

## 令和3年度 第1回 四街道市行財政改革審議会 会議概要

開催日時	令和3年7月14日(水) 10:00～11:30
場 所	四街道市企業庁舎2階 第1・2・3会議室
出席委員	鈴木委員、中村委員、上田委員、田中委員、土井委員、丸岡委員、添田委員、安井委員、笹原委員、木本委員
欠席委員	なし
事務局	経営企画部：石渡部長、森田副参事 財政課：平林課長、坂本課長補佐兼行革推進室長、杉山主任主事、森山主任主事
傍聴人	2名

### 会議次第

1. 開 会
2. 会長あいさつ
3. 部長あいさつ
4. 議 題  
令和2年度第8次四街道市行財政改革推進計画進捗状況等について
5. その他
6. 閉 会

### 議 事

#### 議題 令和2年度第8次四街道市行財政改革推進計画進捗状況等について

事務局 (資料説明)

鈴木会長 質問や意見等はあるか。

上田委員 評価について、計画目標の妥当性という判断を含む場合、審議会として判断するのが非常に難しい。その点を踏まえて年度目標を作られたということだが、それでも目標自体の妥当性を考慮する必要があるのかどうか。考慮する必要がなければ計画目標や年度目標と比べて実績が上回っているか下回っているかで機械的に評価できる。また、行財政改革の目標が単なる経費削減のみなのかどうか。計画目標や実績が数値で表せない項目がある。費用と効果の相互関係をどう判断するのか。評価するにあたっての基本的な基準を教えてください。

事務局 評価の方法として、計画目標と今回新たに加えた年度目標があるが、数値が表れている項目については、年度目標に対して達成できているかどうか評価いただきたい。計画値や効果額が未設定な項目について、例えば「No.17 職員の育成と意識改革」の研修関係等は評価が難しいと思うが、進行管理シートの「⑩取組状況等」を参照いただき、評価をしていただきたい。取組状況等の内容をもう少し詳細に記載してほしいということであれば、担当課に確認させていただく。

費用と効果の関係については、例えば「No.9 省エネルギーへの取り組みの推進」について、令和2年度でLED化を行い令和3年度からは当初計画通りであると電気

代が下がる見込みであり効果額を計上している。しかし、LED化に伴いそもそも工事代が発生している。来年度以降効果額を計上するのであればこの設備投資の部分も考慮していかなければならない。

上田委員 ランニングコストと設備投資との兼ね合いにより効果があるのかを判断しなければならない。LED化については電気代が下がるのはわかるが、設備投資が適切であったのかどうかという問題がある。費用を削減し、住民サービスの向上を目指すのが行財政改革の目標なのではないか。単なる費用の削減だけを目指しているのか。目標としているのは何か。

鈴木会長 行財政改革審議会の目標は基本的にはコストカットである。それ以外の目標としては、上田委員のご意見のように、より良い市政を運営するためにはどうしたらいいかという懸案事項もある。そもそもはじめに議論があったのが人件費の削減についてであった。その後、住民サービスの充実という視点も考慮し始めた。今も基本的にはコストカットが目的ではないのか。

事務局 ほぼコストカットである。第2の目的は職員の育成と意識改革である。

鈴木会長 勿論コストカットの目標設定が妥当であるかどうかという議論もあるかと思う。ただ、これは計画設定の段階で決定している。今、目標の設定を問題にするのはいかなものか。与えられた前提を踏まえて評価をしたらどうか。

笹原委員 前回の評価の時に課題であったが、計画目標や実績値に数字が入っていない項目が自己評価されているが、審議会委員が評価するにあたって、数値化されていない場合は何を基準に判断をしたらよいか。

鈴木会長 計画目標、年度目標の取組状況等への担当課の努力に対してどう評価していくということではないか。

笹原委員 努力ということは非常にわかりにくい。

鈴木会長 その通りである。委員の皆さんは、様々な意見があると思うが、目標に対して努力をしているということを数値化するのは難しい。事務局としては、どのように評価してもらいたいのか。

事務局 評価になじまない項目であり、会長がおっしゃられているように非常に難しい。

鈴木会長 では、評価が難しいということを審議会意見欄に記入してもらってはどうか。評価できない場合は評価できないと記入してもらってはどうか。

事務局 意見として記載していただいて差支えない。

安井委員 進行管理シート上の「⑩実施状況等」にコメントが記載されているので、この状況に対しての評価が良いのではないのか。

鈴木会長 その通りだと思う。

添田委員 「No. 4-2 他会計への繰出金等の見直し（下水道課）」について自己評価がBとなっているが、コメントに実施できなかったとある。どういう理由で実施できなかったのか。

事務局 行財政計画策定時の目標としては経営戦略の作成・策定・公表まで実施する予定であったが、経営戦略の策定を進めたところ将来の下水道使用料に与える影響度が当初想定していたものよりも大きなものとなった。そのため、経営戦略の内容について

で慎重に精査した結果、策定作業がずれ込み、年度内に公表ができず計画が遅れたためである。

添田委員 理由としては作業が遅れたからということか。No. 4-2 の進行管理シートからでは実施できなかったということしか読み取れなかったため、今の内容を記載した方が良い。

事務局 進行管理シートの「⑭翌年度以降の取組内容」に記載している。「⑩実施状況等」についてももう少し詳細に記載させていただく。

木本委員 「No. 15 職員数の適正化」について、フルタイム再任用職員の効果額を算出し、削減できたという記載になっているが、これを実績値にすることに非常に違和感がある。また実施項目名が「職員数の適正化」であり目的とマッチしていない。人事等の計画があると思うが、定年退職をした職員を再任用したことにより、新規採用職員を抑制できたのか。再任用職員によってどのような業務の効率化ができたのか。業務内容によっての人員の増減を、記載しなければならないのではないのか。計画策定時に議論すべきであったが、この部分だけを費用に計上するには、リスクがある。項目名と整合させるためには、これによってどのように人員を配置して、人員の増減等があったのかを記載していただきたい。

鈴木会長 事務局で記載方法について検討をしていただきたい。

事務局 了解した。

添田委員 「第8次行財政改革推進計画」の10ページに「適正な職員数を確保し」と記載があるが、適正な職員数とは何か。人口によっても職員数が変化していくと思う。業務内容によっても、昨年は新型コロナウイルス感染症の影響で非常に忙しかった部署があると思うし、一方減った部署もあるような印象を受ける。これらを加味し、何人が適正なのか。

事務局 職員数の適正化については、人事課が「定員適正化計画」を策定し、年度ごとに職員数を定めている。直近では令和3年3月に「第6次定員適正化計画」を策定し、今後5年間の職員数の目標数値を定めて職員の採用、定年退職した職員の再任用を計画的に行っている。

添田委員 四街道市全体の現状について職員数は足りているのか。

事務局 現状では職員数は足りていない。

添田委員 ならば、足りていないことを記載した方が良いのではないのか。足りていない上で職員数の適正化を行うということなのか。

事務局 今までの「定員適正化計画」は職員数を抑制し、総人数を減少させる計画であり、職員数を抑制してきたため、現在職員数が足りない状況である。令和3年3月に策定した「第6次定員適正化計画」では、今後は職員数を徐々に増やしていく予定である。

添田委員 適正な職員数については、「No. 16 長時間労働の抑制」、「No. 17 職員の意識改革」などの項目に全て繋がっている話だと思う。職員数が足りていないとしたら、どれくらい足りていないという数値が出ていないとわかりづらい。

鈴木会長 おっしゃることはよくわかるが、どれだけ人件費を減らすということがテーマであ

る。一時期、職員数が足りなくてもこれは適正と言わざるを得ないような国からの指導や、一方で市民サービスが低下してしまうのではという議論もあった。しかし、とにかくコストカットして「人件費を減らしていかなければならない」と、国や県から指導があり、それを長年行ってきた。おそらく現在職員数が足りていない。職員数は現在約600人だが、「適正な人数として約750人でないと足りない」と主張したとすれば、これは国や県からお叱りがくるだろう。

添田委員 お叱りがきたとしても、それが事実なら公開はできないのか。

鈴木会長 適正な人数が何人かという問題は、立場によって議論が分かれるところである。自分たちが働いている組織の適正人数を、自分たちで設定していくのは難しい。おそらく適正かと言われたら、不適正だと思う。それが定年退職後の再任用の問題と関わってきている。再任用職員は新規採用職員よりも業務を理解しているので、今までよりも安いコストで任用でき、同じような仕事をしてもらえとなれば、仕事の必要性といった視点からみれば非常に助かる。ただ、組織というのはバランスの良い年齢構成を考えなければならないため、新規職員もきちんと採用しないといけない。状況が変わる中で、業務内容が変わり業務量に増減があるため、常に適正な職員数の水準は変化していく。しかし、人事の問題は長期スパンの中で考えていかなければならないテーマであるため、適正な職員数については議論をしつくさないと難しいのではないかと思う。

笹原委員 進行管理シートの「㊦区分」で実施済や実施中と記載がある。これは計画に対して実績の努力の結果であると思うが、この理解で良いか。特に「No.5 市民税等の収納率の向上」では、「㊦区分」が「実施済」で「99.8%」自己評価が「C」、「No.6 国民健康保険税の収納率の向上」では「㊦区分」が「実施済」で「100.2%」自己評価が「A」、また「No.4-2 他会計への繰出金等の見直し」では「㊦区分」が「実施中」で「80%」自己評価が「B」である。実施済でも100%でない項目があり、これらはどのように理解したらよいか。

鈴木会長 目標を達成してしまったものについては実施済ということか。

事務局 「参考資料1 第8次四街道市行財政改革推進計画実施項目別進行管理シート記載要領」の3ページに「㊦区分」についての説明を記載している。「実施済」という表記は計画を全て実施完了しているということである。

鈴木会長 No.5、No.6については記載要領通りに進行管理シートが記載されていないということか。

事務局 大変わかり難い内容になっているが、計画上の収納率と実績の収納率の割合についての記載となっている。「No.5 市民税等の収納率の向上」については、計画上の収納率が98.7%、それに対して令和2年度の収納率が98.5%であったため、98.5%/98.7%により、「㊦区分」が「99.8%」となっている。同じように「No.6 国民健康保険税の収納率の向上」については、計画上は90.5%の収納率を目標としていたが、それに対して、90.7%の収納率になったため、90.7%/90.5%が「㊦区分」の「100.2%」となっている。

上田委員 金額表示するよりも収納率で表示した方がわかりやすいのではないか。税収の相対

的な数字は異なるが、率は同じため効果というとなりに統一した方が良い。

事務局 進行管理シート記載内容については更に詳細を記載するよう検討していく。

鈴木会長 今回の状況では評価は難しいのではないかと。事務局で説明の補足と進行管理シートの修正等をして、委員の皆さんへ郵送し、評価していただく方が良いのではないかと。

委員 異議なし

鈴木会長 それでは以上で、令和3年度第1回四街道市行財政改革審議会を終了する。