

様式第2（第9条関係）

# 政 務 活 動 費 成 果 報 告 書

5年 3月 15日

犬 山 市 議 会

議 長 三 浦 知 里 様

議員名 鈴木 伸太郎

下記のとおり、出張の成果を報告いたします。

|               |                                       |
|---------------|---------------------------------------|
| (1) 年 月 日     | 4 年 5 月 2 7 日 (金) ～ 5 年 2 月 1 7 日 (金) |
| (2) 場 所       | 滋賀大学（滋賀県彦根市）                          |
| (3) 形 態       | 会派（無会派 鈴木 ）：その他（ ）                    |
| (4) 内 容       | 別紙                                    |
| (5) 成 果 ・ 提 言 | 別紙                                    |



## 研修報告

### 行政経営改革塾 滋賀大学

滋賀県内の多くの自治体、行政改革の指導をされている横山先生による講義。  
行政改革、企画、総合計画等を担当する自治体職員向けの講座なので、正直、細かく難しかったが、エッセンスは取得できた。

#### ① オリエンテーション 行政経営改革の基礎 5月27日

行政改革を行わないと・・・

- ・限られた行政職員と財源では、公共政策は維持できない。
- ・同様に、担い手不足・財源不足の地域の団体は維持できず、コミュニティも維持できない。
- ・現代的課題（引きこもり・孤独死・DV・児童虐待・特殊詐欺・買い物難民・・・）に対応できない。
- ・最悪、事務手続きのミスや不祥事につながる（誤給付、誤課税、自治会・社会教育団体・福祉団体等の役員あるいは担当職員による着服・横領・公文書偽造など）



市民サービスの低下・市財政の破綻

※コンプライアンスも重要だが、そもそも労務環境の整備が重要。

行政経営改革が必要な背景には、人口減少や財政難、行政の肥大化、公の概念の変化などがある。最大の問題は、戦後長らく続いてきた既存の組織・事業が制度疲労をおこし、現代の地域をめぐる諸課題に対応できていないことにある。

自治体経営とは、適切な公・民・協働（公民連携）の役割分担により、公共領域を担っていくことである。

行政経営改革とは、役所内の改革にあらず、地域を含めた改革である。すなわち、補助金・負担金等の歳出、使用料・手数料等の歳入、自治会等の再編、公共施設等の合理化が必須である。

#### ② 総合計画と行政評価、事務事業の見直し 6月24日

総合計画策定にあたっては、

- ・まずは地域の診断、業務の棚卸を行う。
- ・事業や組織のスクラップ&ビルドを行う。
- ・計画の策定ならびに組織・人事・財政への反映。
- ・適切なモニタリングを行う。

行政評価とは

- ・自分たちの仕事の進捗度（達成度）を内省する意味と、外部に向けて、どれだけの仕事をしているのかを知らせる意味の、二つの目的がある。

評価指標設定の本当の目的とは

- ・評価指標の設定が目的ではない。改めて数値で評価していくと、その事業の存在意義が浮かび上がってくる。効率的・効果的でないものは方法を変えないといけないし、歴史的使命を終えたものや、費用対効果が低いものはスクラップしなければならない。

事務事業見直しの体制・様式について

- ・政策論議をしたうえで、政策の方向性を明らかにする。
- ・自治体（担当課・担当者）が政策の方向性に困っている事務事業を選定する。
- ・事業仕分け作業は非公開で行われる。（判断結果や理由は公表、傍聴は不可）
- ・地方自治、法律、労務、会計など専門家を評価者に選任する。
- ・「事業シート」はなるべく「実施計画」を流用するなどして簡略化し、予算に直結させる。

### ③ 地方公会計による財務分析（一般会計・公営企業会計） 7月22日

かなり実務的な研修、その中で、従来の財政指標に加え、新たな見方を学んだ。

【資産の状況】

- ・住民一人当たり資産額（資産合計/人口）
- ・有形固定資産の行政目的別割合（行政目的別有形固定資産/有形固定資産合計）
- ・歳入額対資産比率（資産合計/歳入総額）
- ・有形固定資産減価償却率（減価償却累計額/償却資産の取得原価等）

【資産と負債の比率】

- ・純資産比率（純資産/資産合計）
- ・社会資本等形成の世代間負担比率（地方債残高/有形無形固定資産合計）

【負債の状況】

- ・住民一人当たり負債額（負債合計/人口）
- ・基礎的財政収支プライマリーバランス（資金収支計算書上の業務活動収支+投資活動収支）
- ・債務償還比率

【行政コストの状況】

- ・住民一人当たりの行政コスト（行政コスト/人口）
- ・性質別・行政目的別行政コスト

【受益者負担の状況】

- ・受益者負担の割合（経常収益/経常費用）

#### ④ 業務の棚卸と業務改善、DXの推進 8月26日

業務の棚卸がなければ・・・

- ・総合計画等行政計画も策定できない。
- ・組織の再編もできない
- ・人事もできない
- ・会計年度任用職員制度も導入できない。アウトソーシングもできない。
- ・政策評価もできない

はず・・・。

業務の棚卸を行うことで・・・

- ・今まで見えなかった業務が明らかになる。
- ・費用対効果が明らかになる。
- ・不適切なプロセスが明らかになる。
- ・重複している事業、不要な事業が明らかになる。
- ・アウトソーシングやRPA化の必要性が明らかになる。

など・・・。



ゆえに、「業務の棚卸」は、その後の「政策評価」や「業務改善」と一体にとらえられる。

業務改善（BPR）とは

具体的には・・・

- ・ICTの利用、システム利便性の向上、チャットの活用、会議の見直し。
- ・委託化（窓口業務・内部事務・その他）
- ・窓口業務の整理、申請様式の見直し、業務の簡素化、支払い事務の見直し、県への働きかけ

自治体DXとは・・・

単なる新しいデジタル技術の導入ではなく、制度や政策、組織の在り方をデジタルに合わせて変革し、地域課題の解決や地域経済の発展を促す。

これからの自治体DX整備に求められるもの・・・

- ・横断的体制の構築
- ・計画的な取り組み
- ・デジタル人材の確保・育成

- ・自治体間の連携強化

#### ⑤ 補助金・負担金・委託費等歳出の見直し 9月30日

- ・地方公共団体から地域や団体に支出される歳出の種類には、主に、補助金（交付金）、負担金（分担金）、委託費（委託料）があるが、その本来の意味を行政職員も住民も理解していないことが多い。
- ・法律に根拠があるものは良いが、特に問題になるものは、当該自治体が任意で支出している補助金（交付金）、負担金（分担金）、委託費（委託料）である。
- ・お金に色はついていないので、「もらえればなんでも同じ」といった感覚が、受益者側にある場合もある。行政側も趣旨を理解せずに給付すると、思わぬ義務を生じる場合もある。行政としての役割、受益者の役割を明確にして、どの歳出方法が適切なのかを判断する必要がある。
- ・給付の使途や給付先の団体の状況を精査しないと、負担金という名の上納金になっていたり、最悪、不祥事につながる。

#### 補助金の効果と問題点

##### 【効果】

- ・市民団体の育成、発展に寄与し、その活動を活発にするとともに、水準を高める。
- ・市民の経済活動などのさまざまな活動に活力を与える。
- ・市民によるまちづくりが促進される。
- ・行政需要の多様化への対応、行政の補完的な役割への期待、など。

##### 【問題点】

- ・戦略的に交付しないと効果が見えない。
- ・一度交付すると既得権益化する。
- ・本来、行政の責任においてなされるべき事業が、補助金の支出という形で安易になされやすい。
- ・最悪、不祥事につながる、財政の悪化につながる、など。

#### 補助金等を見直し基準・改善の視点

- ・目的は適切か・・・ニーズはあるのか、公益性はあるのか、当該地方公共団体が支出する必要があるのか。
- ・手段、方法は適切か・・・対象経費、積算根拠、選定方法、手続きが適切か、他に方法がないのか。
- ・効果があるのか・・・政策課題の解決につながっているか、当該地方公共団体に還元されているか。
- ・補助対象団体は適切か・・・既得権益化していないか、不適切な処理をされて

いないか、補助金依存となっていないか。

## ⑥ 指定管理制度、PFIの実際 10月28日

### 指定管理制度の特徴

- ・指定により、公の施設の管理権限を、当該指定を受けた者に委託するもの。
- ・指定管理者は、事実行為としての管理のほか、行政処分に該当する使用許可を行うことができる。
- ・指定管理者は、条例に定められた枠組みの中で、利用者からの料金を自らの収入として収受することができる。(利用料金制)

### 導入時の留意点

- ・政策的検討・・・政策の方針を、民間事業者にゆだねるのはだめ。
- ・財政的検討・・・コストカットが目的ではない。
- ・民間事業者側からの検討・・・健全な競争条件のもとに、責任ある企業の参入を求めるべき。

### 公募時の留意点

- ・行政と民間事業者の役割分担は明確に整理できているか。
- ・民間事業者にとって魅力的な根拠ようになっているか。
- ・時代に応じた、新規参入を可能にする内容になっているか。

### 選定時の留意点

- ・協定の内容に関する検討・・・指定管理業務・自主事業、指定管理料・利用料金等。
- ・リスク分担に関する問題・・・コロナ禍で多くの自治体で露呈、保証やペナルティの問題も。
- ・「協議事項」に関する問題・・・あいまいな協議事項はトラブルの元。

### 協定締結時の留意点

- ・協定は、公民が対等な関係で締結するものであり、民間事業者を過度に優遇したり、反対に過度に搾取するものではない。

### 管理運営時における留意点

- ・指揮命令権に関する問題・・・行政が指定管理者の職員に直接命令はできない。災害時の施設の停止や復旧は自治体の責任。
- ・維持修繕費に関する問題・・・リスク分担と切り分け、整理が必要。

- ・責任の所在に関する問題・・・管理責任と所有者責任、クレーム処理も役割分担必要。

#### 期間終了、引継ぎ時の留意点

- ・最初の協定締結時に、原状回復や事務の引継ぎについて、両方で詰めておく。
- ・保護すべき項目と情報公開すべき項目の整理が必要。

#### PFI の導入状況

- ・施行時（平成11年）に比べれば増加傾向、特に、アベノミクスの一環として推進されてきたが、課題も多く、浸透しているとは言えない。
- ・PFI 事業件数で多い分野は、学校施設・スポーツ施設・公営住宅・空港・公園・廃棄物処理施設・斎場等。

#### PFI 導入の効果

- ・低廉かつ良質な公共サービスが提供されること。
- ・公共サービスの提供における行政のかかわり方の改革。
- ・民間の事業機会を創出することを通じ、経済の活性化に資すること。
- ・民間資金調達
- ・一括発注
- ・性能発注
- ・長期契約

#### ⑦ 公共施設等総合管理計画と使用料・手数料等歳入の見直し 11月25日

##### 従来の公共施設マネジメントの経緯

- ・2012年笹子トンネル事故
- ・2013年「インフラ長寿命化基本計画」とりまとめ（国交省）
- ・2014年「公共施設等総合管理の策定にあたっての指針」とりまとめ（総務省）

##### 総合管理計画に基づく老朽化対策の推進イメージ

- ・公共施設等の管理・・・老朽化対策の推進、維持管理、修繕、トータルコストの平準化
- ・まちづくり・・・PFI 等の導入検討、議会・市民との情報共有。
- ・国土強靱化・・・計画的な点検・診断、安全性の確保、耐震化の推進。

##### 事務レベルでの業務

- ・固定資産台帳整備

- ・減価償却・耐用年数の情報整備

#### 固定資産台帳の段階的活用

- ・指標分析
- ・総合管理計画の見直し
- ・地方公会計財務諸表との連携
- ・施設別行政コスト計算書の作成
- ・ライフサイクルコスト分析
- ・施設別行政コスト計算書による予算編成への活用

#### 使用料・手数料等歳入の見直し

##### 基本的な考え方

- ・受益者負担の原則
- ・公平性・透明性の確保
- ・類似施設間の調整

##### 対象施設と算定方法

- ・料金原価（単位あたり） × 受益者負担割合

##### 料金原価の考え方

- ・ランニングコスト（人件費・水道光熱費・維持補修費・施設管理費）
- ・イニシャルコスト（土地代・建物備品の減価償却費）

##### 受益者負担割合の考え方

- ・必要性による分類・・・生活に対し、自治体が提供すべきサービスか？
- ・市場性による分類・・・民間による同種・類似のサービスがあるか？
- ・その他の分類・・・年齢、所得、市内外居住・・・

##### 減免措置について

- ・規定の再確認・・・設定・改定時期の確認、内容の精査。
- ・具体的な運用事例の精査・・・規定にあっているか？特定の団体に配慮鬱していないか？常に運用の見直しをしているか？前例踏襲になっていないか？

#### 使用料・手数料改定のポイント

- ・透明性の確保
- ・定期的な見直し
- ・持続可能性

#### ⑧ 組織・人事のマネジメントとアウトソーシングの活用 12月23日

- ・アウトソーシング以前に業務棚卸が必要

- ・コア業務とそれ以外の選別によりアウトソーシング業務を選別
- ・業務の付加価値にも注目
- ・中核的業務→内省、付随的業務→アウトソーシング
- ・定型業務→アウトソーシング、非定型業務→内省

#### ⑨ 水道事業における人事マネジメントに関する共同研究 1月27日

※当初のスケジュールを変更、水道事業に関する、滋賀大学とコンサル企業((株)日コン)の共同研究についての講義となった。

##### 【現状把握】

- ・水道事業を取り巻く環境は、人口減少、老朽化等、厳しさを増している。
- ・「経営戦略」「水道広域化推進プラン」等の作成やコンセンション方式をはじめとするPPP/PFIの推進を促しているが、各地方公共団体単独では、専門職が不足しており、将来に備えた水道事業経営の改革に取り組むことが困難な状況である。

##### 【地域課題の分析】

- ・ミクロな視点・・・職員数が少ない、平均年齢が高い、人事交流（ローテーション）、業務改善、外注化、人材育成等
- ・マクロな視点・・・広域化推進プランについて

##### 【ヒアリング調査】

※江南市、岐阜県海津市、滋賀県多賀町で実施

- ・専門性が高く所属機関が長期化、専門家からのアドバイス必要、職員不足、技術職不在。
- ・広域連携は解決策の一つとして推進が必要。コスト削減よりも「ヒト」の確保が大切。
- ・民から官への人材派遣制度。

##### 【地域課題の解消を目指した対応等】

- ・人材確保については、定員管理、ジョブローテーション、広域連携、外注などで対応。
- ・業務の見える化で、人材資源の有効的な配置が可能。
- ・ナレッジマネジメントで暗黙知を形式知に移行させる。

##### 【地域課題の解消に向けた提言】

- ・水道事業は独立採算制がとられているとはいえ、職員は一般行政部局からの異動によって配置されている。
- ・したがって、人事マネジメントの各項目においても、独自に展開するには限界がある。
- ・しかしながら、企業会計を導入し、不完全ながらも企業経営に努めてきたことで、一般行政部局よりコスト意識が高く、独自の外注や業務改善に早くから取り組んできた。
- ・現在、多くの水道子業経営は厳しく、国が進める広域化共有化すれば解決する問題でもない。各地における経営をいかに改善できるかが問われている。

⑩ 総括・最新トピックス特講 2月17日

一年間を総括しての質疑、自治体間の情報交換等。

岐阜県海津市議会から参加の小粥議員と、それぞれの業務、議会活動等を情報交換。