

令和7年度第1回 野洲市都市経営審議会 結果報告

◇ 開催日時等

日時：令和8年2月4日（水）14：00～16：15

場所：野洲市役所本館2階庁議室

◇ 委員等

<出席委員（5名）>		50音順
1号委員（学識経験者）	中村 明博 委員 新川 達郎 委員	
3号委員（市長が認める者）	奥野 清 委員 川戸 良幸 委員 久保 朋子 委員	
<欠席委員（1名）>	松田 有加 委員	
<事務局>	政策調整部 井狩部長、松井次長 総合調整課 岡田課長、四谷、市原	

1. 開会

- ・事務局（部長）挨拶、会長挨拶

2. 議事案件（◎会長、○委員、●事務局）

(1) 行財政改推進プランの進捗状況報告について

- 基金残高の状況が劇的に回復している主な要因はふるさと納税だと思う。それが駄目ということではないが、この制度がなかったらどうなっていたのかということを考えると、市の財政状況の未来像やあり方というものがあれば聞かせてもらいたい。
- 回復の主な要因がふるさと納税だということは間違いない。これに依存しすぎない形で財政運営していくことが理想だと考えている。そのための行財政改革として歳出の削減に主眼をおいてやってきたが、これに加えて歳入を増やしていくことも必要と考えている。これまでこうした取組が弱かったが、企業誘致の専門部署を立ち上げ、庁内で連携してまちが良い形で発展していくことを目指して取り組んでいる。歳出の削減と歳入の確保の両輪で健全な財政を実現していきたい。
- 給食業務のあり方見直しについて、目標額と実績に大きな差があるのはどのような要因からか。
- 当初見込んでいた目標効果額は、直営での運営でかかっていたコストと民間委託した場合の見込の委託料の差額を計上していたものである。その後、業者選定や契約締結を進める中で、人件費や燃料費の高騰により、効果額が圧縮された。
- 財政効果も重要だが、安全性の確保が市としては最も重要なところだと思う。委託業務では、往々にして人件費や材料費が真っ先に絞られる。その辺りの管理はされていると思うが、金額だけでは測れない部分があるため、慎重な考えも必要だと思う。
- これまでの取組により、文化施設が閉められ、市民の余暇や文化活動といった部分が充足されないところがある。人の暮らしには大事なファクターだと思うが、市はどういった形で補助や補填をしていくのか。
- 活動されてきた場がなくなることについては、関係団体の方等から懸念として指摘いただいております。市としても対応を考えているところである。3つの施設のうち、文化小劇場については開館を継続し、発表だけでなく観劇や音楽鑑賞といった事業も実施している。いずれかの段階では全ての施設が閉まる時期を迎えることになるが、年に1回の文化芸術祭などのイベントについては、近隣の施設をお借りすることや、鑑賞に対して補助をする等の文化振興に対する支援を考えていく必要があると考えている。
- 従来のイベントは、行政の補助金を受けることで財政的な安定性や対外的な信頼性が担保されてきた。一方で、新しいことにチャレンジされる場合には、クラウドファンディング等の手法で民間か

らお金を集め、ボランティアで実施されている事例もあるが、そうした兆候を市は感じ取っているか。我々民間の活動では、祭やイベントのような活動を入れていかないと、存在する価値が失われる可能性がある。拡大はできなくても、活動を持続していくための活動への支援はあっても良いのではないか。

- 市民活動への支援としては市民協働室を設置し、団体が継続して活動いただけるよう様々な支援を行っている。また、文化活動の発表の場としては、湖南地域4市の施設は市内料金で借りてもらえる協定を結んでいる。ただ、鑑賞や観劇の場が遠くなることで足が遠のいてしまうことは懸念している。
- 文化施設で催行するコンサートやお笑いライブは市外の方の利用が多いと思うが、市民の文化活動や人同士の繋がりも施設の大切な役割である。こうした活動をコミセン等の施設で代替するといった仕組みや考え方も必要ではないか。
- MIZBEステーションや駅前広場の整備においては、様々な方に関わってもらい、積極的に活用してもらえる場となるように進めている。
- ◎地域の団体による伝統文化を守る活動や、ボランティアな活動が広がってきている中で、行政はどのような役割を果たしたら良いか。そこに手を突っ込むよりは、そうした活動がやりやすい環境を整備するといった行政本来の役割に着目して進めていくと、無駄な経費や人手も要らなくなるかもしれない。
- 市では花火大会やオクトーバーフェストといったイベントは中止されているが、各地域ではコミセン祭などが定期的開催されている。市の大きな施設が閉まる代わりに、そうした地域の小さなイベントに分散して市民が来てもらえるよう、市が広報や周知をしてもらえたらと思う。
- ◎市内の活動をもっと活発にできる文化政策や地域政策に期待したいとのご意見だが、そのためにも行革を進め、地域の活動が活発化するような施設の運営や今後の施設整備、行政の関わり方を検討いただきたい。
- ◎人件費が上昇するのは社会情勢から致し方ない部分があるが、人員管理は目標設定され、一定の抑制は効いているのか。
- 定員管理計画に基づき採用を行っているため、抑制はできていると考えている。
- 人件費は、国家公務員との比較で算出するラスパイレス指数では国を下回っており、決して高いという訳ではない。
- ◎職員の確保が大変な時代になってきており、人件費をどう整理するか難しいところかと思うが、行革にも跳ね返ってくるため、その辺りのバランスを考えて進めていただきたい。
- DXの取組を推進されているが、その結果として職員の数を減らすことも考えているのか。現状と将来的な計画をお聞きしたい。
- 野洲市はデジタルツールの導入が遅れていたが、事務の複雑化や人手不足により、仕事を効率化しないと事務が回らない時代が来るのは避けられないと考え、頑張って導入を進めているところである。効果については、市民の満足度や職員が働きやすくなったかで測っていききたい。
- 自治会と行政が協力してやっていくためにも、デジタルツールを用いて素早く情報を共有できればと思う。また、市役所内の横の連携がギクシャクしているようにも感じるが、こうした点もデジタルを活用して円滑にしてもらいたい。
- ◎市役所だけでなく、地域でもデジタル化が進んでいくことで、様々な問題の解決に繋がることが望まれるため、市には率先して進められることを期待したい。

(2) これまでの審議会でのご意見への対応について

- 政策提案型事業について、以前に全然提案が出てこないと聞いた記憶があるが、多くの提案が出ているのか。
- 以前にご説明していたのは職員提案制度で、今回ご説明した政策提案型事業とは別の制度である。職員提案制度は実現までのハードルが高く、提案が出て来づらかった。一方で、政策提案型事業は、ふるさと納税の寄附金を原資として、喫緊の課題解決や新たなチャレンジを促す事業を採択するものとなっている。職員個人ではなく所属から提案する形であり、より実効性の高い提案が出て

きている。採択した事業の中で、特に制度の趣旨に沿ったものとしては、介護事業所の共同送迎サービスがある。

- それは行政の中で実施しているのか。民間も巻き込んでいるのか。
- 仕組みは行政が作り、趣旨に賛同いただいた団体に運営補助という形で実施している。
- ちなみに、令和7年度は16件の提案があり、7件の事業を採択している。
- ◎ふるさと納税の金額に占める政策提案型事業の割合はどの程度か。
- ふるさと納税は、およそ半分が経費であり、財源として使えるのは約7億円だが、今年度採択した政策提案型事業の事業費は数千万円だったと思う。（正確には約4,830万円）
- ◎財政が厳しい中で何か事業をやりたいとなったときに、こうした資金があれば新しい発想に繋がることもあると思う。その中でも継続的にやっていかないといけない事業については、3年間の限定ではなく、定常的な事業に変えていくといった工夫もしていくと良いのではないか。
- 今後の評価指標として利用者や職員のアンケートを取るのには良いが、職員の生産性を上げるとしても、職員が生産性とは何かを理解していないと、アンケートとして成立しないのではないか。
- ふるさと納税では、たまたまSK-IIの工場が野洲にあるだけで、今の脚光を浴びているうちに、野洲の風土に合った全国の人が気に入って応援したくなるもの作り上げていかないと、ふるさと納税の仕組みがなくなったから財政が悪くなったとか、SK-IIを他の工場で作るようになったら収入がなくなったということになってしまう。
- 野洲市ではここ数年で市長が3人も替わっているが、職員や議員がきっちり仕事をしていたらこんな頻繁に市長が替わることはないのではないか。本来は、野洲市の組織風土として守っていくべきことに8割の力を使い、残り2割で他のことをやると考えるところだと思うが、何故行政では、トップが替わるとやり方が全て変わるのか。節約してきたお金は市長のために貯めているのか、市民のためか分からないが、その辺りの矛盾を考える必要があるのではないか。
- ◎行政のあり方そのものについては、これまでの活動の積み重ねや、国、県、法令等で定められた業務を基本に進められており、抜本的には変えにくいところがある。その中で可能な限り、効率や効果を考えて進められているが、こうした改革そのものも根本的な発想や思想を変えていかないと変わらないところもある。残念ながら行政のそうした風土や組織の文化に立ち入ってどこまで変えられるのかというのは、なかなか難しい。役所の仕事の仕方は、一度バラバラにして、一度民間と平場で競争して、市民にどちらが良いか選んでもらうといったことをすれば世の中はもっと変わると思うが、そういうわけにもいかない。当審議会のような場では、行政の運営に常に問題意識を持って議論し続けることが大事であり、それが今回の意見に対する対応ということになる。ただ、この答えも行政のフィルターを通ったものであり、こういった形にならざるを得ないかと思う。市民の選択について詳細は分からないが、比較的多数の市民はそんなに困っていないのだろうと思って見ている。これまで豊かな野洲があり、その中で選択をしてこられ、その前提で市政運営もなされてきたのではないか。一方で、いよいよ人口減少局面に入り、今後の公共サービスの提供についても大変厳しい状況が想定される状況になってきた。今日の基金残高の話でも将来どうなるという話があったが、今後の税収等を考えると、財政調整基金もかなり取り崩さないといけない場面が出てくるだろうし、公共施設等整備基金はこんなもので足りるのかという議論もあるかと思う。現時点でも維持補修費が上がり、建設資材や人件費の高騰が今後も予想される中で、かなり大変ではないかと見ている。今日の回答は、なんとか現状で収めようという役所文化の結果とと思っているが、相当危ないということを我々が言い続けたいと思っている。
- 新たに施設をつくるのも良いが、既にある希望が丘文化公園や、兵主大社や三上神社といった地域の資源をもっと際立たせたまちづくりができないものか。市内に高専ができるなら、野洲高校は文化とスポーツに特化した学生を集める学び舎にして、高専と野洲高校の2つを両立させて、若い人を育てるフィールドにできないか。高校生年代の子どもたちが市内にいる間に、どういう育ち方をするのが良いか、もっと真剣に考える必要がある。目先のことだけでなく、将来を考えて野洲市がやらなければならないことを職員が自覚すれば、生産性も上がりマインドも変わるのではないか。トップの考えを部下に落とし込みながら、トップが替わってもできることを1つ1つ噛み砕いて効率的にやっていくことが一番大事だと考える。

- ◎トップと職員がコミュニケーションを取り、共通理解の上で市政を進めていくことは大きな課題かと思う。県の施設ではあるが、希望が丘や新設される高専もある。こういったものをどのように使っていくと市民のため、市政のためになるのか。これらを上手く活用するという発想があってこそ、市内にある意味が出てくることになる。こうした発想も加えて検討してもらいたい。野洲市が市民にとって住みやすい、良いまちになっていくためには、行政が生産効率を上げ、有効な行政サービスを提供し続けることができるかにかかってくる。そうした観点でこの審議会の議論を通じて共有しながら改革を進めていければと思っている。
- この審議会での意見は市の職員に還元されているのか。言っていることが一方通行になっているのか、数字として反映されているのか資料からは判断できない。フィードバックされることによって、所属間で良い意味の競争が生まれるのではないか。
- 審議会でもいただいたご意見は各所属へ伝えているが、取組に反映されているか疑問に思うところもある。きちんと次に繋がる形でフィードバックできる形を考えたい。
- 我々の団体でも各課で激しい予算の取り合いがある。その中で業績の効果が評価される。このプランでも、自らへの意見は意識するだろうが、他所属の評価が分からないと競争性が生まれない。報告を見て意識付けが弱いと感じたので、工夫して上手くフィードバックすることで効率化が図れるのではないか。
- ◎所属ごとの改善競争のようなものはあっても良いかと思う。隣は上手くやれているがウチはどうかといった議論が出てくれば、改善効果が上がるのではないか。あまりやりすぎると競争のための競争になってしまって意味がなくなる場合もある。情報の出し方や進捗状況のフィードバック、庁内で共有する仕組みといったことを工夫してみても良いかもしれない。

(3) 現プラン終了後の取組について

- 方向転換の次期には来ていると思うので説明のあった考えで良いと思うが、成長戦略といったところの骨子を明確にしないと、何を狙っているのか分からなくなってしまうので、1年かけて方向性を決めていただいたら良い。湖南エリアは全国的にも珍しい人口が増加している地域だが、野洲市は合併してからずっと横ばいのようなイメージがある。人が増えないと元気も出ないので、野洲に住んでみたいという人が増えるようなまちづくりを目指してもらいたい。
- DX推進リーダーが様々なツールの活用を進めていくということだが、この人達に業務改善のやり方やモチベーションを高める仕組みの構築も一緒に担ってもらって、部署間の繋がりを高めたり、庁内全体のモチベーションを上げる仕組みづくりもやってはどうか。
- デジタルツールの使い方を教えるだけでなく、業務見直しの着眼点を持って現場から業務効率化を図っていく職員を育てていくことを目的として進めている。そうした共通認識で養成するための研修を受けてもらい、横の繋がりが生まれることも期待している。
- ◎こうした先導役が業務改善全般も含めて各課の中で活発に活動され、仕事の仕方が日々改善されていくようなイメージが持てると、市政そのものもより活発に、より改善されている印象になるのではないか。育てていく手法も大変かもしれないが、しっかり検討して進めてもらえたらと思う。
- 苦労された5年間の意思是継いでいかないといけないと思う。基金残高では現状の額を基準としてこれまで達成したものを見える化し、これを下回る場合は行財政改革で減った分を補うことを考えるといった形で発展的な考え方に持っていくべきではないか。これまでの取組から見えてきている部分として、絶対に維持しなければいけないものと、常に確認して定期的に見直すべきものに意識的に分けて取り組んでいくと、生産性が上がり、チェックもしやすいのではないか。
- ◎基金については、今後の必要性に応じた金額設定を目安にして運営を考えてはどうかとの意見をいただいた。また、本審議会でも色々な業務の見直しをしてきたが、変えられないものや変わってはいけないもの、一方で日々刷新をするもの、数年で始末をしないといけないものの区分けをしながら、今後の検討対象としていく発想が必要との意見だった。次の計画を策定する際には、重要な視点として入れていただければと思う。
- ◎いただいた意見をまとめると、現プラン終了後には次の計画もあった方がよい。また、これまでのように絞るだけではなく、本当に市民のためになる行財政改革を実現できるものと考えてもらいた

い。それにあたっては、より良いサービスを実現していくためにも、庁内のボトムアップでの仕組みづくりにも留意していただきたい。中長期的に市の行財政運営の基本を整えていく観点から、基金残高等の指標をメルクマールにして考えていく視点も必要ではないか。行革は常にPDCAをやり続けることが必要だが、残すべきものと改革すべきものを常に区分けしながら、見直しを続けるという視点が大事といった意見をいただいた。この辺りに留意しながら、今後のプランづくりを進めていただきたい。

3. 閉会