

令和3年度～令和4年度 奈良市行財政改革懇話会（第2回）の意見の概要	
開催日時	令和4年12月26日（月）午前10時から12時まで
開催場所	奈良市役所中央棟 B1 会議室
意見等を求める内容等	・（仮称）新たな行財政改革計画の策定について
参加者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 出席者4人（うちオンライン参加1人） 奈良県立大学 名誉教授 伊藤 忠通 委員 公認会計士・税理士 松山 治幸 委員 経営コンサルタント 片岡 洋子 委員 奈良先端科学技術大学院大学准教授 新井 イスマイル 委員 ・ 内部参加者（市長・副市長等）18人 ・ 事務局5人
開催形態	公開（傍聴人3人）
担当課	総務部 財政課
意見等の内容の取りまとめ	
<p>事務局による説明の後、出席者に意見を求めた。</p> <p>【第1回懇話会からの追加・修正事項と「新たな行財政計画」事務局案について】</p> <p>令和4年度～令和7年度を計画期間とする行財政改革計画を策定するにあたり、第1回懇話会後に修正した点・追加した点を事務局から説明。</p> <p>取組の方向性は当初と変更なく、①職員・組織体制の見直し、②歳入の確保、③歳出の効率化・重点化、④公共施設の適正化、⑤DXの推進と業務改革、⑥官民連携・協働の推進を「6本の柱」とし、各項目について取組の方向性を明確にするため、より具体的な取組内容を追加。</p> <p><委員からの意見→庁内参加者の回答></p> <p><計画全体に関すること></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 行財政改革について、どのように市民の理解と協力を得ていくか。 →市民への啓発は、ホームページによる一方的な広報が中心であったが、今後は双方向のやりとりが必要と考える。いかに広く市民の意見を聴くか、また、それを集約して、いかに施策に生かすか、そのシステム作りを考えることが必要。 ・ 全体的に、第1回懇話会に比べると改善されているが、何のための行財政計画なのかを考える必要があり、今後の取組が大事。ホームページにはこれまでの取組を載せている自治体が多いが、計画は今後である。これからをどうするのか。そこで、数値目標なしというのは、やる気がないと思われる。令和4年度～令和7年度で数値が変わっていないところもあるが何とかできないか。年度計画の中で、具体的な数字を出してほしい。 ・ 歳出における人件費の推移、実質公債費比率の推移は、どちらも昔から奈良市は数値が良く 	

ない。その原因を改めて点検して反省し、歴史から学んでこれからの行政改革にそれを生かすように。また、企業の場合の成果は収益力で測れるが、地方自治体の成果は、測ることが難しい。「バリューフォーマネー」(Value For Money)というイギリスの言葉があり、支出に見合う価値という意味で公部門にこれを適用する。また、3E監査(経済性(Economy)、効率性(Efficiency)、有効性(Effectiveness))についても併せて考えてほしい。

→実質公債費率が他市に比べて悪いのは事実で、100年会館の市債や土地開発公社を精算した際の三セク債がまだ償還が終わらず長期に負担がかかっている。中長期で財務体質の改善を図り、次の世代に負担が残らないような行政運営が必要。他市に比べて人件費率が高いことについては、以前は20%を超えていることもあったが、今は扶助費よりも人件費比率が低くなってきており、良くなりつつある。予算の審議ばかり重視され、決算が軽視されることはよくない。決算にもメスを。全ての部局が適正な執行を意識する必要がある。

・行財政改革についての議会の役割について。協力をしっかりしてほしい。議論をして行政部門に提案するような、議会としての役割を果たしてほしい。

→議会に情報を提供していき、協力が得られるようにしていきたい。

・監査委員制度の中で、行政監査の視点から問題に取り組み、行政改革につなげるように。また、包括外部監査制度については、テーマは監査人が決めるが、行財政改革の視点に関わるテーマを積極的に取り上げてもらえるよう、外部監査制度を活用してほしい。

→包括外部監査の課題については、事務局からお話しし、テーマ設定していくよう進めていきたい。

〈①職員・組織体制の見直し〉

・行財政改革は、職員にとっては外部委託になる、職員数が減るなどマイナスイメージを持たれることもある。行財政改革の方向性、メリットについて職員の理解を深めるにはどうするか。また、デジタル以外にも、よりレベルの高いハイタッチな対応ができ、官民協働においても民間への提案ができるような人材の育成をどうするか。

→現在奈良市には約2,500人の職員がおり、毎年100人程度採用しているが、まずは現状の職員をいかにレベルアップさせるかが課題である。改革の意識を育てるため、研修や日々の業務の中で指導していく必要がある。補いきれない専門的分野については、外部人材の活用や会計年度任用職員制度を活用できれば。

・民間委託によって、災害ゴミや避難所開設など、災害時の体制の問題がある。これにはどのように対応していくのか。

→災害は、職員が減っても、財政のひっ迫があっても、削りにくい部分。消防は体制縮減が難しいため、それ以外で縮減をしていく。職員が2人ずつ交代制で対応していた避難所運営は、地域への委託を始めている。市役所だけで難しい部分を市民の協力を得ながら行っていくことができれば。

・外郭団体の役割・自立化へのフレームワークをどう考えるか。

→外郭団体は元々指定管理者制度の前身である管理委託制度の時代に、一施設一団体であった外郭団体が管理していた。それが、指定管理者制度開始後に統廃合され今の姿になって

いる。そのため、施設の指定管理において外郭団体には蓄積されたノウハウがあるが、民間で運営できる施設もある。外郭団体のノウハウを生かせる部分、民間と競争してもらう部分、これを明確化し、今後の運営計画を定めていくことが必要。さらに、約 30 億円の外郭団体関係の費用をいかに抑えていくかである。

→団体の統廃合を進めた後でも質的転換は実現していない。今後指定管理者の公募化により、純粋な民間団体が指定管理者になることで外郭団体の仕事は少なくなる可能性が高い。中長期の経営を考え、今後は専門性が高い所とそれ以外を切り分けて考えるとともに、3 団体を再編統合するのか、機能分解して再編するか、現状のままでいくかといったドラスティックな改革が必要。ゼロベースで取り組んでいきたい。

・職員は政策的な仕事を行い、緩い仕事は減少させ、仕事にて自己表現を高め、自己実現を満足させられるようにする。また、それ以外の業務の外部委託を進める。その際には、入札管理と委託管理を行い、仕様書にある業務がきちんと行われているかを管理する。

→外部委託化については、ごみ関係の直営、幼保施設の直営についての分析をする。こども園はいずれ全て民営化も視野に考えている。園に現存する職員をどうしていくかは 5 年、10 年単位で考えていく必要がある。より高度な、政策立案の部分職員に割り振る方向にしたい。

・外郭団体の補助金について、この積算はどうしているのか。公益的な業務のため、どうしても採算が取れない業務に対する補助金は良いが、運営が難しい場合の、赤字を少なくするための補助金であってはならない。総合財団にはそういう補助金があるのでは。社会福祉協議会にもおそらく。何をするかをゼロベースで考えて頂きたい。

→運営補助でなく公益性に基づいた補助を、という点はおっしゃるとおりである。

プロパー職員がまだ残っているため、大きな改革はできていないが、外郭団体の統廃合も含めて、厳しい対応が求められている。

・働き方改革について、個人ベースの取組が書かれているが、組織としてどう実現していくかについてが、盛り込まれていない。個人だけではいくら頑張っても無理な部分はある。個人の部分と組織の部分の両方を書いていくべき。

→組織の取組については重要だと考えている。明確な記載はないが、職員が働き甲斐を持ち、働きやすい環境をいかに作るかが重要。ワーキンググループを作り、ヒアリングを行い、検討を進めていく。具体的には育休などの制度を活用しやすい基盤づくりを進めている。業務の効率化やデジタル化と同様に、担当課だけでなく全庁それぞれの部署で進めていくように示している。

・外郭団体については、各団体のなかで点検することはもちろん、行革への道筋をさらに進めてほしい。総合財団の問題点は、まずは予算で赤字であること。そして、実績は黒字。その理由をきちんと点検すること。そのことはきちんとしかるべき報告がされているのか。また中身の検証は行っているか。例えば、事業収益は予算と決算に乖離があるがなぜか、検証しているか。予算で 9,400 万円という補助金の積算内容は先ほど申し上げたとおりどうなっているのか。補助はあくまで公益性の高い部分へ行うように。

・奈良市の求める職員像、職員の姿は。

→奈良市を愛し、市民のことを考え、市民のために自発的に行動できる職員、ただ単にタスクをこなすのではなく、そこに気持ちをのせてほしい。大好きなまちの、人々の役に立ちたい

という思いを持った職員。声を挙げられない人や、支援の網の目から漏れ落ちる人たちに寄り添える職員を目指してほしい。

〈② 歳入の確保〉

- ・ふるさと納税を増やすためにはどう考えているか。

→ふるさと納税は、毎年 1.1 倍、1.5 倍、と年々伸びるように考えている。令和 3 年度までは申込サイトの運営などすべての作業を職員の手で行っていたが、全国を見るとポータルサイト、中間事業者を利用しているところが多い。このため令和 4 年度からはそのような民間スキルを利用している。中間事業者は、写真の撮り方、プロモーションが違う。成果としては、昨年度比は現時点で 100%を超えている。まだまだ伸びしろはあると思うので、奈良ファンを増やしていきたい。

〈③ 歳出の効率化・重点化〉

- ・ごみの有料化についてどう考えるか。

→現在は無料で回収しているが検討は行っている。他市でも有料化が進んでいるところは多くリユースやごみの減量の意識にもつながる。市民の負担が増えるため理解は必要だが、今後も検討していきたい。

- ・ごみ焼却炉の老朽化に伴い、職員はいろいろ工夫しながら対応されている。炉の負担を減らすためにはごみの減量化、分別徹底が必要だが、市民の協力をさらに得るために今後どのような取り組みをしていくのか。

→ごみの分別については、しみんだよりや HP で周知するほか、小学校に訪問し、ごみキャラバンで子どもに教えている。ごみに対する周知を子ども向けに行うことで、その保護者への理解、また、近くの住民の方へも広がる。また、奈良市のごみ分別アプリは、ダウンロード数が多い。今後はもっと利用しやすいような機能を考えていく。

〈④ 公共施設の適正化〉

- ・福祉施設のあり方では、高齢者向けの施設サービスについて書かれている。高齢者は増えているのに利用者が減っている要因を分析しなければいけない。市の施設を使用していないということは、別の民間の施設を選択し、利用しているはず。市の施設がもっとサービスや利便性を高めれば、利用者は増えるのでは。供給するサービスの質を高めていくことが必要ではないか。
- 老人福祉センターは高齢者のレクリエーションを主とした施設である。現在は、民間サービス、社交の場があり、魅力的なところが増え、市の施設の利用者数が低下し、利用者が固定化している。万年青年クラブの加入者が減少しているのも同じ理由かと。今のニーズや関連団体の声を聴きながら、検討していきたい。

- ・連絡所については、市で代替機能を用意することで、縮小が可能ではないか。代替方法の検討が良いと思われる。

→今まで連絡所で行ってきた福祉手続などについて、担当課から直接市民に送付するようになったことや、開所日を減らして週 2 日にしたことなど、そこが利用者数に影響しているのではないかと考えている。代替手段となるものの一例をあげると DX があると思う。特に戸

籍などはスマート申請を始めており、スマホでオンライン申請をすれば、担当課から発送という手続を行っている。また、地域自治協議会の形成を推進しており、活動の中で、代替手段として連絡所機能のカバーを行えないかを検討している。ただし、数値では表れない相談機能もあるため、連絡所の見直しは、市民の理解を得られるよう、双方向のやり取りを行い丁寧に進めたい。

- ・公営住宅は、供給する役割が市にはある。「既存民間住宅を活用した借上公営住宅の供給の促進に関するガイドライン」が出ている。民間住宅を公営として借り上げれば直営する必要がなくなるので、その方法も検討すればよいのではないかと。大阪のいくつかの自治体が行っている。→安定供給につながる意見だと思う。用途廃止は進めていくが跡地利用の問題もある。利用者推移を考えると、集約の中で残していく必要のある部分もあり、新たに整備する必要もある。民間の借上公営住宅の考えも検討材料に含めて進める。
- ・公共施設については、15 ページの年度計画のところで、令和4年度が関係者との協議、再編、検討になっているが、検討は終わっているか。令和5年度からは再編実施となっているが、本当に令和5年度から実施ができるのかは疑問。
- ・外郭団体改革に関して、指定管理施設の使用料を上げて良いのでは。サービスの質を上げ、それなら使用料が上がっても納得と思ってもらえるようにできれば。→施設の使用料については、受益者負担は施設の目的も含めて考えるべき。民間施設と競合する施設は受益者の負担割合を多く、市役所でないといけない福祉的な施設は割合を少なくなど、施設種別を決め、その割合を決める、という方向で検討している。これには使用料の値上げも伴うため、市民への説明がセットになってくる。

〈⑤ DX の推進と業務改革〉

- ・職員 IT の向上、リテラシーの向上が大事。情報担当部署だけが IT ツールを使うのではなく、どの部署でもデジタル化したプロセスを活用できるように。また RPA は既存のものを自動化するだけでなく、窓口の一元化など業務フローの見直しを常に考えてほしい。また、将来に向けて、数値目標を明確に。→各課に DX 推進リーダーを配置して個別に知識や技術の習得を行い、各課の DX を推進している。今後も研修等を充実させて、よりいっそうの育成を図っていききたい。→効果額は提示予定だが、まだ検討中の部分もある。未提示の部分は考えながら示していききたい。
- ・DX では行政手続のデジタル化、生産性の向上だけでなく利便性の向上も効果として挙げる方が良いのでは。また、「行政手続」に限定しているのが気になる。手続だけで終わってはいけない。将来を考えると、市が持っている多様な行政データを活用していくことを DX の目的とすべき。現在の様々な行政課題の解決のヒントがあるのだから、政策立案のための DX 活用を。エビデンス分析のできる職員が必要。→データの有効性についての職員の理解がまだ進んでおらず、オープンデータの公開がまだ十分ではないことに表れている。データに基づいたデジタル推進の大切さについては、今後研修等を考えている。EBPM（データに基づいた施策推進）に関しては来年度に向け、研修やツールの予算要求を行っている。

・非接触対応に関して、窓口で非接触になるということは、いずれは、自宅からリモートでもできるようになるということ。計画期間の令和7年度までの間にテストケースを行っても良いのでは。数値目標のところ、年度計画を大きくまとめてしまい、オンライン化の手続数のみではもったいない。前回 978、今回 1,068 で、すでに計画検討の半年の間にも 100 更新されて増えている。重要なのはオンライン対応を誰がするのか。その業務をやっている人がデジタル化の力を持つことが大切だと思う。今まで、紙文書の頃は、担当部局が文書様式の変更などの手続をしていたと思うが、オンラインの手続の整備は誰が行っていくのか。どの部署にもデジタル化に対応できる人材が必要だと考える。RPA についても、RPA に留まらずフローの改善が必要ではないか。

→非接触化には多面的な意義があるということ。おくやみ関係手続のワンストップは亡くなる方の家族の約6割が利用している。来年度からは窓口の一部にモニターを置き、対面ではなくモニター対応を考えている。はじめはモニターの奥の課内には担当職員がいるが、いずれはリモートでの対応も考えている。例えば家で介護をしながら対応等、忙しい職員も対応できるようになる。対応記録や質問記録をスクリプト化し、AI 対応による自動処理に繋げ、いずれはスマホの中で来庁せず手続が完了するようにしたい。市民が便利になり、職員が便利になり、24 時間便利になることを目指す。デジタル担当部局だけに負担が一極集中しないよう、各課に対してのデジタル教育が必要。この計画の記載はデジタル化の一部の側面に限られているので、書き方については検討する。

⑥ 官民連携・協働の推進

・6つの柱の最後、官民連携・協働推進について、行政課題の解決は、行政だけでは立ち行かなくなるので、この取組が重要。民間とのイノベーションが大事である。つまり、行政課題は地域課題であるのとらえ、地域課題の解決をビジネスとして取り組む社会起業家が増えると、ソーシャルビジネスとして解決することができる。地域課題を解決しながら収益も上げるビジネスが進むように育てていく。奈良市では、そのような起業家を育てていくための環境づくりの施策はあるか。

→創業支援については奈良市の創業支援施設 BONCHI にて進めている。コワーキングスペースの登録者数も年々増えているところ。さらにスタープロジェクトを進めており、卒業生があらたな起業家を育てている。ソーシャルビジネス、地域課題の解決は大変重要であると考えているので、創業支援につなげていきたいと考えている。

〈結びの挨拶〉

・昭和の終わりから掲げられている行革は、いまだに完成していない。時代の変化とともにプレイヤー、市民ニーズが変わっていくことを踏まえ、各部長の話でも、市民への理解を得ることが困難であると考えていると思うが、あるべき姿に向けて、きちんと説明責任を果たしていくことが大切であると考えている。それが次の職員、次の市民へとつながっていくと考えている。