

令和 5 年度 第 1 回甲賀市行政改革推進委員会 会議録

日時：令和 5 年 5 月 1 7 日（水） 1 0：0 0－1 1：3 0

1. 審議	
① 令和3年度 甲賀市財務書類(統一的な基準)	
【事務局説明】	
【質疑応答】	
委員長	民間企業の方は複式簿記に慣れていると思いますが、日本の官公庁では、現在も単式簿記が正式な会計です。企業会計では当たり前の複式簿記が自治体では採用されてこなかったという事実があります。今も基本的には決算等は単式で行っていますが、平成 29 年から公会計といういわゆる地方公共団体における複式簿記が全国で導入されました。そこに至るまでは 10 年くらい歴史があって、東京都庁が始めたりしてバラバラで作っていましたが、ようやくある時から統一的な基準が設けられて、甲賀市さんは早めに平成 27 年から導入されたわけですが、平成 29 年には全地方公共団体でこの公会計、複式簿記を取り入れて企業会計を官公庁の会計に当てはめたというわけです。 ところが、やはり企業と違うところもございます。貸借対照表には資本金に当たるものがございますので、資産から負債を引いたものになっています。固定資産ですが、もともと市が保有するような公有財産、土地とか道路とかそういうものを含めて評価してきたわけではありませので、まだまだ道半ばというところもあるのですが、勢いで出しているところもございます。 それから、損益計算書に当たるものはありません。自治体では、何が損で何が益というのが難しいというのがありまして、その代わりに行政コスト計算書があります。純資産変動計算書は企業会計にもありますが、こういったもので企業会計を真似て、コストと資金の変動というのを見ております。そして、資金だけに着目したのが資金収支計算書ということで、このあたりは企業会計に準じているというところがございます。以上の財務 4 表という 4 種類の財務書類をもって、地方自治体の財政状況を把握出来るわけがございます。 ところが、今の事務局からの説明を聞いて、これだけで委員の皆さんも甲賀市がどういう財政状況なのかというのは分かりづらいと思います。ですので、今私から公会計の専門家にもう少し詳しい分析をお願いしているところがございます。事務局からの説明にもあったように、報告書の 17 ページ以降に各類似団体との比較が載っていますが、やはり比較することによって甲賀市さんの状況がわかるわけです。もう少し詳しいものを作ってもらっていますので、またご紹介する機会があると思いますが、現状としてはこういうことございまして、委員の皆さんからのご質問やご意見をいただきたいと思います。 まず私の印象から申し上げますと、説明の中にも再三出てきましたが、減価償却累計額は出したほうが良いと思います。皆さんもおそらくそういう印象をお持ちだと思いますが、甲賀市さんはかなり公共施設が多いのではないかと。複数の自治体が

	合併されていますから、それに伴って老朽化が進んでいて、それに対する費用の計算、減価償却費がかなり膨らんできているのではないかなと思うんですね。それに対して十分な基金等が積みあがっていないのではないかな。積み上げる努力をされている傾向は感じますが、減価償却累計額に対して足りないのではないかなということから、より一層の公共施設の合理化を進められていく必要があるのではないかなという印象を持っていますが、そのことが少しわかりにくいので、そういうことを出されたほうがいいんじゃないかなと思います。 それから、行政コスト計算書の中で気になりますのは、実は令和3年度は全国ほとんどの自治体で黒字になっていて、なぜかという、コロナの関係などで国から特別なお金が入ってきて一時的には黒字なんですね。ですが、収支構造が大幅に変わったわけではないので、それに騙されてはいけないというか、行革は進めていかなければいけないということです。そういう中で、行政コスト計算書で非常に大事なところで、人件費、物件費、その他の業務費用や移転費用等が類似団体に比べてどうなのか、そういったとこと分析する必要があります。それによってどこにメスを入れていけば良いのか、甲賀市さんならではの、どこにコストがかかっているのかを分析し、それを踏まえて実際にどこに重点的にメスを入れていくのかが焦点になってくると思います。私の感想は以上です。 それでは委員の皆さんからご質問やご意見等いただけたらと思います。
委員	17 ページ以降で比較されている団体がこれでいいのかというのがわかりません。人口で選んでいるようですが、比率で比べているので規模を合わせて選ぶ必要はないのではないのでしょうか。伊賀市や関市は何となくわかりますが、他の都市はどんなところかわからないですし、「この中で何番目です」というために意図的に選んでいるのかなと感じるので、選び方を教えていただきたいです。 あとは、どこをベンチマークにしているのかというのは説明があってもいいのかなと思います。
事務局	まず、平成29年度に義務化されて以降、同規模の団体で継続的に公表されているところを結構探したうえで4都市です。産業構造や地形、人口、幹線道路の流れなどいろんな経済的な部分が影響するんですけども、甲賀市は工業団地がたくさんあって、島田市とは近いと思っています。四国中央市は、産業構造は少し違うのかなと思いますが、人口規模が基本的な指標になっていると思います。 あとは、おっしゃる通り意図的に選んでいるのではないかなということであると、もっとサンプルがあったほうがいいのかもしれないですね。あまりたくさんあると、結局比率なのでグラフの形としてはそんなに変わらないんですけど、次回は県内における甲賀市の位置づけがどのくらいなのか、お示しできればと思っています。
委員長	意図的に都合のいいところを選んだというわけではないということですね。だいたい比較するにしても、やはり人口規模と産業構造を加味した類似団体、これが代表的な一つの分け方なので、それ以上に甲賀市にすごく近いところという、そういうところを探すしかないなので、大体こういうところと比較していくと甲賀市さんの現状っていうのは見えてくるかなと思います。
事務局	あとは、合併していない団体を意図して選んだという点もあります。甲賀市は合

	併して分母が大きくなっているの、本来ならこのくらいの規模だったという部分を見るという意味もあります。伊賀市なんかは、本当によく似た形で合併されていますが、一方で合併されていない団体と比較するというのも一つの視点かなと思います。
委員	固定資産が目減りって毎年2%程度ですか。有形固定資産、土地とか建物の評価額が下がっているということですね。
事務局	軽減措置があった関係です。最近であれば、軽自動車税の関係で減っています。固定資産は評価時期がありまして、そのタイミングで下がる部分もありますけれども少しずつ減ってきていますね。あとは、太陽光が固定資産として見られるようになったので、プラスになってきているというのもあります。
委員長	固定資産の関係でいうと、またこの委員会の中でも、公共施設の合理化の進捗状況をご紹介いただけると良いと思います。
事務局	今後は、減価償却累計額がどれだけあって、それに対する準備がどのくらいあるというところを明確に、シンプルにお示しできれば皆さんに安心していただけたと思います。基金としては、いろんな分野別に約100億円あるんですけど、財政調整基金としては30億円程度になっていて、今年度の当初予算でも取り崩しをしていますし、段々と減ってきている状況です。
委員長	そのあたり、他の基金に積み立てがあればぜひ教えていただきたいですね。多くの自治体でも到底減価償却累計額を賄えるほどの貯金がない状況なので、甲賀市さんだけの問題ではないんですけど、甲賀市さんがどういう状況で、どういう位置にいるかというのは住民の皆さんに知っておいていただく方がいいと思いますね。
総務部次長	また決算が終わったら、基金の状況も報告させていただきます。
事務局	令和4年度決算は9月ですが、令和3年度決算はもう公表していますので、また追ってホームページ等ご案内させていただきます。
委員	比較対象がというのは私も感じたところで、もう少し近いところで、規模よりも湖南市さんとかそういう資料も興味があります。
委員長	そのあたりは今分析してもらっているので、次回示していただけたと思います。
委員	先ほどあったように滋賀県内の比較があればわかりやすいと思います。
委員長	やっぱり市民の皆さんに直結するようなところ、例えば補助金や受益者負担のところが県下や類似団体でどんなところかというのが、もう少し具体的にあればいいですね。
委員	あとは、財政健全化に向けて、今後どう取り組んでいくのか、どうしていきたいのかというところがわかりにくい。現状の説明はこれでわかりますが、これを受けて今後どうしていくのかというところがもう少しあればいいと思います。
総務部次長	当然、人口は減ってきていますし、市民税は減収していきます。固定資産税は工業団地等の整備もしていきますし、増えていく目論見もあるんですけども、令和6年度に合併特例事業が最終年度迎えますので、そこを過ぎれば歳出は抑えられて、基金の方にもう少し積み上げられるかなと考えています。ただ、おっしゃるように来年再来年だけでなく10年後20年後どうなるのかということも含めて財政部局として分析する必要があると思います。

委員長	甲賀市さんは、中長期財政計画は作成されていますか。
事務局	作成しています。
委員長	われわれは、それを見ることは出来ますか。
事務局	中長期財政計画は行政改革大綱にも掲載おり、令和 10 年度までの見通しを示しています。ただ、毎年更新しているものではありませんし、今は社会情勢も大きく変動していますので、少しブラッシュアップは必要だと思っています。 2 年前に作成して、毎年 2 ～ 8 億円の不足が生じるという内容になっているのですが、今は公共施設の解体や工事費が非常に高く 1.5 倍くらいになっていますし、その単価からするともう少し影響があるかと思います。
委員長	中長期財政計画が形骸化していて、本当の意味でのシミュレーションになっていないというのが全国的な自治体の課題になっているんですが、次長がおっしゃったように、なるべく予想をしていくのが大事になると思いますので、またこの委員会で取り上げていきたいと思います。
委員	最後にもう一つ。プライマリーバランスってこんなに振れてもいいんですか。前年度比 70 億の増加っていうのは適正なんですか。
事務局	令和 2 年度は 1 人 10 万円の給付金がありましたので、それだけで約 100 億円違ってきます。ですので、この年度に関してはイレギュラーな年だと思います。
委員長	そうですね。このコロナ禍の数年はちょっと異常ですから、あまり比較にならないですね。今後たぶん落ち着いてくると思いますので、そこで甲賀市のプライマリーバランスが適正なのかどうか見えてくると思いますね。

② 事務事業の見直しについて	
【事務局説明】	
【質疑応答】	
委員長	これも、一般市民からすればわかりにくいところかなと思います。私から少し補足させていただきますが、すべての政策は総合計画に掲げられるんですね。その中にいろんな政策施策事務事業があって、それについて、進捗状況なりを評価していくというのが行政評価なんですね。甲賀市さんは、それをやられているんだけれども、様式が煩雑であったりする。職員の皆さんはこの事務事業評価シートを埋めるべく頑張っていらっしゃると思いますが、私が見てもこれだけ書かされると疲れちゃうと言いますか、負担感があると思いますね。それに対して、事務局からもありますが、それが人事や予算にどういう風に反映されたかっていうのが無いと、いったい何のためにやっているのかということになってしまうんじゃないかと思いますね。 行政の悪いところで、縦割りなんですね。総合計画を作るのは政策推進課、行革はマネジメント推進室、財政は財政課、議会は議会、監査は監査というように、全部違うところで所管しているものですから、それぞれで書類を作ったりして一体感がなく、連結もしておらず、人事や予算にも反映されていないということです。これは、甲賀市さんだけではなくて、多くの自治体に往々にして見られる傾向なんですけど、これをクリアにしていかなければいけないと思います。今回私も関わらせていただくことになりました。私はそういう自治体に入って数年間かけて、これをシンプルかつ適正に、効果的、効率的なものに変えていくという作業をしていますので、甲賀市さんでもやっていきたいと思います。 今回職員研修から始めるということで、私も研修をさせていただきますが、徐々にで仕方がないんですけども、やはり事務事業の見直しをしていくにあたって、見直しの基準を示してあげないと各課で見直すのはなかなか難しいと思います。令和5年度の取組みとしては、事務事業のリニューアルの可能性の有無についての協議という風に書いてありますが、今DXというのが国をあげて官民間問わず推進されている時代ですから、IT化できないか、DX化できないか、アウトソーシングできないかということに焦点を当てて今年度見直していくというのは良い方針だと思います。ただ、その時に、具体的にこういう風にチェックしていくんですよ、というものを示してあげないと、ただただ各課にDX化出来ないか見るようにと言っても、おそらく検討できないと思います。そもそも自分たちの事業がIT化出来るのかどうかの判断もつかないと思います。だから、ヒントというか、こういうところを見るんだよ、というのを示してあげる必要があると思いますね。この数年のうちに、評価シートのシンプル化、人事財政との一体化について、私のできる限りご助言申し上げていきますので、その辺を是正していきたいと思います。 それでは、委員の皆様から、客観的な視点で結構ですので、ご質問やご助言いただけたらと思いますがいかがですか。
委員	こども政策部保育幼稚園課の事業の中に保育士確保事業とありますが、保育士さんの確保を事業化するほど、確保が難しくなっているということですか。

事務局	そうですね。甲賀市だけではないんですが、全国的に確保は困難になってきていて各私立園が確保に取り組んでいただくために必要となる経費について、公費で補助するという取組をさせていただいています。
委員	先日何かで見たんですけど、こちらが保育士さんにこう働いてくださいということではなく、保育士さんが働きやすい時間帯など、保育士さんの視点から保育が提供できる職場環境というか、短時間でも子育てしながらこのくらいなら働けるという方を何人か入れてらっしゃる事業所があったんです。保育士の資格を持っている方はたくさんいらっしゃると思うんですが、業務量や残業が多くなかなかそこに踏み込めないというのが多いと思います。 それから、私立の保育園に行かれている方は、子どもの園での姿が写真でスマホに送られてくるといったところもあるようですが、公立園でもそういう方向に移行されていくんですか。
事務局	保育士さんが働きやすい時間帯、曜日での勤務については、公立園でもH29～30年度くらいには極力働き手の都合を優先していましたが、シフト管理の負担が大きかったようです。今後、I Tの活用でシフト管理も容易に出来るようになってくると思いますので、おっしゃっていただいたような就労が出来る可能性もあると思います。
委員長	これまで保育園、幼稚園の現場は、いい意味でアナログだったんですけども、そこは保育士、保護者双方にとってI C T化により省力化できる部分もあると思いますし、現場での一層のD X推進も大事な要素ですね。
委員	今日の資料に何枚か評価シートがありますが、これはサンプルですか。
事務局	そうです。すべての事業で評価シートを作っているんですけど、今回は総務部のシートをサンプルに添付しました。
委員	総務課さんのこのシートの書き方では評価できないと思います。記入例には数値目標を記入するとあるのに数値目標が書かれていないですし。評価欄も感想みたいなことが書いてあって、この内容では評価できないと思います。
事務局	ご指摘いただいたとおり、空欄になっている箇所があるのも確かですし、公表用に作り替えているというのもあると思います。そういう部分が、当初の評価シートの書き方と違うところもありますし、単年度だけ引き抜いて、精査した上で公表しているというのがあります。
委員	職員さんにとってみれば、予算が付いて何か仕事が楽になったのであれば、楽になったと書けるとは思うんですけど、それを評価しないといけないので、もっと何件できたとかそういう数字を書くのは必要だと思います。
委員長	今度私の方で、評価指標の研修を行います。どういう風に評価指標を考えるのかというのをさせていただきます。
総務部次長	評価シートに関して、数が1,120、昔は1,800くらいあって、シートを作るだけであんなことを書く必要があって、仕事の合間にこれをするということで、この目的がおきざりになっていて、しっかり書けている所属とそうでない所属の差が出ていて、最終的に予算、人事に反映されているのかといえ、熟度が低いのでそこに至っていないという負のスパイラルに陥っているところがあります。それに加えて、

	各課だけで書いているところがあって、色々な課題について、他の部局が関わることができていないです。今の評価シートはボリュームがあるので、令和7年度には変えますけれども、今の段階で全庁的に部局の次長級が中心となって課題を掘り下げていこうとしています。色んな部局から出てきたものを整合させること。令和5年度に関しては具体的に何をリニューアルしていくのかをある程度共有すること。目的、成果の数値化。市民の皆さんに見て納得いただけるものに変えていくことを含めて、庁内で調整して改めてこの委員会で意見を賜りながら熟度を高めていきたいと思っています。 ご指摘があった評価シートの書き方についても、議会からも指摘されていることでもあるので、しっかりやっていきます。 もう一つ、さきほど中長期財政計画の話があったと思うんですが、この評価シートがベースになっています。今年度の予算は決定していますので確実な数字になっていますが、来年度、再来年度の予算は、しっかり書いているところもあれば同じ金額をテンプラで書いているようなところもありますので、それを積み上げてきた財政計画に信用性があるのかと言われれば難しいのかなというところもあります。ただ、事務事業評価シートを見直すにあたって、実施計画を作りこむということも考えていますので、中長期財政計画も何年に1回というより、毎年評価シートと実施計画を見直すにあたってリニューアルしていくというのは財政部局と話をしていますので、絵に描いた餅にならないようにしっかりと見える形にしたいと思っています。
委員	それこそ1,120事業もあったら、各課にヒアリングをして評価シートに書ききれないことを聞いたうえで評価するなんて出来ないと思うので、このシートで評価していくのであれば、評価シートにしっかり数字を書いてもらって、予算や決算額に対してどれくらいの効果が出ているかを見せてもらって、判断をしていかないといけないと思います。
事務局	我々が悩んでいる部分で、数字で表しにくいものというのもあります。例えば、貧困状態の方がいなくなればそれは良いことなんですけれども、一方で、今いる貧困状態の方を救うために一定これだけの事業をしなければならないというような、相反するようなことが数字として出てくるようなもの、その事業が減れば効果としてOKというようなものもあります。そのあたりの視点をどのように持てば良いかという点でもアドバイスをいただければと思います。
委員長	それはアウトプットとアウトカムの違いですよ。成果指標、アウトカムが貧困ではなくなるということ、そのために行うことが活動指標、アウトプット。そういうことをきちんと分けて設定していかなければいけないですね。 効果っていうと、確かに他の自治体でも中長期財政計画の下に、「いくら削減した」とか行革の効果額を書いているところもあります。ただ、気を付けないといけないのは、行革って削減だけではないんですよ。とにかく何か削ったことだけを書くのではなくて、どういう効果が出たかということです。そのための出費は仕方ないことだし、RPA化、DX化、機器を導入するとお金はかかるわけですが、それ以上に職員の手間が削減できたとかいうようなことをいかに表すかです

	よね。本当はそういうことが活動指標なりに出てこなければいけないと思うんですけども、そういう風にはなっていないので、そのあたりを皆さんと共有していかないといけないと思います。
委員	例えば、「市民の満足度を上げることに注力出来た」とサービスの提供側は書いていますけれども、私としては市民課に来るよりも支所に行くほうがずっと早く書類を出してもらえるので満足度は高くない。市民がどう思っているかを確認して評価指標に入れるとしたら大変ですよ。
総務部次長	市民満足度のようなものは、何でどう計るのかっていうのは一番難しいところですね。
委員長	でも、そういうこともどんどん入れていくべきで、なるべく指標に表すように各課が考えてほしいと思います。例えば、支所での証明書発行数が上がるということは、皆さんが便利だと思って行っているということですよ。すべてが100%指標に表すことができるとは思わないけれども、努力をすることで近づけることはできると思います。 今、支所機能の移転って全国的に進んでいるんですよ。合併した市町は旧役場を持っていますが、それを維持することは難しいので廃止する。民の一番いいパートナーは郵便局です。郵便局への支所機能移転というのは日本郵政、総務省挙げてやっているんですよ。そういうことはDXと合わせてやっていくべきです。岸田首相はデジタル田園都市って言っていますけど、そういうことなんですよ。そういうことを含めて行革ですから。行革って一言でいうのは難しいですけど、職員の皆さんも住民さんも楽になって、便利になって、効率的、効果的になるのが行革ですから、そういう風に考えていけたらいろいろ事業も活動指標も出てくると思いますね。 他よろしいでしょうか。それでは本日はこの辺で終了といたします。