

審議会等の会議結果報告

1. 会 議 名	令和元年度第2回松阪市行財政改革推進委員会	
2. 開 催 日 時	令和元年11月20日(水) 午後1時30分～午後3時44分	
3. 開 催 場 所	松阪市教育委員会事務局 2階 教育委員会室	
4. 出席者氏名	委 員	落合 隆 (委員長) 慶徳 亘紀 (副委員長) 竹川 博子 中畑 裕之 村田 善清
	事務局	家城 斉和 企画振興部長 岡本 孝雄 市政改革課長 渡邊 匡紀 市政改革課改革係長 大喜多 秀一 市政改革課改革係員 田中 広毅 市政改革課改革係員
	推進チーム	藤木 洋司 経営企画課長 田中 靖 情報企画課長 村林 由美子 地域づくり連携課長 山口 博司 総務課長 北川 高宏 財務課長
5. 公開及び非公開	公 開	
6. 傍 聴 者 数	0名	
7. 担 当	松阪市企画振興部市政改革課 TFL 0598-53-4363 FAX 0598-25-0825 e-mail shisei.div@city.matsusaka.mie.jp	

協議事項・議事録 別紙

令和元年度 第2回松阪市行財政改革推進委員会 議事録

と き：令和元年11月20日（水）午後1時30分～午後3時44分

と ころ：松阪市教育委員会事務局 2階 教育委員会室

出席者：落合隆（委員長）、慶徳亘紀（副委員長）、竹川博子、中畑裕之、村田善清
事務局：家城斉和 企画振興部長、岡本孝雄 市政改革課長、渡邊匡紀 市政改革課
改革係長、大喜多秀一 市政改革課改革係員、田中広毅 市政改革課改革係
員

推進チーム：経営企画課長 藤木洋司、情報企画課長 田中靖、地域づくり連携課長 村林由
美子、総務課長 山口博司、財務課長 北川高宏

傍聴者：0名

事 項：1. 委員任期について
2. 行財政改革に関する職員アンケート結果について
3. その他

（午後1時30分開始）

司会

ただ今より、令和元年度第1回松阪市行財政改革推進委員会を開催させていただきます。

（欠席者の報告）

・松浦委員、水谷委員

（資料の確認）

・「事項書」
・松阪市行財政改革推進委員会委員の就任について（依頼）
・【資料1】令和元年度 「行財政改革」に関する職員アンケート結果
・【資料2】松阪市施設使用料等検討委員会について

司会

本委員会は、松阪市が定める「審議会等会議の公開に関する指針及び運用方針3 会議の公開の基準」に基づき、公開とさせていただきます。

1. 委員任期について

委員長

「事項1. 委員任期について」について、事務局より説明いただく。

事務局

来月 17 日をもって、みなさまの 2 年間の委員任期が満了となることについて、企画振興部長より、一言申し上げます。

企画振興部長

平成 29 年 12 月より 2 年間、本市行財政改革にご理解・ご協力いただいたことを改めて御礼申し上げます。

この 2 年間の市の取組を振り返る。

- ・民間との共同出資による「松阪新電力株式会社」の設立
- ・「おくやみコーナー」の開設
- ・行政事業の評価システムの構築
- ・「ふるさと納税」の寄付金額の大幅な向上

以上のように、しっかりと見える成果が現れた取組がある。

一方、

- ・施設使用料をはじめとする受益者負担の検証
- ・地域組織の整理

これらのように計画どおりに進んでいないものもある。

現行の『松阪市行財政改革推進方針』は、今年度末で 4 年間の計画期間が終了となるため、今年度末から令和 2 年度期首にかけて実績の評価を行うとともに、本日の議事である「行財政改革に関する職員アンケート」等を参考に、新たな「方針」の骨子をまとめ、令和 2 年度中には新たな「方針」を策定していく。

みなさまにおかれては、引き続き本委員会にご参画いただき、豊富な知見から本市行財政改革を評価し、またアドバイスいただきたく、委員継続をご検討いただきたい。

事務局

お手元に配布している再就任の依頼状及び返信用封筒を、後日返送いただきたい。

2. 行財政改革に関するアンケート結果について

委員長

続いて、事項 2 「行財政改革に関する職員アンケート結果について」に関して、事務局より説明いただく。

事務局

【資料1】「行財政改革」に関する職員アンケート結果は、令和元年8月末から約1か月、市のほぼ全職員を対象に実施したアンケートの調査結果である。

本事項では、まず事務局より各設問について説明した上で、委員にご議論賜りたい。

なお、設問が全27問あるため、説明を3回に分け、一回の説明が終わるごとにその内容に関して議論いただく形式をご提案したい。

委員長

事務局の提案に異議はないか。

(出席全委員承認)

事務局

「行財政改革に関する職員アンケート」は、職員の行財政改革に対する認知度・理解度及びこれからの行財政改革推進に必要な視点を把握するために、平成28年度に初めて実施して以降、平成29年度、今年度とこれまで3回実施している。

今年度は、『松阪市行財政改革推進方針』の計画最終年度であり、新たな「方針」策定の必要があることから、現行の行財政改革取組の評価を問うとともに、行財政改革の先進事例に対する職員の関心を把握することを目的とした全27問の調査を実施した。

対象者は、市長・副市長教育長等の特別職と医師・看護師等医療職、臨時職員及び非常勤職員等を除いた全職員で、回答率は91.8%であった。なお、平成28年度実施時の回答率は61.5%、平成29年度実施時は91.4%である。

続いて、設問内容に入る。

1ページ目に示しているQ1～Q4は回答者の属性に関するものである。

Q5は、市の部局長が毎週1回参集する「市政取締役会（この10月より二役部長会議に改名）」における報告事項を職員が把握しているかを確認する設問である。

報告事項はその日の内に庁内サーバーにアップされるので、職員用パソコンを配布されている職員は確認することができる。

調査結果を見ると、3/4の部局が職場で共有する仕組みを取り入れている一方で、2割の職員が報告事項を確認できていない状況が明らかになった。

部局別に見ると、職員用パソコン未配備の職場や幼稚園保育園や学校等職場が点在している部局で、報告事項を確認できていない割合が高いようである。

Q6は、平成28年度に策定した『松阪市総合計画』の認知度を把握するものである。

「よく知っている」及び「ある程度知っている」と答えた割合は約52%であり、設問内容が異なるので単純比較はできないものの、平成29年度アンケートの「総合計画に掲げる10年後の将来像を知っているか」という設問に「知っている」と回答した割合(48%)を上回る結果となった。

職階別に見ると、部長級から課長補佐級まで、いわゆる管理職にあたる職員は、80%以上が『総合計画』の内容をある程度把握している一方で、係長級及び係員職員への浸透に課題があると言える。

Q7は、『行財政改革推進方針』の認知度・理解度を把握するものである。

「よく知っている」及び「ある程度知っている」と答えた割合は約34%であり、平成29年度アンケートとほぼ横ばいの結果となった。

職階別に見ると、「よく知っている」及び「ある程度知っている」と回答した割合は、係長級で30%程度、係員職員は20%を割り込む結果となっている。特に係員職員は、「名前は知っている」まで含めても60%程度に留まっている。

この傾向は平成29年度アンケート時にも判明しており、平成29年度から3年間、新任の係長級職員、新規採用職員及び採用2年目職員を対象とした職員研修の中で、「行財政改革」についての研修を実施しているが、『松阪市行財政改革推進方針』の認知度向上には寄与していない。

Q8は「庁内かわら版「行革」ノス、メを読んでいるか」という設問である。

このかわら版は、『松阪市行財政改革推進方針』の10項目の改革の視点をわかりやすく伝え、職員に関心をもってもらうことを目的に平成29年度から隔月で庁内イントラネット上にて発行し、今年の5月に発刊した第11号をもって、すべての改革の視点的紹介を終えた。

アンケート結果から、約半分の職員が「一度でも読んだことがある」ことがわかる一方で、『松阪市行財政改革推進方針』の認知度・理解度同様に、係長級職員及び係員の「読んでいない」割合が高いことが課題となっている。

庁内かわら版の『松阪市行財政改革推進方針』をわかりやすく伝えるという当初の目的はひと段落したが、次期方針の策定に向け、他自治体の先進事例や市の動向をわかりやすく情報発信していくための媒体として引き続き活用していきたい。

Q9は、昨年度事業の評価と今年度の各部局の目標をまとめた『部局長の「実行宣言」』を職員がどれくらい確認しているかを把握する設問である。

部長級から課長補佐級までの職員は、実務上目にする機会が多いということもあり、90%を超える職員が確認している一方で、係長級職員は65%程度や係員は50%を割り込む結果となっている。

Q10は『総合計画』に掲げる7つの政策の内、職員がどの政策を重点的に進めていくべきだと感じているかを探る設問である。

限りある経営資源をどのように振り分けるか、つまり政策や施策、事業に優先順位をつけることが、市政運営においてもっとも判断が難しいことのひとつであり、行政は判断材料として「市民アンケート」を活用する場合があるが、職員版ではこのような結果になった。

資料では、比較材料として政策別の今年度一般財源予算規模を示している。本来であれば人件費を含めて比較すべきだが、現時点で人件費を政策別に整理したデータがないためご了承いただきたい。

ここで一度説明を区切りたい。

委員長

ただいま、Q10まで説明を受けたが、ここまですべて質問・意見等ないか。

委員

Q5について、職員用パソコン未配備の職場や幼稚園保育園や学校等職場が点在している部局で、報告事項を確認できていない割合が高いとのことであるが、何か対策を行っているのか。

事務局

今回のアンケートで初めて明らかになったため、この結果を庁内に共有するとともに、各部局の情報伝達について注意喚起を行いたい。

委員

自主的に情報収集するようと言っても、関心が無ければ見ない職員もいるものである。重要事項であるのならば、発信する側も「伝える責任」を意識すべきではないか。

副委員長

職員の「市政に対する関心」については、特に『総合計画』や『部局長の「実行宣言」』等の冊子は分厚いため、若い職員に「関心を持って」と言うのは酷な部分もあると思う。

ただし、市の業務はすべて『総合計画』や「実施計画（アクションプラン）」に基づくものであり、そのことは現場の若手職員であっても当然認識すべきことである。

このことから考えれば、「（総合計画）を」「名前は知っている」という回答は「中身を知らない」と同義であるから、Q6の回答結果は約半数が『総合計画』を「知らない」

と受け止めるべきであり、上司から部下への「意識付け」が不十分であると言えるのではないか。

上司から「あなたの業務はこういう計画に基づいている」というような情報伝達に努めていただきたい。そうすれば、このようなアンケート結果にはならないと思う。

委員

Q8に関して、かわら版をわかりやすく情報発信していくための媒体として活用していくということであるが、意識づけができなければなかなか読んでもらえない。若い職員にいかに問題意識を持たせるかが重要である。

あと、「平成28年度に策定した『松阪市行財政改革推進方針』を知っていますか。」という問いに対し、部長級の中に「名前だけは知っている」という回答があった。このことについてどのように考えているか。

また、回答率について。全体の回答率は91.8%であるが、職場によってバラつきがある。以前のアンケートの際にも述べたが、アンケートへの回答は、仕事の一部であるという認識を持ち、限りなく100%に近づけるべきである。

委員長

では、引き続き事務局より説明いただく。

事務局

Q11は市の人口動態を踏まえ、どのような対策を行っていくべきかを問う設問である。職員の回答結果は円グラフのとおり「少子化対策」が半数近くを占める結果となった。

なお、市の人口については、下段の【参考①】人口増減グラフにあるとおり、近年では転出超過による社会減と死亡者数超過による自然減あわせて毎年1,000人程度の人口減少が続いている。

また、【参考②】は、社会増減を年齢別に分析した表である。折れ線グラフが青→緑→赤の順に最近になっていきますが、いずれも傾向は同じで、松阪市は、十代の人口流出と20代前半の人口流入が特徴的であることがわかる。

本設問に対する自由意見としては、地域雇用の創出が重要であるという意見が多数あったほか、子育て世代、高齢者にも住みよいまちづくりといった意見も見られた。

Q12は、市内4つの振興局と6つの出張所のあり方について問う設問である。

職員の回答は、「振興局等の数を減らす」「扱う業務を減らす」「現行の数、サービスを維持する」が均衡する結果となった。

振興局とは、合併前の旧町役場であり市の事務全般を行う庁舎であるのに対し、出張所は、本庁や振興局から遠隔地の住民の便宜のため、簡単な事務を行うものと定義して

いる。

なお、地域ごとの人口密度は【参考①】の表のとおりである。

本設問に対する自由意見としては、「拠点数もサービスも減らす」という意見や「開庁日数を見直す」といった意見がある一方で、「そもそも窓口に赴かなくてよいサービスにする」や「振興局の裁量をもっと増やすべき」といった意見もあった。

Q13 は地域の自治機能を維持・向上させるための取組について問う設問である。

職員の回答は、「権限と財源の移譲」が最も多い結果となった。

主な自由意見としては、「いたずらに地域の負担を増やすのではなく、要望の高い業務だけに絞る」という意見や、「民間事業者との協働」といった意見があった。

続いて、Q14 である。

市では、平成 27 年度に、全事業を公開し民間事業者からの提案を募った「ジョイントパートナー制度」を実施、平成 30 年度からは、既存の事業に捉われない民間の自由な提案を募集する「公民連携共創デスク」を実施するなど民間活力の導入に取り組んでいる。

このことに関して、職員の意識としては、約 4 割が「積極的に導入していくべき」と考えていることがわかった。

自由意見としては、「行政側に民間提案の優劣を判断するノウハウがない」という意見や「ある程度の随意契約も必要ではないか」といった意見があった。

Q15 は公共施設のネーミングライツに対する職員の考えを問う設問である。

市では、平成 24 年度からネーミングライツ事業を開始し、現在、表にある 4 つの契約、5 施設に導入し、年間約 740 万円の収入を得ている。

一方で、松阪公園グラウンドは昨年 7 月にネーミングライツパートナーが変わり、平成 24 年 7 月から 6 年間続いた愛称も変更となった経緯がある。

このような状況も影響してか、アンケート結果では、「費用対効果に優れる場合のみ導入すべき」という回答が 7 割近くに上った。

また、自由意見としては、「短期間で愛称が変更しないために長期契約とすべき」という意見や、「愛称の自由度を制限すれば、市民の混乱も抑制できるのではないか」というような意見もあった。

Q16 は、近年自治体による活用事例が増えているクラウドファンディングに対する職員の考えを問う設問である。

クラウドファンディングとは、インターネットを通して自身の活動や想いを発信することで、共感した不特定多数の人から資金を募るしくみであるが、行政の事業を対象と

するものは、ふるさと納税制度の所得税控除の対象となるため、実態はふるさと納税の「事業限定版」という位置づけであり、ふるさと納税と同じく返礼品を設定する自治体もある。

最近では、那覇市が実施した首里城再建プロジェクトが数日間で目標額を大きく超過したことが話題になった。

アンケート結果では、「積極的に活用すべき」という回答が半数近くに上り、自由意見の中でも、「魅力的な返礼品があれば成功する」「うまく使えば効果的だ」という意見が複数あった。

一方で、「わからない」という回答も4割近くあった他、競争を勝ち抜くために、「メディア戦略に力をいれなければならない」「対象事業の選定が重要」という意見もあった。

続いて、Q17である。

10月の消費増税に合わせて、「ポイント還元」がスタートしたことで、一気に関心が高まった「キャッシュレス」であるが、既に自治体でも導入が進んでいる。

松阪市では現在、市税や水道料金の納付がキャッシュレスに対応しているが、行政窓口で証明書を取得した際の手数料や公共施設の利用料についても、キャッシュレス対応する自治体が登場してきている。

アンケート結果では、「推進していくべき」という回答が半数近くに上り、自由意見の中でも、「利用者の利便性が向上する」という意見や「事務の効率化につながる」という意見が複数見られた。

一方で、「キャッシュレスのみになると高齢者が対応できない」といった意見や「自治体が観光・商業振興を目的にキャッシュレス推進の旗振りをする必要はない」という意見もあった。

Q18は、先進技術を用いた行政事務の改善に対する職員の関心を問う設問である。

近年、AI（人工知能）による複雑な作業の自動化や多言語対応自動翻訳、また、紙文書のデータ変換や住民票等のオンライン申請等先進技術を行政事務に活用した事例が増えてきている。

アンケート結果では、「自身の職場に導入してみたい」という回答が約4割であった一方、「わからない」という回答も4割近くあった。

自由意見では、「費用対効果」「ペーパーレス」「職員削減」「利便性向上」といった視点から導入に肯定的な意見が多数あった一方で、「担当職員の知識習得」や「情報保護」、「職員によるチェックも必要」といった導入に慎重な意見もあった。

続いて、Q19である。

前回平成29年度のアンケートにおいて、「業務の効率化、業務時間の短縮に効果がある」と考えるICT施策をひとつ選択してください」という設問で調査した結果、「事務の電子化の拡大」が最も多く回答を集めた。これを受け、今回のアンケートでは、「電子化を進めるために何が必要か」を設問としている。

アンケート結果では、「事務手続きの見直しや簡素化」という回答が半数近くを占めた。

自由意見では、「ペーパーレス化」や「印鑑の必要性の見直し」が必要という意見が多く、また、「各所属が導入しやすいような体制（予算措置など）」を望む声もあった。

ここで一度説明を区切りたい。

委員長

ただいま、Q19まで説明を受けたが、ここまですべて質問・意見等ないか。

委員

年齢別社会増減の推移について、「15歳～19歳→20～24歳」が減少しており、「20～24歳→25歳～29歳」が増加している原因はどのようなものか。

事務局

分析をしたわけではなく、推測ではあるが、「15歳～19歳→20～24歳」が減少しているのは、学生が進学の際に転出していくケースが多いの考えられる。一方で、「20～24歳→25歳～29歳」が増加しているのは、就職等による転入が多いということが考えられる。

委員

進学で出ていった人が戻ってくる率が近年減っていると取れる。

進学で出ていった若い人たちが、もう一度地元に戻ってきたいと思えるようにしていくことが重要ではないかと思う。

副委員長

30代～50代のあたりもわずかに減少となっている。これは、仕事が変わる等で転出したのか、もしくは、近隣市町に住んだ方が子育てしやすい等の理由で転出したのか。この世代の減少の理由について分析してみるというのもよいのではないか。

委員

Q11は「市の人口動態をふまえ、どのような対策を行っていくべきか」を問うている

が、これはどのような目的の設問か。職員の中には担当部署の人もそうでない人もいる。職員としての回答というよりも一般的な回答になっているのではないか。

人口動態については、三重県が詳細な分析をまとめているので参考にするとよい。

事務局

この設問は職員の意識の確認のほか、市が直面している状況を職員に広く知らせるツールとしても設定した。

一般的な回答にはなっているが、担当部署の職員でなければ具体的な検討等をする機会があまりないので、それを発信していただく機会とし、事務局としてもヒントが得られるのではないかと考え設定したものである。

委員

Q12「地域振興局のあり方について」という問いは、職員の考えと合わせて、その考えの理由についても聞かなければ今後どのように進めていくべきかが見えてこない。加えて、この問題は行政のみで決定できるものではなく、地域住民の生活が関係してくることであるので、じゅうぶんな検討が必要である。

Q13「地域の自治機能を」権限委譲していくためには住民協議会のあり方が問われてくると思うが、住民協議会の活動状況については地域によっても格差があるのではないかと考えられるので、行政の役割をきちんと考えていかなければならない。

Q18及びQ19について、少子高齢化が進んでいる現状、三重県においても定型業務のRPA化などが進められているように、業務のAI化、RPA化は待ったなしの状況であると考ええる。同時に、セキュリティについてはしっかりと考えていくことが重要である。

市政改革課長

地域振興局のあり方については、市職員からなる「これからの松阪市行政のあり方庁内検討委員会」において、市長からの諮問に基づき協議をしているところであるが、検討を進めていくにあたって他の職員の意見も広く把握しておきたいと考え、アンケートを行ったものである。

委員

地域振興局のあり方を検討する以前に、市全体として業務効率化や改善の検討はしているのか？

市政改革課長

地域振興局のあり方だけでなく、庁内の横断的な協議の場として、さまざまな行政の課

題についても解決に向けた取組を進めている。

情報企画課長

A I、R P Aについては三重県をはじめ他市においても取組事例はある。行政事務においては委員のご指摘のとおりセキュリティが求められる。例えば行政が取り扱う個人情報には高いセキュリティが求められるが、個人情報ほど高いセキュリティが求められない情報もある。

セキュリティの必要性に応じて適切な対応をしていきたいと考えている。

委員

職員の働き方改革を進めていくうえでも重要である。

地域づくり連携課長

委員のご指摘のとおり、地域によって取り組みには差がある現状がある。市としては、それぞれの地域の特色を生かして活動していただけるようにサポートしている。

その中で、「松阪市の住民自治のあり方検討会」において、住民協議会、自治会連合会、公民館で住民自治のあり方を検討いただいている。

委員

住民窓口として、出張所はどのような位置づけのものか？

事務局

出張所が、地域振興局管内にあり、地域振興局から離れたところにある窓口として設置している。地区市民センターは、本庁管内にある窓口である。

委員

Q13において、行政が講じるべき支援策として「住民協議会の参加率向上に向けた支援」というものが12.0%である。地域によっては、自治会連合会が主体となっているところと住民協議会が主体となっているところがあり、前者の場合は住民協議会への参加率はほとんどない。伊賀市に視察した際、同じ状況で住民協議会に一本化した事例を聞いた。早期に一本化していただくのが良いと思う。

また、Q17はキャッシュレス化に関する問いであるが、キャッシュレス決済は手数料がかかる。その手数料と行政のメリットと比較したうえで推進していくという考えか？

地域づくり連携課長

住民自治組織の一本化に向けては、住協、自治会、公民館による協議を進めており、

今年度中には一定の方向性を出したいと考えている。

住民協議会の参加率向上に向けては、市民の住民協議会の認知度を向上させていく取組を進めていきたいと考えている。

事務局

キャッシュレスについては、ご指摘のとおり手数料が発生する。キャッシュレス化の推進にあたっては、そのコストに見合う市民の利便性、行政事務の効率化があるかどうかということを精査することが重要である。

今回のアンケートにおいては、そのコストに関する記述をしていないことから、その点をじゅうぶんに理解せず回答している職員もいる可能性がある。

委員

キャッシュレス化に関する自由意見には、「利用者としては、キャッシュレスに対応しているほうがありがたい」という意見もある。

一方で、高齢者にとってはキャッシュレスに対応することが難しい面もある。最近レジがすべて自動化され、従業員がいない店などもある。

行政はキャッシュレスだけでなく、不慣れな高齢者にとっても利用しやすいようにするべきである。

委員長

では、引き続き事務局より説明いただく。

事務局

Q20は、現在松阪市が提供しているマイナンバーカードを利用した2つのサービスに関する職員の利用状況を問う設問である。

アンケート結果では、「利用したことがある」という回答が約18%だったが、職階別の割合を見ると、どの職階（年齢層）でも一定数の利用があることがわかった。

続いて、Q21である。

前問では、マイナンバーカードを用いたサービスの利用率がまだまだ低いことがわかったが、今後利用できるサービスが拡大していくことが国などから示されており、サービスの拡大に伴ってマイナンバーカードの取得率も上昇していくことが予想される。

このような中で、マイナンバーカードのセキュリティシステムを職員がどの程度理解しているのかを問う設問とした。

アンケート結果では、「よく理解している」と「ある程度理解している」という回答を合わせて約4割という状況であった。

職階別にみると、部長級職員がもっとも理解度が高く、階層が下がるにつれ理解度が減少していく傾向にあることがわかる。

Q22 は、平成 29 年度から実施している職員表彰制度「松阪市職員アワード」に関する設問である。

市では、平成 29 年度から「各部局で頑張っている職員を表彰することで、認め合い、高め合う組織風土の醸成や質の高い行政サービスをめざす」ことを目的として、部局の職員投票により受賞者を選定し、12月の最終勤務日に市長が各受賞者の職場を訪問し、表彰状を授与している。

しかし、「効果的」だと感じている職員は2割に満たず、「効果的でない」と感じる職員が半数以上いることが判明した。

また、自由意見では、「一人を選ぶ必要があるのか」「投票ではなぜその人が表彰されたのかよくわからない」「現行の制度では認め合い、高め合う組織風土にはつながらない」等の意見があった。

これらの結果を踏まえ、今年度は運用を変更することを検討している。

続いて、Q23 である。

市では、現在 700 施設ある公共施設を将来に向けどのように管理運営していくのかということが重要な課題となっており、総量縮減の重要性を示しているが、思うように成果が出ていない。

そこで、「公共施設マネジメント」を推進するために必要な要素を問う設問とした。

アンケート結果では、「施設情報の一元管理」や「施設の優先順位に基づく予算配分」等、全庁的な視点からの判断を求める割合が高いことがわかった。

Q24 も引き続き、公共施設の維持管理に関する設問である。

施設の維持管理費用の削減に向け優先的に取り組むべきことを問うた結果、施設の統廃合を進めるべきという回答が半数近くを占める結果となった。

なお、【参考①】に示しているとおり、市の公共施設の目的別延べ床面積は、教育施設が4割を占め、続いて市営住宅が16%という状況である。

また、【参考②】に示すとおり、公共施設全体の年間維持管理費用については、約69億円となっている。

Q25 は、職員の業務に対する改善意識を確認する設問である。

「改善すべきと感じる業務がある」と回答した場合は、支障のない範囲で具体的な内容を記述できるようにして調査している。

結果としては、「改善すべきと感じる業務がある」と回答した割合は55%、すべての

職階で、50%を超えていた。

具体的な業務としては、「窓口業務のアウトソーシング」「総合窓口（ワンストップ）」「証明書発行業務の集約化」「申請手続きの簡素化や電子化」といった窓口業務に関する改善や、「テレビ会議や研修のデジタル化による移動時間の削減」「AI、RPAによる業務の自動化」といった先進技術の活用による改善、「中山間地域の交通網の整備」「休日夜間窓口の改善」等、市民サービス向上に向けた改善に関するものが多く挙げられた。

Q26は、市役所の「働き方改革」に関する設問である。

「長時間労働の是正」「賃金格差の解消」「多様な働き方の実現」等により「働き手の確保」「労働生産性の向上」「出生率の向上」につなげ、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を選択できる社会をめざす「働き方改革」関連法の改正が今年4月から本格的に始まったが、市役所が働き方改革を進める上で必要な取組について職員の意識を問うた。

結果は、「現行業務の見直し」が約4割と最多で、次に割合が高いのが「職員定期異動サイクルの見直し」であった。

自由意見では、「窓口の開設時間を見直すべき」という意見や、「副業の規制緩和による職員の地域参画と能力向上」を求める意見、また、「専門職登用」や「キャリア選択の自由化」の導入を提案する意見もあった。

続いて、Q27である。

最後の設問として、市の「行財政改革」に対する自由意見を求めた。

代表的なものとして、

- ・若手職員にコスト意識と将来への危機感を持ってほしい
- ・行政と民間の役割の違いを認識し、なんでも民間のマネをするはやめてほしい
- ・新たなイベントを増やし過ぎている
- ・市内一律という考え方ではなく、地域ごとに最適な行政機能を検討すべき
- ・民間との人事交流を活性化してほしい
- ・新しいことにチャレンジする組織風土が必要

等の意見があった。

このアンケート結果を踏まえ、今後の行財政改革の各「改革の視点」の見直しを行い、年度内に新たな「方針」の骨子をまとめていきたいと考えている。

また、アンケート結果は全職員にも公表しており、希望があれば詳細な分析にも応じる予定である。

説明は以上である。

委員長

すべての設問について説明が終わったが、委員より質問・意見等ないか。

委員

Q22の「職員表彰制度」は、これまでに本委員会等で挙げたことがあるか？どのようなきっかけで開始したのか？

事務局

これまで、非公開で実施していた。公開するのは今回が初めてである。

市長が職員を褒める仕組みを作りたいということがきっかけである。

委員

行政においては、業績を数値化できないことから、客観的に職員個人の業績に優劣をつけるのが難しい。個人を褒めるということではなく、課や係などの単位で目標を達成できた組織、取組を表彰するほうが良いと考える。

続いて、Q27の自由記述において、「若い世代にコスト意識と危機感を持ってほしいと思う」という意見がある。世代が異なる人の考え方が違うのは当然のことで、「思う」だけでなく、具体的に伝えることが重要である。

おなじくQ27に、「スピードアップして行財政改革に取り組むべきである」という意見がある。そのとおりで、例えば「施設使用料の見直し」等は、ずいぶん時間がかかっているという印象である。

市政改革課長

「職員表彰制度」については、これまで個人を表彰していたが、ご指摘いただいた「取組に対しての表彰」というものを検討しているところである。

委員長

「職員表彰制度が効果的でないと感じる」という割合が50.9%ある。なぜこのような結果になったと考えるか？

市政改革課長

個人ではなく、係、課などの組織として仕事をしている。その中で1人を選ぶということや、選定基準が不明確であることなどが理由として考えられる。

委員

「職員表彰制度」については、本当に職員のやる気が引き出されるような制度を考えていただきたい。

また、「公共施設マネジメント」については、これまでも地道な取組をされてきた。なかなか効果が出にくい分野であるが、引き続き取組を進めてほしい。

委員

アンケートの結果を受けて、市の考えを職員に対して示す考えはあるか？

事務局

このアンケート結果については、新たな行財政改革推進方針を策定するにあたって活用したいと考えている。

また、今回の結果は庁内の掲示板で全て公開している。いただいた意見を精査し、取り組めるものについては積極的に働きかけていきたい。

委員長

他に何かないか。

なければ、事項2は以上で終了する。

3. その他

委員長

それでは、「事項3. その他」に入る。事務局・委員より何かあるか

市政改革課長

「松阪市施設使用料等検討委員会(以下「使用料検討委員会」という。)」について説明する。

令和元年10月31日に第1回目を実施した。委員については、委員長に学識系経験者で三重中京大学名誉教授の寺本氏、副委員長にこの行財政改革推進委員の中畑氏に就任していただいた。また、地域の代表として中山氏、青木氏、施設利用団体の代表として保田氏、中西氏、税理士会から平岡氏、以上7名の委員でご検討いただく。

これまでの施設使用料の見直しについての経過と現状について説明する。

平成26年度から、庁内の課長級職員から構成する「行財政改革推進チーム」において、まず使用料の見直し基準について先行事例を基に検討し、同時にこの「松阪市行財政改革推進委員会」において意見を求めながら、平成27年度に施設使用料見直しの方針である「松阪市施設使用料見直し方針(案)」を策定した。この方針案に基づき、使用料見直しの必要性や、具体的な使用料改定の基準案を示し検証を重ねていたところで

あるが、いくつかの課題が浮上してきたため、さらに検討いただき、新しい方針（案）として策定しなおすことを目的とし、「使用料検討委員会」を立ち上げた。

使用料の見直しをする理由については、1つめは、合併後10年が経過するなかで、使用料の抜本的な見直しが実施されていないことがある。

現行の施設使用料は、合併後、「同種・同用途の施設」については、ある程度使用料単価の統一が図られているものの、その単価については、旧自治体単位において設定された使用料に基づき、ある程度のすり合わせを行ったうえで、施設所管課ごとに設定したものであり、合併後10年以上が経過するなかで抜本的な見直しは行われていない。また、公共施設の所管課が多岐に渡ることから、全庁的な使用料の算出根拠が統一されていない状況もある。

例を示す。【現使用料表】をご覧ください。

テニスコートの場合、平日1面の1時間あたりの単価として、無料の施設から、「東部テニスコート」が250円、「ワークセンター」が560円であり、使用料の単価に差がある。また、夜間の使用料についても、照明料金の考え方が統一されておらず、「飯南テニスコート」は単価1,364円、「中部台テニスコート」は735円、「ハートフルみくも」は500円である。「東部テニスコート」と「阪内側テニスコート」のみ休日のほうが割高となっているが、それ以外の施設については平日と同じ料金となっている。

続いて、4ページ「文化ホールの現在の使用料」をご覧ください。文化ホールは入場料の区分ごとや非営利、営利によっても使用料を分けており、平日1,000円以下の入場料の場合、「飯南産業文化センター」は非営利で全日利用した場合は17,000円であるが、「ハートフルみくも」を同じように利用した場合は、159,000円である。9倍以上の差がある。また、1席あたりの単価はそれぞれの施設は、38円と141円であり、4倍近い差がある。また、「飯南産業文化センター」のみ平日と休日の区分を設けておらず、それ以外の施設は休日のほうが割高となっている。

以上のように、施設ごとに使用料単価にバラツキがあり、統一した基準がない状況である。

2つ目の理由として老朽化による維持管理コストの増加と使用料収入の関係がある。

本市の公共施設については、他自治体同様、築30年以上経過するものが多く、老朽化に伴う維持管理コストが年々増加している。

平成26年度に実施した15の施設を対象とした事前調査結果によると、これらの年間維持管理経費に対する使用料収入の割合はわずかに約16%である。また減免相当額（減免を適用しなかった場合に見込まれる収入額）が約1,800万円と非常に大きな額となっている。

社会保障関連経費の増加等に伴う扶助費の増加など、今後の市の財政は決して予断を許される状況ではないことから、自主財源の確保に努めていく必要がある。

3つ目の理由として、行財政改革推進方針における「受益者負担の検証」がある。

「受益者負担の検証」の中で「使用料の見直し」を具体的な取組項目として掲げており、施設の維持管理コストの縮減とともに、施設を利用する方としない方、それぞれの受益者負担、税負担の公平性を期するという観点から、全庁的に見直しを進めていくものとしており、施設の維持管理コストに見合った見直し、また減免の適用についても、早急に見直しを図っていく必要があるとしている。

4つ目の理由として「平成30年度市民意識調査の結果」がある。

【報告書】一部抜粋の2ページ目をご覧ください。

平成30年度の松阪市市民意識調査の中で、使用料の見直しについてのアンケート調査を行い、1,500人以上の方から回答を得た。

アンケート回答者のうち、60歳未満が半分、60歳以上が半分ぐらいとなっています。「市施設の使用料は同種の民間施設と比較してどのようにあるべきだと思いますか。」という問いに対して、7割弱の人が、「市施設の使用料は、民間施設より安くあるべき。」と回答し、「市施設の維持管理や運営には費用がかかります。この費用は何によってまかなわれるべきであると思いますか。」という問いに対しては、7割以上の人が、施設の維持管理・運営費の半分以上を利用者による使用料でまかなわれるべきであると回答している。

「それぞれの市施設は、設置経過や目的、建築年度、規模、構造、立地条件等が異なります。市施設の使用料を設定する際に基になる考え方は、どのようにするべきであると思いますか。」という問いに対しては、5割程度の人が「同じ種類の施設使用料の決め方を統一するべき」と回答し、4割強の人が「すべての施設の使用料の決め方を統一するべき」と回答している。

「問65 市の施設は、利用目的や利用者の状況等によって、通常より安価または無料で使用できるようになる減免制度がありますが、その考え方となる使用料の減額や免除の基準が異なっており、同じ種類の施設でも統一されていません。施設の使用料の減額や免除の基準を設定する際に基になる考え方は、どのようにするべきであると思いますか。」という問いに対しては、「施設ごとに基準を設定するのではなく、種類ごと又は全市的に考え方を統一するべき」と考える人が6割程度を占めている。

以上が施設使用料の見直しを行う理由である。

続いて、「施設使用料の基本的な検討の考え方」を示す。

- ①「受益者負担の原則から、負担の公平性を確保するため、利用者による負担を考える」
- ②「原価、計算方法などの算出方法を明確化する。」
- ③「同種同用途の施設ごとに考え方や単価の統一を検討する。」
- ④「使用料の減免については、公益目的の場合のみ適用し、統一した基準を設定する。」

以上4つを見直しの基本的な考え方としています。

平成27年度に策定された「松阪市施設使用料見直し方針（案）」を試案として、基本的な考え方に加え、周辺自治体及び民間の類似施設の状況等を総合的に判断していただくことになると考えている。

次に、周辺自治体及び見直し実施自治体の現状について示す。

三重県内においては、平成29年度に名張市、平成30年に桑名市が使用料見直しに関する指針等を見直しを実施しているが、多くの自治体では見直しをしていない自治体の方が多くある状況である。

受益者負担の考えによる見直し実施自治体としては、千葉県白井市など関東圏の多くの自治体で実施されており、全国的にも実施する自治体が増えている状況にある。

東海圏においては、静岡県静岡市、岐阜県美濃加茂市、愛知県北名古屋市などが、平成20年度初頭から取組を開始し見直しを実施している。

今後のスケジュールを示す。

「使用料検討委員会」は、令和元年度に3回、令和2年度に3回の計6回開催し、令和2年8月に見直し方針を提言していただく予定としている。

提言を受け、令和2年度中に使用料の条例改正を行い、令和3年度を新使用料の周知期間とし、令和4年4月から適用を開始したいと考えている。

以上である。

委員長

ただいまの説明に対し、何かないか。

委員

スピード感を持って取り組んでいただきたい。

委員長

その他、委員よりないか。

これにて、本日の議事は終了とする。

事務局

本日が本任期中の最後の委員会となる。改めてお礼を申し上げる。

また、可能であれば引き続き本市の行財政改革に対し、ご指導をいただきたいと考えている。

以上

(午後3時44分 終了)