができると思う。評価するのが目的ではあるが、次年度に向

けて改善する点は、次に成功に導くための指標にもなるので、次年度への引継ぎをもう少し慎重に追跡する方が良いのではないかと。

→◎どこまで評価内容の記載事項を修正できるか難しいところはあると思うが、事務局で改めて検討いただきたい。

○「経営基盤強化促進事業」については、高齢化や担い手不足が深刻であり、農地と水路と山をどうやって守っていくのか、次にどのように進めていくのかが課題である。今と同じことをやるだけでは、次の一步は進めない。

→◎現実には改善と言っても、何をして農地の保全や地域の持続を可能にしていくのかという観点で、注力すべきところをより具体的に出していかないと、何をやって良いのか分からないということになりかねないという指摘かと思う。

○「地区別懇談会実施体制」について、活動指標である参加人数が大幅に減少しているのに、評価が継続で良いのか。また、「道路橋梁長寿命化修繕事業」について、5年サイクルの点検に遅れが生じており、一次評価では改善なのに、二次評価が継続となっているのは何故か。

→●「地区懇」については、これまでの市職員が支援する体制を効率性の観点から見直すべきとの議論が以前からあり、その点について見直しを進められ、一定の改善が図られたことから、評価を継続とした。多くのご意見をいただいていることから、再度庁内で検討させていただきたい。

「道路橋梁長寿命化」については、当初の一次評価ではマンパワー不足により事業に遅れが生じていると記載されていたが、人が足りないことを理由とせず、業務内容の見直しによって進めていただくよう調整し、二次評価では継続とした。意見を踏まえ、再度庁内で議論したい。

→○地区懇の支援体制は今までどおり続けていくべきである。参加者が減っている状況で支援体制をやめるのは理解できない。事業を進めるのに効果があるなら支援を続けて欲しい。

橋梁長寿命化については、進まないなら改善して、もっと進む方法を考えるべきとの指摘ではないのか。市民としてはインフラを守るために絶対やって欲しい事業であり、進まない部分を直さないのはおかしいのではないかと。

→●「地区懇」については、そもそも自治会で自主的に運営いただいているものである。これまで管理職が各自治会のフォローをさせていただいていたが、自治会の中でも温度差がある。令和3年度からは担当が付かない形に変更するが、全く支援しないということではなく、担当課で支援する体制に変更するものである。いただいたご意見を踏まえ、引き続き支援がきちんとできるように庁内で議論していきたい。

橋梁についても、人的な面で難しいと聞いているので、AIの活用等のDXを進めることで、人手によらない効率的な方法がないか担当課へ投げかけるとともに、改善とのご意見をいただいたと受け止め、フィードバックしていきたい。

<まとめ>

◎各事業にいただいたご意見について、事務局では原課としっかりコミュニケーションを取って、今後の方向と評価の内容について精査してもらいたい。

全般的に、二次評価とそれに基づく評価内容は、事務事業の改善に繋がるような記述の仕方を考えてもらいたいとの意見があったので、事務局では全体の見直しをお願いしたい。

## 5. 報告案件

### ・経営改善アクションプランの進捗状況について（◎会長、○委員、●行政）

○時間外勤務縮減の取組みで、産業医による面接指導を実施したとあるが、数字を合わせるため、指導により無理に減らしたということはないか。また、RPAの導入は見送ったとあるが、定型業務のマニュアルは作成した方がよい。RPAを導入するからマニュアルを作るのではなく、導入検討と並行してマニュアル作成も進めるべきである。

→●時間外勤務について、目標に併せて無理に減らしてはいいない。この指標では削減となっているが、市全体の時間外勤務は増えている。課題は人事課と共有しており、削減に向けて取り組んでいきたい。また、AI導入可能業務の選定を先に進めていたため、マニュアル作成は後回しになっていたが、順次進めていきたい。

→●マニュアル作成については、定型業務と非定型業務の選別ができていないため、まず定型業務を割り出すところから進めていきたい。時間外勤務の縮減もそこに繋がっており、AIやRPA、定型業務のマニュアル化により単純業務に費やす時間を減らし、その時間を政策形成に繋がられるよう、各取組みを連動させて進めていきたいと考えている。

○職員提案と国・県への提案がいずれも0件となっている。国や県への提案は形式が決まっていきちんとやる必要があるかも知れないが、庁内の提案制度は業務改善に資する内容なら何でも気軽に出せるようにし、小さな提案を続けることで、マニュアル化に繋げる等のスタイルが組織内で出来上がってくるのではないかな。

→●提案制度のルールはあるが、周知が不十分であるため、職員へ伝えていく必要がある。また、提案しやすい形に変える等の改善は必要と考えている。国・県への提案制度についても、周知や投げかけに留まっているため、提案しやすくなる工夫は必要と考えている。

→○個人よりも、部署単位やチーム単位で進めてみてはどうか。また、具体的なテーマを設定しても良いのではないかな。

→◎是非参考にし、今後の改善に繋げてもらいたい。

○アクションプランの進捗全体を見て、達成している項目が多く、中には最終目標を達成しているものもある。目標設定が甘かったのかも知れないが、その辺りはコメントを添えて説明しないと、数値だけが独り歩きしてしまい、アクションプラン自体が弱いと感じる方もおられるのではないかな。また、アクションプランは達成してやることはやっているのに、来年度予算が30億円も足りない財政難になるのは誰の責任なのかなという話にもなってしまうのではないかな。

予算編成経過の資料について、予算額の比較では、今年度はコロナで補正も入っているため、今年度の当初予算額ではなく、実行予算額と次年度の当初要求額を比較すべきである。市民や関係者と意思統一を図りながら前に進んでいくためには、資料は工夫して慎重に作った方がよいのではないかな。また、普通建設事業のみが記載されていることの必然性についても説明があった方がよいのではないかな。

→●アクションプランの達成状況については、令和元年度の目標に対する達成状況であり、最終目標に向けて徐々に厳しい目標値としている項目もある。

→○徐々にやっていくのは当たり前のことだが、令和元年度と最終年度の目標値が同じものが多いので、注意された方がよい。

→●予算編成経過の資料には例年、普通建設事業のみを掲載しており、市民にどのような事業を

予定しているのか示すという側面がある。一方で予算上大きく伸びているのは扶助費等の経常経費であるが、細かくなってしまうので、次ページ以降に資料を添付している。また、公表をこのような形でやっていくのが良いのかということについてもご意見をいただけると有難い。

- 「債権管理執行体制の強化」について、既に最終目標を上回っているが、目標値はどのように設定したのか。本来、目標値は100%に近づけていくべきではないか。また、普通にやってもこの結果なのか、何らかの取組みによって目標値を達成したのか。
- 目標値は過去3年の平均から設定している。取組みについては、債権所管課と債権管理を専門とする納税推進課が連携し、担当者を専門的な知識を持った職員がフォローすることにより、回収率の向上を図ってきた。しかしながら、市民の中には生活が厳しい方もおられるため100%は難しく、このような目標設定となっている。
- 目標値を過去3年の平均とすると、現状維持になってしまう。更なる向上を目指しているのか、現状維持で良いのか、何を目標としているのか曖昧になっているので、目標値はもう少し検討いただきたい。
- この目標値の設定は悩んだところだが、実は非常に高い収納率になっている。本市では債権管理条例を制定し、払いたくても払えない方をフォローするため、生活再建とセットで債権管理を行うシステムを取っており、その結果として高い収納率になっていると認識している。そうしたことから、5年間現状維持という目標設定としているが、これを更に上げていくのは難しい部分がある。ただ、最低限、この率は維持していくという姿勢で、今後も引き続き取り組んでいきたいと考えている。
- 新たな経営改善の取組みに追加すべきものの提案として、地方自治が重視されてきているが、市民との協働によるまちづくりに関する指標がないので、その辺りは入れていく必要があるのではないかと。また、公共インフラのサステナビリティが懸念されているので、公営企業も含めて管理していくことが必要ではないか。
- 市民協働の視点は重要だと考える。それに加え、本市ではこれまで民間との協働もあまり進められていないことから、市民や企業等と取組む視点も入れて取り組んでいきたいと考えている。公営企業については、アクションプランの項目としては設定していないが、事務事業評価等では対象に含めて取り組んでおり、そのような形で進めていきたい。

<まとめ>

- ◎アクションプランの各項目について、目標を達成していても実質は改善すべきではないか、また、プランの中には入ってこないが、関連性の高い項目もあるのではないかとのご指摘をいただいたので、今後検討いただきたい。

成果の見せ方について、指標の取り方や目標値の設定、それに対する達成度の評価を、いかに市民に分かりやすく、市の改善に向けた取組みの実情をお分かりいただけるかという観点から更に工夫が必要ではないかとご意見もいただいた。また、達成度評価がどういった意義・意味を持っているのか、的確に伝わるように工夫してもらいたい。

目標値の設定について、今からの変更は難しいが、複数年次に亘る設定においては、順に改善を進めていく仕組みとするのか、理想の目標値を達成して維持することに重きを置くのか、様々な考え方があろう。それぞれの目標の設定の仕方を区分けし、趣旨を明確に整理していただきたい。

## 6. その他

当審議会は今年度中にもう1回開催を予定しており、次回は今年度実施してきた補助金の適正化と事務事業評価に係る実施報告と振り返りのほか、新たな経営改善の取組みも踏まえた来年度の計画について報告し、ご審議いただきたいと考えている。開催時期は3月頃を予定している。

## 7. 閉会

部長挨拶

以上