

## 令和4年度第2回 玉野市行政改革推進委員会 議事概要

日 時：令和4年11月25日（金） 13:30～15:00

場 所：玉野市役所3階 特別会議室

出席委員： 大東 正虎 委員（会長） 加藤 珪一 委員（副会長）  
水本 阿美 委員 住吉 孝文 委員  
濱口 誠 委員 大本 敏文 委員  
土井 清香 委員 中塚 俊道 委員  
亀田 稔 委員 江田 康夫 委員

事務局： 玉野市長 柴田 義朗

玉野市副市長 市倉 勇樹

玉野市財政部長 渡邊 聡志

玉野市財政部財政課長 大賀 英明

玉野市財政部財政課長補佐 相澤 千波

玉野市財政部財政課行革・歳入確保対策係係長 田村 美香

### 1 開会

### 2 市長挨拶

市長： 皆さんこんにちは。本日はお忙しい中お集まり頂きましてありがとうございます。また平素から玉野市政全般に当たりまして、ご理解とご協力を賜っておりますことをこの場を借りて御礼申し上げます。

この玉野市行財政改革推進委員会ですが、第1回については9月に開催をさせて頂きました。その時には行財政改革の骨子（案）をお示ししまして、ご意見を頂戴したところです。今回は、その骨子（案）に肉付けをしまして、行財政改革の素案を作成しております。また、取組項目ごとにまとめました実施計画の素案も作成しております。後ほど、事務局から説明いたしますけれども、この素案につきまして、本日はご意見を頂きたいということでございます。

玉野市の財政状況については、少し好転の兆しもありますけれども、大きなプロジェクトを控えて、なお、行財政改革の取組が必要な状況であります。また、市民目線による改革、行政運営というものも、市民から信頼される市政のためには是非とも必要なことでもあります。そういった意味で今日は皆様方からの貴重なご意見を賜りながら今後の行財政改革に活かして参りたいと考えております。今日はどうぞよろしくお願い致します。

### 3 委員紹介

#### 4 議事 玉野市行財政改革大綱（素案）及び玉野市行財政改革大綱 実施計画（素案）について

事務局： （玉野市行財政改革大綱（素案）について説明）

（玉野市行財政改革大綱 実施計画（素案）について説明）

委員A： 意見なんですけど、とても取組項目が多いけれど、体制は本当に大丈夫なんでしょうか。

事務局： こちらは行革の新たな取組項目ということで各所管課に取り組む内容を照会しまして組み立てているものでございます。行革の大綱、それから実施計画として認められた後は各所管課がこの計画に基づいて取り組んでいくものでございまして、項目数が多いかどうかは別にしまして、取組は所管課で進めることは可能でございます。

委員B： 大綱の7ページ「現状と課題」で「人口減少と少子高齢化」があると思うんですけど、収入ですね、税金、それから人口減少によって、将来的に収入が少なくなって、例えば小学校の統廃合が加速度的に進んだり、保育園も今委託してるものが維持できなくなるというようなことも考えられてるのかなど。この四年間の中ではどうかかわからないんですけど、その辺も目標の中に入れられているのかということをお願い。

事務局： 市税等の減収、人口減少による減収等によって玉野市の歳入が減り、このままでは玉野市が立ちゆかなくなるのではないかという話に繋がるかと思いますが、予測を立てているのは、行革期間の中では四年間でございます。なお、別途毎年度策定しております中期財政試算においては、玉野市の実情に応じてその後10年間のスパンで借金の状況や貯金の状況などを試算してございます。これは毎年度ローリングで試算しております、それを参考にしながら、破綻しないように毎年度取り組んでいくという考えでおります。

委員C： 公共施設再編整備の推進の欄ですが、以前も行革の中に、文化会館のことは省略されていて、その方向について文化会館といった大きな行事についてはこの中に一行も書かれていないことを見ましたらこれはもう廃止になったということなんですか。それともまだこれから論議するところなんですか。というのが、玉野市のこの財政の方を見せて頂くと、あまりいいお話しは載っていません。これを市民に見せてしまうと、びっくりするぐらい人口は減っていくは、税金は少ないは、借金はあるは、こんなことを見せてしまうと、玉野市民の喜びというよりか、前に進む、もう少しそういったことも。それから、文化会館というのは市民の文化の財産であって、このようなものが無くなっている市というのは玉野市以外、ほとんどのどんな町でもある所が玉野市だけ公共施設の欄にそういった傾向が無いんですけどこれは後で付けるのですか、この文章の中にまた他に出てくるものなのかそこら辺を確かめたい。

事務局

今回の行財政改革の取組というのは、現状で今あるものの再編整備に焦点を当てているというところがございまして、これからつくるものをどうするかという視点はこの中には盛り込めていないというところであるんですけれども、ただその再編整備という中には、やはり市民からこれはぜひ必要だろうというようなご意見もありますし、そういったものはやはり判断をして、場合によってはつくる場合もあると思いますし、ただこの中でスケジュールを立てて、すぐに出来るという所までは今至っていないというところがございます。いずれにしても、今後大きなプロジェクトがいくつもありますので、その中で財政の動向を見ながら判断していかなければいけないと思っています。文化施設の必要性については私も感じているところです。

委員C：

市民にとって明るい文章を一字でも残して頂ければ、ご協力のほどよろしくお願い致します。

委員D：

資料1の改革大綱の10ページの(4)公共施設の老朽化という項目で、「施設の総量を人口規模や財政規模などの身の丈に合った量に」、こういうことを目指すと。こういうことを考慮するという。これは大切だろうと思います。一時期、国の助成金でバブルということもあったりしたんですが、今はちょっと大変厳しくなっているし、人口も、玉野市82,000人がいた時もあったのが、56,000人から36,000人、こう下がっていきますんで、バブルの頃を経験した方は、行政はあれもしてくれてこれもしてくれてというご意見があるんですが、それを全部聞いていたらきりが無いので、この言葉は大事なことだと思います。それからもう一つ、15ページ、「行財政改革効果の見える化」という文章がありますが、これはやっぱり大事にして頂きたいと思います。今の委員の言われたことも関係するんですが、こういうことをして、行革というのとはとにかく切るんですから市民から色々ご意見もあると思うんですが、その辺のところも、どういうふうに市民にわかりやすく、PRというんですかね、広報誌でいくのか、何でいくのか、その辺のところをご配慮頂きたいと思います。よろしくお願い致します。

事務局：

毎年度の効果額、それから市民の皆様にご協力いただき、手数料等の見直しも取組に含まれておりますので、こういったものはきちんと効果額を市民の皆様を示していく必要があるということをご記載してございまして、主にはホームページや広報誌などによって、市民の皆様にお知らせをしようかと考えています。見える化のイメージといたしましては15ページの一番下でございますが、取組結果として効果額を示していくということでございますので、現段階ではまだ効果額は見えてまいりませんが、一年度取り組むと、ここに数字が載ってきたものを別冊で効果額の一覧として示す予定にしております。

委員E：

2点ほどお伺いします。実施計画の「11：幼保一体化の推進」というのはこども園ということよろしいのでしょうか。それと、「12：小中学校の適

正規模化」ですが、第1回の時もご意見を言わせて頂いたと思うんですが、これを見る限り、令和6年度に計画を発表して7年度から進んでいくのかなというふうに理解します。今でさえ複式学級がある中で、少し遅いのかなというのが正直な感想です。

事務局：　まず、幼保の一体化で目指すのが、認定こども園なのかについてですが、そういった形態については現段階で、どの組み合わせでどうもっていくかというのは計画の中で定めていくことになると思いますので、まだそこはわからない状況になっております。幼稚園だけを統合するのか、幼稚園と保育園を統合するのかというような組み合わせもあるかと思っておりますので、そういったものは計画の中で決めていくということでございます。

また、小中学校の適性規模化の中で、令和6年度に計画を公表して、7年度から取り組むのでは遅いのではないかというご意見につきましては、一番下のスケジュールのところを見て頂きますと、令和6年度に公表しまして、公表し次第すぐに取りかかるということですので令和7年度ではなく、公表し次第、6年度中には順次取り組んでいくというスケジュールになっております。

委員F：　実施計画の方で何点か質問等をさせていただきます。

1点目は「5：使用料・手数料の見直し」についてです。これについては受益者負担適正化ということで、一定程度は仕方がないことと理解するところですが、その水準設定にあたっては玉野市に居住する魅力を低下させることに繋がらないよう慎重に検討しなければならないと思います。玉野市というのは岡山市や倉敷市という利便性の高い地域に囲まれており、両市は玉野市と比較して非常に利便性が高いです。例えば体育館やグラウンド等の利用料が玉野市の方が高いということになれば、岡山、倉敷への転出者が増加することも懸念されますし、そのような事態になれば、使用料を維持費に充てたいのにその財源は今より減ってしまったということになってしまいますので、その点も踏まえた慎重な検討が必要と思った次第です。

2点目は「14：渋川周辺の活性化」についてです。夏期集中利用から通年利用への転換を実現するための手法の検討というふうに掲げられていますが、この意味合いとしては、渋川の駐車場の利用者を増やし、駐車場収入を増やしたいというような観点で掲げられているのか、どういった観点でこれを書いているのか確認させて下さい。

最後3点目が、職員のワーク・ライフ・バランスの関係で、「17：働き方改革の推進」についてです。本項では在宅勤務やフレックスの本格実施に向けた検証を掲げられています。ここには、目標達成に向けた取組として、在宅勤務の取組実績の分析や在宅勤務制度の改正という点に視点が当たっているのですが、そもそも各自の業務量をきちんと把握した上で取り組まなければ仕組み作りだけでも実効性が発揮されないのではないかと感じます。

前段の事務局からの説明では、今後、DXの推進等、新たなことに取り組みなければならないという課題が多くある中で、業務量が増える、行財政改革の推進により職員数が減るとの説明がありました。よって、在宅勤務制度の改善やフレックスの仕組みを作っただけでは、業務実態の改善には至っていないことから、ワーク・ライフ・バランスの実現には至らないというふうに感じます。その辺りについての市の考え方について教えてください。

事務局： まず、使用料の改定につきましては、施設整備にかかったコスト等、他市の状況等を勘案しながら決めていくこととなりますので、玉野市が突出して高くなるようにする予定でございます。

また、次の駐車場の効果額の考え方でございますが、こちらにつきましては、渋川を訪れて頂きます入込客数を機械でカウントできますので、正確にカウントがしやすいということでそれを指標に掲げているものでございます。また、車がそこへ入って頂くことによりまして、結果的に駐車料金の収入が増えるということを目指すものでございます。

次に、在宅やフレックスといった働き方改革の仕組みだけでなく、職員の業務量等も把握した組織的な取組も必要ではないのかというご指摘につきましては、考え方を持ち帰らせていただいて、またこのシートに反映するかどうか所管課と協議をさせて頂きたいと考えております。以上でございます。

委員F： ありがとうございます。「渋川周辺の活性化」に関する点について、掲げる内容については理解しました。計画達成には渋川周辺の活性化につながる取り組みにより、入込客数を今以上に増やすことが必要になります。よって、様々な市のイベントを渋川で開催する回数を増やすとか、あとは、新たな費用がかかるのかもしれませんが、渋川地域に道の駅を整備するという取り組みなども有効かもしれません。渋川地域周辺は景観も良く、マリンホテルでの飲食も可能であり、やり方次第で魅力をさらに創出できる可能性を秘めています。そのような仕掛けも行いながら玉野市の貴重な観光資源である「海」というものをもっと活かせれば、財政、市の魅力両面でより良い街になるのではないかと思います。個人的見解ではありますが意見として述べさせていただきます。

委員G： 資料1の10ページ。「社会情勢の急速な変化」というところで、時代の変化に応じた人材育成が求められていますと書かれておりますが、これは多分どの取組の中でも人材育成というのは共通した課題だと思っています。その中でここに書かれているような求められている人材とは、もう少し具体的にはどのような人材だとお考えなのかをお聞かせください。

事務局： 人材の育成につきましては、組織に応じた業務を確実に効率的にこなせる様な人材を育成していくことを人事課としては目指してございまして、単純

に研修を定期的に行うのみならず、配置された職場で能力を発揮できるような人材を育成していくということで、人事課としましてはそういった人材育成の方針を定める予定としており、その方針に基づいて取組を進めていくこととしてございます。

委員G： ありがとうございます。一人一人のレベルだったり、能力を上げるということはもちろん大切だと思っております。ただ、こういった行政だったり私たちの団体もそうなんですけど、限られた期間の中でやっていくわけではなく今回のように長期的なものになると、引継ぎというものも大変重要になってこようかと思いますので、その辺の、人との繋がり、この部分もぜひ一緒に考えていけたらと思えます。私たちも参考にさせていただきます。

委員A： どの項目ということはないんですけど、今、市の職員が減ってきている中で、係がありますよね、民間企業では今係があるような組織はないんですけど、そうすると縄張り意識のようになって柔軟に仕事が出来なくなるようなことはないのでしょうか。今、多様化とか色々言われています。係がなぜ必要なんだろうという素朴な疑問なんですけど。係長はいてもいいんですけど。

事務局： 過去から言葉としては縦割り縦割りというふうなことで組織化されて綿々と今までできております。割と最近になって組織のフラット化ということで、課、係を置かないような組織も他の自治体等でも見られてくるようになっておりますので、どういったものが効率的に人材を活かして業務を進められるのかという部分は、今後も人材育成や組織の中で検討していく必要があると考えております。ご意見として伺ったんですがここでこれを廃止すべきかどうかという結論には至らないというのがございますので、また玉野市としてもどういった組織にしていくのが良いのかということは所管の方へ話を持ち帰らせて頂きたいと思えます。

委員G： 資料2の「11：幼保一体化の推進」の所なんですけど、こちら私も意見と言いますか、一応身近なところなので、考えて頂きたいなという所です。幼稚園と保育園を一体化する中で保護者の生活スタイル、保育園と幼稚園の保護者の生活のリズムが全然違ってくるので、一体化を考えていくのであれば落としどころであったり区別をどうするかというところの細かな部分が必要になってくると思えますので、こちらはぜひご検討頂けたらと思えます。こちら意見です。

委員H： 行財政改革というのはある程度どうしても厳しい話になるのは仕方ないと思うんですけど、そういうことをやった結果、市民に、夢と希望というか、文化センターの建設もそうでしたし、色んなものが出て来ると思うので。それについて、資料1の14ページ、大綱全体の目標とあります、財政調整基金残高、令和3年度末残高、48.9億円を令和8年度末まで維持します。これはぜひ維持して頂きたい。なぜそういかと言うと、11ページ、中期財

政試算による財政調整基金残高の推移ですね、これが、令和3年度48.9億円で、令和8年度51.9億円。余裕があるじゃないかと。とんでもないですこれ。よく見ると、下の所へ書いているように、本庁舎の整備事業、公共施設の大規模修繕事業が入ってないんですよ、全然。逆に言えば3億円しか余裕がない。これは数字の上から見ると大変な状況に置かれていると思うんです。甘いことが言える状況ではない。将来的には、やはりお金も使い、そういう余裕があればぜひやって欲しいと思います。厳しいことを言うと、行財政改革のための行財政改革をやってるわけじゃなくて、何の為にやっているかということにかかってくると思うんですけど、今の状況はそういうことが言える状況ではないと思います。一見、行政財政改革の成果が出ている、経常収支比率が80%台になった、前回の会議でせめて80%にすべきだと言いましたけど、本来としてこれが80%以下が望ましいと聞いてます。それから言えばまだまだだし、基金残高だって今たまたま増えましたけれども、よそに比べたらまだまだ低いです。だから決して緩められる状況ではないので私もそこまで言うつもりはありませんけど、夕張市のようになってもらっては絶対困るので、良くはなって欲しいし、元々ここへ出たのもそういう思いがあったからです。夕張が破綻したときに、市民が、なにぼやぼやしとるんだということも言われたので、そういうぼやぼやになりたくはないので、ぜひ、当面、具体的にはそれを集約して14ページで、48.9億円をキープするというものですから、これは非常に厳しいと思います。実際やると厳しいと思いますけど、言い訳をしないようにぜひ達成をお願いしたい。要望です。

委員Ⅰ： 実施計画の「13：教育サポートセンターの移転先の検討」という所なんですが、それと併せて「10：公共施設の再編整備の推進」こちらが担当の課が違うんですけども、例えば、連携をとって公共施設をそういう移転先に効率的で効果的につなげていくというのは考えられているのでしょうか。

事務局： 本市の中で、公共施設等の未利用施設や未利用地の売り払いを既に現状進めているんですが、そういった取組や具体的な案件が出てきた場合には、公共施設交通政策課という公共施設を所管する部門と未利用地を所管している原課と連携をしながら、売り払いや再利用に繋げていくという取組をしております。ですので、全くお互いがバラバラで取り組んでいるというものはございません。

委員Ⅰ： もう一点よろしいでしょうか。「15：DXの推進」について、他の資料でも自治体DXという言葉がたくさん出てきてるんですが、玉野市のDXがどういうものをイメージされているのかを知りたいんですが、この目標達成に向けた取組の所でデジタル化と非デジタル化の共存した市民に最適なサービスという項目があるんですけども、これはすごく大事だと思っていて、若い世代というのはおそらくすんなりと入っていけるんですが、私もボランティアで高齢者の方とよく接するんですけども、携帯のLINEのお

友達を追加したりだとかグループを作ったりだとかそういうところでもつまずいてしまったりという、デジタルに対しても抵抗がある世代というのが玉野市においては多いと思われるので、この辺のバランスというのが大事だと思っています。今日の新聞にもありましたが、市民センターでの交付がされるということで、これはアナログな取組だと思っんですけども、若い世代はコンビニでOK、高齢者はアナログな対面でのというバランスがあると思っんですけど、その辺の自治体としてのDXについてはどのように考えられているのでしょうか。

事務局

自治体DXと言ったときに、色んな観点とか目的があると思っんですけど、業務の効率化をやっていく部分と市民サービスの向上とかスピードアップとかですね、そういったものがあって、今おっしゃった市民センターでのものをコンビニ交付へ振り替えていく、これはある市民の方にとってみれば効率化だったりスピードアップだったりするんですけど、ただ言われるようにそれになかなか適応できない方もまだまだいらっしゃるということで、そこはやはりデジタル化一本でいくということではなくて、そういうところも配慮しながら、進めていかなくてはいけないと思っています。ただ、市役所の中での業務の効率化とかそういったところはしっかり進めていくということで新しい技術とかICTの技術を使ってやっていくということは、できるところからになりますけれども、進めていくということになってまいります。

委員H：

関連ですので、今のその中に、デジタル技術やRPAという言葉が出てくるんですけども、私、知らなかったんですけど、国民健康保険料のところにもRPA。調べてみるとロボティックプロセスオートメーションですか。民間ではあまり聞かないんですけど行政の方では活用しているというお話もあるんですけど、現在活用されてるのでしょうか。お尋ねします。

事務局：

お尋ねのRPAにつきましては今後どんどん広がっていくであろうというものでございまして、人間がやっている業務に対しまして機械で置き換えが出来る部分を定型的で大量的にやる業務につきましては人間よりも機械の方が効率がいいという部分をRPAというロボティックプロセスオートメーションを導入して、人的資源も節約できるし効率も上がるというものを求めていく。それが今後の流れでございまして。玉野市としても今後こういったものを効率的に取り入れていければ良いなと考えているところでございまして。

委員E：

「19：消防団の運営形態の改革」ですが、分団や機庫の統廃合の計画があるということなんです、私個人の意見として消防団というのはその地域に根付いたものであり、火事場等にいち早く着けるのが消防団だと思っています。これを一緒にしてしまうのは何か少し違うような気がするので意見を言わせて頂きます。確かに機庫はそれぞれの場所が古くなっているのはわかりますが、ボランティアでやられている団体だと思っすし、そこはしっ



かりと今の現状をキープされた方がよいのではないかなと思っています。

事務局： ご意見お伺いして持ち帰らせて頂きたいと思います。ただ、現状と課題の所にも書いております通り市内の分団では偏りが生じておりまして、分団の団員が確保出来づらいという状況があちこちで発生しておりまして、それをどのように存続させていくかというのがこの取組になります。ご意見は持ち帰りさせて頂いて原課の方に伝えさせていただきます。

委員J： 9 ページ目になりますけれども、行政サービスの需要が高まっている一方で人員を削減していくということで、令和2年度には平成8年度の26%減少ということになっておりますが、このバランスの方はちょっと心配になりますけどいかがですか。あまり厳しくやりすぎるとなり手が不足してしまうということになり得ないかと。

事務局： 定員適正化計画に基づく職員の削減の取組につきましては正規職員が対象となってこれまで取組を進めております。正規職員が減った穴埋めという言葉が適切かどうかかわからないですが、その部分は、どうしてもまかなえない労力については非正規の、行政では今会計年度任用職員と言いますが、臨時職員でそこをまかなっている状況でございます。必ずしも1対1でそれが入れ替わっているというものではございませんが、正規職員が減った分をある程度、非正規の職員で補っているという状況がございます。

会長： 本日予定していた議事は終了いたしました。それでは、進行を事務局にお返しします。

事務局： 大東会長、ありがとうございます。本委員会の議事内容は、冒頭ご説明いたしましたとおり、公開することとしております。議事録につきましては、事務局で整理したものを、後日、皆様へお送りいたしますので、また内容のご確認をお願いいたします。

## 5 閉会

財政部長： 失礼いたします。本日は委員の皆様方には本委員会にご出席頂きましてありがとうございます。また本日は行財政改革大綱の素案、実施計画の素案についてご協議を頂いたところでございますが、委員の皆様方から貴重なご意見を数多く頂いた所でございます。本日頂きました様々な観点からのご意見ご提案の方をふまえながら引き続き新たな行財政改革大綱の策定をすすめて、本市の安定した行財政運営に向け、職員一丸となり全力で取り組んで参りたいと考えておりますので、今後とも委員の皆様方のご理解ご協力を賜りますようお願い申し上げます。以上簡単ではございますが行政改革推進委員会の閉会に当たりましての挨拶とさせていただきます。本日は誠にありがとうございます。 (了)