

総務常任委員会所管事務調査報告書

西宮市議会議長 八木 米太郎 様

令和6年12月11日
(2024年)

総務常任委員会

委員長	山田 ますと
副委員長	松本 たかゆき
委員	江良 健太郎
”	澁谷 祐介
”	田中 あきよ
”	野口 あけみ
”	前島 のぶなが
”	村上 ひろし
随 行	前出 桂樹

令和6年度（2024年度）総務常任委員会管外視察について、次のとおり報告します。

1 調査先及び調査事項

兵庫県 尼崎市

- ・行財政改革に係る計画について

神奈川県 相模原市

- ・行財政構造改革プランについて

神奈川県 川崎市

- ・財政改善の取り組みについて

福島県 郡山市

- ・郡山市 STANDARD について

2 調査期間

令和6年10月22日(火)～10月24日(木) 2泊3日

3 調査先対応者

兵庫県 尼崎市

議会事務局次長	細川 直樹
議会事務局議事課書記	福島 康司
総合政策局政策部政策推進課長	高橋 卓広
資産統括局財務部財政課長	高山 健太郎

神奈川県 相模原市

議会局次長	坪井 健次
議会局政策調査課主査	村山 祥子
財政局財政課参事兼課長	大井 芳泰
財政局財政課財政企画・財源対策班担当課長	大林 雅之
財政局財政課財政企画・財源対策班主査 (財政企画担当)	市川 琢巳
財政局アセットマネジメント推進課総括副主幹	斉藤 健一
財政局管財課長	高橋 和道
市長公室政策課政策1班担当課長	廣田 圭介

市長公室政策課政策 2 班主査	橋本 剛
総務局人事・給与課主幹（労務担当）	芦野 誓子
こども・若者未来局保育課主任	臼元 勝成

神奈川県 川崎市

議会局政策調査課課長補佐・調査係長	玉井 恵美子
総務企画局庶務課担当係長	乾 紗耶香
総務企画局デジタル化施策推進室担当課長	岡村 弘幸
総務企画局デジタル化施策推進室担当係長	嶋津 亮
総務企画局デジタル化施策推進室担当係長	内田 和徳
総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長	北村 卓也
総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長	高橋 亮
総務企画局行政改革マネジメント推進室担当	二宮 悠紀
総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長	窪田 義記
総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長	加藤 幸男
総務企画局行政改革マネジメント推進室係長	大槻 康晴

福島県 郡山市

議会事務局総務議事課主任	長水 恵実
総務部行政マネジメント課主任	馬場 守吉
総務部行政マネジメント課主任	三浦 寛子

4 用務経過等

<兵庫県 尼崎市> 10月22日（火）

午前9時50分頃、尼崎市役所に到着し、細川議会事務局次長より歓迎のあいさつをいただく。その後、政策推進課の高橋課長より調査事項について説明を受け、事前に送付した質問事項に対して回答をいただき、質疑、意見交換を行った。

（午前11時30分頃視察終了）

<神奈川県 相模原市> 10月23日（水）

午前9時30分頃、相模原市議会に到着し、坪井議会局次長より歓迎のあいさつをいただく。その後、財政課の大井参事より調査事項について説明を受け、事前に送付した質問項目に対して回答をいただき、質疑、意見交換を行なった。

（午前11時頃視察終了）

<神奈川県 川崎市> 10月23日（水）

午後1時15分頃、川崎市議会に到着し、議会局の玉井係長より歓迎のあいさつをいただく。その後、「行政手続きの原則オンライン化の実施」について、デジタル化施策推進室の岡村担当課長より説明を受け、事前に送付した質問事項に対して回答をいただき、質疑、意見交換を行った。次に、「民間活用(川崎版 PPP)推進方針」について行政改革マネジメン

ト推進室の北村担当課長より、事前に送付した質問項目に対して回答をいただき、質疑、意見交換を行った。最後に、「川崎市行財政改革第3期プログラム」について、デジタル化施策推進室の岡村担当課長より、事前に送付した質問項目に対して回答をいただき、質疑、意見交換を行った。

(午後2時45分頃視察終了)

<福島県 郡山市> 10月24日(木)

午前9時30分頃、郡山市議会に到着し、議会事務局の長水主任より歓迎のあいさつをいただく。その後、行政改革に資する庁内の統一規則「郡山市STANDARD」について、行政マネジメント課の馬場主任より説明を受け、質疑、意見交換を行った。

(午前11時頃視察終了)

5 視察風景

■ 兵庫県 尼崎市



■神奈川県 相模原市



■神奈川県 川崎市



■ 福島県 郡山市



西宮市の財政上の課題について

令和4（2022）年度普通会計決算においては、実質単年度収支が42億円を超える赤字となり、令和5（2023）年も38億円を超える赤字となりました。今後とも、高齢化の進展に伴う社会保障関係経費や公共施設の老朽化対策費など歳出増が見込まれ、このままの財政運営が続けば、令和9年度末には基金が枯渇し、予算そのものが編成できない状況にいたることが明らかとなりました。

一つ目の課題は、財政基金取崩しに依存しない財政体質の確立に向け実質単年度収支の均衡を保ち、基金枯渇を回避することです。

二つ目の課題は、財政構造の弾力性を判断する経常収支比率の推移が、類似都市平均値と比べても高い水準で続いていることです。このような硬直化した財政構造が、本市の財政運営上の大きな課題となっています。

本市の経常収支比率を押し上げている最大の要因は、中核市平均と比べて極めて高い人件費割合です。この人件費の抑制（給与体系、適正定員管理等）こそが本市財政改善の根本的な課題です。

三つ目の課題は、本市のまちづくりと連動した中長期的視点からの持続可能な市政運営のための抜本的構造改革へのビジョンや取組みの欠如です。

視察先の選定理由

尼崎市（中核市）

「行財政改革に係る計画」について

平成 15 年度から 19 年度までの 5 か年で“尼崎市経営再建プログラム”を策定し、当初収支不足額約 800 億円に対しあらゆる手段を講じ、歳出の大胆な削減に取り組んだ結果、約 500 億円を超える効果額を計上し、最大の目標であった財政再建団体転落の回避を実現できた。

次に、平成 20 年度から 24 年度に“あまがさき”行財政構造改革推進プランを策定し、さらなる財政の健全化の取組を進め、財政基盤を築くとともに、まちの魅力創出や地域社会で支える仕組みづくりなど住民自治基盤の確立を目標に掲げ取り組む。結果的には、歳出削減一辺倒の取り組みに終わった。

次の取り組みは、平成 25 年度から令和 4 年度にかけて持続可能な尼崎市政を目指した行財政構造改革に取り組んだ。

具体的には、中小零細企業の多い尼崎、生活困窮に陥りやすい人が多いという都市の体質転換に向けて、子育て世代、現役世代が住みやすい尼崎市へと都市構造を変革する取組みは、市役所改革にとどまらずインフラ整備をはじめ教育に力を入れた市民や市町全体を変革する構造改革でした。この点は、本市として真摯に学ぶ点であると考え視察先に選定した。

相模原市（政令指定都市）

「行財政構造改革プラン」について

相模原市の財政は、令和 2 年度一般財源ベースで約 60 億円の歳出超過が見込まれた。その後も毎年度多額の歳出超過が生じる見込みとなり、令和 9 年度には歳出超過額は約 134 億円となり、令和 3 年度から令和 9 年度末までの 7 年間で累計約 816 億円の歳出超過が生じる見込みとなった。

市の長期的な財政収支の見通しや今後の人口動態等を踏まえると、これまでと同様の行財政運営を続けることは困難と考え“相模原市行財政構造改革プラン”第一期（令和 3 年度から令和 5 年度までの 3 カ年）、第二期（令和 6 年度から令和 9 年度までの 4 カ年）に分けて改革プランを策定した。

持続可能な行財政基盤の構築に向けた市税収入の確保策については、「個人市民税」の増収を目的に 30 代から 40 代の子育て世代・働き盛り世代から選ばれるような魅力的なまちの形成につながる施策を優先的に展開していく。

歳出超過の解消については、財源の根拠を明らかにする等の予算編成時のルールを決めている。

経常収支比率の改善については、市税収入の増加、歳出の適正化に加え総人件費の抑制により改善を図る。

中期的視点で改革項目を定め持続可能な行財政基盤を構築する改革プランは、本市が目指す構造改善の参考とすべき取り組みと考え視察先に選定した。

川崎市（政令指定都市） 財政改善の取り組みについて

行政手続きの原則オンライン化の実施については、働く環境整備（働き方改革）、仕事の進め方改革（意識改革）を目的とし、目指す姿として“将来にわたりよりよい市民サービスを安定的に提供するため”としている。

行政手続きの原則オンライン化の実施は、目標数字と目標年度を示すことで、庁内への達成意欲や意識の統一を図っている。

オンライン申請可能な手続きは、庁内の手続きの約 76%にあたる 2,734 件に達する。

民間活用（川崎版 PPP）については、効率的・効果的な市民サービスの提供とそのサービスの質の向上の実現を目的に取り組んでいる。

民間企業だけではなく、NPO法人や自治会等を含めた「多様な主体」と連携し、行政サービスの領域以外にも視野に入れた地域課題の解決や豊かな市民生活の実現などの公益を追求している。

対話・提案における民間活用では、全ての施策分野・事業分野の事業を対象に民間が創意工夫を発揮する余地の多い検討の初期段階から、幅広く対話プロセスを取り入れている。

行財政改革については、質の高い市民サービスの持続的かつ安定的な提供に向けて、経営資源を最大限確保し、最適な配分を行うための見直しや改善に取り組んでいる。具体的には、社会経済状況の変化を踏まえた市民サービスの再構築、市役所の経営資源の最適化、多様な主体との協働・連携の更なる推進、庁内の人材育成と意識改革、これら4点の取り組みが持続可能な行財政運営のための基盤（土台）づくりへと連動している。本市が取り組む抜本的構造改善においては“すべての歯車が連動”している事が必須条件であると考えており、その点は参考とすべきと考え視察先に選定した。

郡山市（中核市） 郡山市 STANDARD について

郡山市 STANDARD とは、効率的・効果的な業務量の削減手法を庁内の約束事としてルール化したもの。

文書関係業務は、職員等全体の1年間の業務時間数が5,935,129時間、うち831,025時間を全庁共通業務に費やしている。その割合は全体の14%ほど。

一方、セミナー等関係業務や庁内会議関係業務については、職員が無駄と感じる業務がある。

これら、職員が無駄・負担を感じる業務を洗い出し、庁内での約束事をルール化し、確実に実行することで職員の業務負担を軽減し、業務の効率化を進める。

郡山市 STANDARD の効果を削減時間、削減された人件費と目標を示し、全庁職員の業務効率改善に向けた意識付けに取り組む。

本市が取り組む効率的・効果的な業務量の削減において、無駄と感じている業務を洗い出しそれを省く手法は参考とすべきと考え視察先に選定した。

成果・提言

山田 ますと 委員長

尼崎市 「行財政改革に係る計画」について

成果

教育や子育て支援を重点化した子育て世代、現役世代が住みやすい尼崎市へと都市構造を変革する取組みは、市役所改革にとどまらずインフラ整備をはじめ市民や市町全体を変革する体質転換であった。

本市への提言

短期的には、財政基金に依存せざるを得ない本市の財政体質を改善し、実質単年度収支の均衡を保つ黒字財政への転換。

中期的には、本市の財政的課題である高止まりする経常収支比率の改善。

そして最終的には、本市まちづくりの核である「文教住宅都市」の持続的な発展のための市全体の構造改革にむけたビジョンを掲げ、その達成に向けて取り組むこと。

すべての世代から選ばれ続ける文教住宅都市・西宮の形成につながる施策を優先的に展開すること。

相模原市 「行財政構造改革プラン」について

成果

歳出超過の解消については、予算編成時のルールを決めている。

- ・具体的には、新規事業の提案は、財源の根拠を明らかにする。
- ・既存事業の存続は、原則3年、最長5年で廃止・見直しとする。継続の場合は新たな提案を加えることを条件とする。

個人市民税の増収を目的に30代から40代の子育て世代・働き盛り世代から選ばれるような魅力的なまちの形成につながる施策を優先的に展開。

第一期の3カ年、第二期の4カ年と二段階に分けて達成目標を定めた改革プランの策定。

『漫画 未来のお金にまつわる大切なお話し』や『漫画 相模原市行財政構造改革プラン』などのわかりやすい説明資料を作成し、市民への広報・周知や理解に努めている。

本市への提言

財源の根拠を明らかにすることや、既存事業の見直し・廃止期限を決めて実施するなど、予算編成時のルールを決めること。

個人市民税の増収を目的にすべての世代から選ばれる魅力的なまちの形成につながる施策を展開すること。

令和8年までの短期的な収支改善計画とそれ以降の中長期的な視点からの行財政基盤の構築の二段階で進めること。

市民に対して、本市の財政状況や改善の必要性など知ってもらうため、わかりやすい説明資料を作成し、丁寧な広報に努めること。

川崎市 財政改善の取り組みについて

成果

行政手続きの原則オンライン化の実施については目標数字と目標年度を示すことで、庁内の意識統一に取り組んでいる。

対話・提案における民間活用では、全ての施策分野・事業分野の事業を対象に民間が創意工夫を発揮する余地の多い検討の初期段階から、幅広く対話プロセスを取り入れている。市民サービスの再構築、市役所の経営資源の最適化、多様な主体との協働・連携の更なる推進、庁内の人材育成と意識改革、これら4点の取り組みが持続可能な行財政運営のための基盤（土台）づくりへと連動している。

本市への提言

全ての事業計画は目標年度と目標数字を示し、全庁職員に実行計画達成への意欲を高め意識の共有をはかること。

財政構造改善実施計画は歳出超過、収支改善に留まらず、持続可能な行財政運営のための基盤（土台）づくりとなる中長期的視点に立った計画とすること。

郡山市 郡山市 STANDARD について

成果

郡山市 STANDARD の効果を削減時間、削減された人件費と目標を示し、全庁職員の業務効率改善に向けた意識付けに取り組んでいる。

職員が無駄・負担に感じる業務を洗い出し、それを省くための庁内での約束事をルール化し、確実に実行することで職員の業務負担を軽減し業務の効率化を進めている。

本市への提言

全ての事業計画は目標年度と目標数字を示し、全庁職員に実行計画達成への意欲を高め意識の共有をはかること。

職員アンケートを実施し、職員が業務上で、無駄・負担に感じる業務の洗い出しと改善事例をまとめること。

アンケート結果、無駄や負担と感じる業務については、省くための対策を講じ職員の業務負担の軽減につなげること。

また、改善事例は、全庁に公開し業務の効率化を進めること。

全体として、以下の項目に留意して取り組むこと。

第一に、喫緊の課題の解消に向けての収支改善です。

- 既存事業の全てを査定し改善すべき施策を課題整理すること。
- 市有地の売却については将来にわたる資産価値を充分考慮し判断すること。
- 職員の適正配置と人件費の抑制については、給与水準の適正化、他市に比べ厚遇となる退職金、住宅等の諸手当の是正を図ること。

第二に、赤字基調の財政体質の改善です。

- ガバナンスが発揮できる人事・適正配置に努めること。
- 施設総量縮減への目標と具体的実行プロセスを示し、達成に向けた取り組みをルール化すること。

第三に、中長期的視点に立った抜本的な構造改革に取り組むこと

- まちづくりのビジョンを掲げ取り組むこと。
- すべての世代から選ばれ続ける文教住宅都市・西宮の形成につながる施策を優先的に展開すること。

以上

松本 たかゆき 副委員長

尼崎市 「行財政改革に係る計画」について

成果

尼崎市は平成 20 年度～24 年度に実施した“あまがさき”行財政構造改革推進プランを通して、都市の体質転換の必要を確認し、平成 25 年度以降で体質転換に向けて取組みをしている。具体的には、現役世代の定住転入促進につながる取組や、健康で自立した生活の確保に向けた取組などである。

本市への提言

都市の体質転換は即効性は低いと考えられるものの、持続的に発展する街づくりのためには早期に着手すべき取組であると考えます。西宮市は住みたい街ランキングなどから察するに良好な街のイメージが定着していると想定され転入者も多いが、一方で転出者も一定数おり、近年は人口も横ばい傾向となっている。現役世代の定住を図るといような、長期的な取組も並行して進めるよう要望する。

相模原市 「行財政構造改革プラン」について

成果

相模原市は公共施設の利用料金等の見直しにより、年間 1.3 億円の歳入増加を図りつつも、市内在住・在学の中学生以下を対象として、スポーツ施設や生涯学習施設の個人利用に係る料金の無料化を行っている。

本市への提言

財政構造改善の目標数値の達成は必須であるが、一方で行政サービス維持とのバランスを慎重に検討されたい。本年 9 月定例会において、市長より子供が参加対象となる大会の施設使用料支援について検討する旨の発言があったが、子供の利用に係る施設利用料金については、体育施設に関わらず全般的に支援をすべきと考える。

川崎市 財政改善の取り組みについて

成果

川崎市は PPP/PFI 地域プラットフォームの協定制度（以下、本協定制度）を利用し、内閣府及び、国土交通省からの支援（関係省庁の職員や専門家の派遣、PPP/PFI 事業の企画支援 等）を受け、より良い街づくりを実現している。

本市への提言

川崎市は市有地の活用において、初期段階で具体的な活用方法が無くとも、PPP/PFI 地域プラットフォームを活用し、民間からアイデアを幅広く募ることで、公共サービスの質の向上を図っている。本市において、具体的な活用方法が見出せずに長期間未利用となっている市有地があるが、川崎市のようなプラットフォームが構築できていればこのよう

な問題も解消できると考える。本協定制度が本市にとっても有用性があるか、市当局において検証いただきたい。そして、有用性があれば、次年度の本協定の認定に向けた準備を要望する。

郡山市 郡山市 STANDARD について

成果

郡山市は限られた職員数で質の高い公共サービスを提供するために、「総業務量」及び「全庁共通業務の割合」を削減する庁内の約束事をまとめた。業務量の分析は、業務の割合をフォーマットに各自入力することで可視化がされている。

本市への提言

本市において、定員管理計画の策定、及び事業の見直しがされているが、必要な人員を定めるためには、削減できる業務時間の分析が必要であると考えます。本市においても、郡山市のように業務時間の分析を行った上で、調査に基づく定員管理を今後行うよう要望する。

以上

成果

尼崎市 「行財政改革に係る計画」について

尼崎市は平成 15 年頃より、財政破綻寸前まで陥った。これ以前は本市で浮き彫りとなった【予算組みができなくなる】状態である。

この頃は住民サービス云々より、兎に角財政再建団体への転落阻止の事だけを考え職務に従事していたとのこと。

職員とのコンセンサスを一致させることなく、強烈なトップダウンで進めたそうで、進めることでベクトルは合ってきたとのこと。事務事業をゼロベースから見直し、人件費は国基準まで見直し、公共施設は 6 つあったものを本庁に集約。

もちろん、庁内の疲弊感はすごかったそうだが、こうした取組みがあつてこそその体質改善である。そういう意味では本市における「財政構造改善実施計画（素案）」は職員の処遇は担保しつつ、住民サービスを削るという痛みを伴わない案とも言える。住民サービスを削るのは一番最後。まずはやるべきことをすべし。

相模原市 「行財政構造改革プラン」について

一方、相模原市では財政健全化の目標、職員の意識改革、行財政構造改革の視点を基本的な考え方とし、歳出の適正化に関して単なる歳出削減ではなく、社会情勢の変化に対応すべく給付型施策から福祉基盤整備へと転換している。また、「市民とともに都市を経営する」という視点でまちづくりを進める成長・発展戦略に取り組んでいる。

川崎市 財政改善の取り組みについて

川崎市では「働き方改革」と同時に「仕事の進め方改革」を推進し、職員の働く環境の整備と意識改革を行っている。また、行政手続きの原則オンライン化に取り組んでおり、庁内の事務フローの見直しや、国のシステム整備等により、令和 3 年 9 月で 264 であったオンライン手続きを令和 6 年 4 月時点で 2,734 に増加させ、徹底的に取り組んでいる。中途半端にやらない。

郡山市 郡山市 STANDARD について

郡山市では他者の時間を奪わないことが職員の念頭におかれている印象を受けた。業務効率化のための庁内の約束事を重要視し、会議等の協議内容は事前に把握したうえで臨む、当たり前と言えば当たり前だが明らかにその意識が強い印象を受けた。人件費や業務量については策定当初の効果は見込めていないようだがコツコツと積み重ねている。

当局への提言

今回の行政視察は財政構造改善に取り組んでいく本市において、非常に有益であった。

結論から申しあげると、先日示された「西宮市財政構造改善実施計画（素案）」の内容では市民の納得を得るのは難しい。住民サービスを削る前に職員の処遇、外郭団体、委託業務の見直しを行うべきである。他自治体はそこに踏み込み、最後の最後に住民サービスに手をつけている。本気で行財政改革を行う気があるのであれば、そこから着手すべきである。

以上

澁谷 祐介 委員

尼崎市 「行財政改革に係る計画」について

成果

- ◆ 尼崎市の行財政改革の取組は約 20 年に及び、最初のもは「尼崎市経営再建プログラム」(H15～H19)。
 - 当時、バブル経済の崩壊による長期経済低迷や阪神淡路大震災等の外部要因もあり、平成 15 年度以降、毎年度 200 億円近い収支不足が生じる見込み。
 - なにも手立てを講じなければ平成 17 年度には財政再建団体に転落する可能性さえあった。
 - なによりも財政再建団体への転落阻止を最優先目標として行財政改善に取り組んだ。

- ◆ 当該プログラムにおいて効果額・市民への影響とも大きかったものは 3 つ。
 - 人件費の抑制を図る。
 - 公共施設の再配置と統廃合を進め、市有財産の有効活用を図る。
 - 事務事業をゼロベースで再構築する。
 - 中でも最も効果が大きかったのは、人件費の抑制。
 - 人件費抑制に取り組まず、市民サービスを削減するようでは到底、市民の同意は得られない。

- ◆ H20～H24 の“あまがさき”行財政構造改革推進プランにおいて
 - 全事業を対象とした「事業たな卸し」を 3 年かけて実施。
 - 政策局が中心となって、ある意味、強引に改革を推進。当初、改革担当部署と各所管のベクトルはあわなかったが、「3 年間、全職員のボーナスを 20%カット！」等、職員待遇の見直しも含めた取組を推進していく中で、方向性は共有されていった。

- ◆ あまがさき「未来へつなぐ」プロジェクトにおいて
 - 「財政規律」として通常事業(目標管理対象分)の市債発行額は元金償還額以内を基本、「財政目標」として将来負担(目標管理対象分)を 1,100 億円以下とする事を明示。

- ◆ 個別事業の取捨選択だと、どうしても全ているという話になってくる。
 - むしろ施策評価に力を入れ、「施策の重要性を評価→施策目標実現への効果」という観点から進めることで事業の改廃が進むようになる面がある。

本市への提言

- ◆ 市民サービス削減の前に、人件費の大幅な抑制を実現すべき。とりわけ国県や近隣市・類似都市と比較して手厚い手当や、高齢層に著しく手厚い給料体系の是正が最優先であり、それらを実現しないまま市民サービスの削減を先にやるなどあり得ない。

- ◆ 財政上の達成すべき目標と、それに向けた財政規律等を明示すると共に、それに基づいた規律ある安定的な財政運営を行うべき。
- ◆ 事務事業ごとの評価という観点から、施策での評価という報告へ、舵を切るべき。
- ◆ 本市が、きわめて厳しい財政状況にあることを多くの市民に知ってもらうため、市民報告会は勿論、分かりやすい財政状況説明資料の作成、財政非常事態宣言の発出など、あらゆる手段を、市政の最高責任者である市長が先頭に立って行うべき。

相模原市 「行財政構造改革プラン」について

成果

- ◆ 社会保障費の見直しは、いわゆる上乘せ・横出しなどで行っている、他自治体に比べて手厚い内容の見直しを中心。
 - 一方で就学奨励金について基準額の見直し、卒業アルバムの追加など、逆に手厚くした部分もあった。
- ◆ 各事業について、実施期間を原則3年間とし、事業実績や目標の達成状況を踏まえて事業の継続を判断。
 - 新規拡充事業については庁議の対象とし、既存事業のリニューアルを原則とすることをルール化。
- ◆ 行財政構造改革プランに先立って、平成22年の政令市移行の際、既に独自の手当等は見直し済み。そのため全般的に、当該計画において職員の待遇等に手を入れる内容は弱い。
- ◆ 業務の見直しは、外部の力を借りることなく、市内部で行った。
 - 「見直しを図る事業の選定」は基本的に、政策課・財政課・経営監理課の管理部門を中心に、事業の実現可能性や予算の裏付けの状況などを踏まえ、選定。
- ◆ 教職員の負担軽減のため、学校事務職員の標準的職務を定めた標準的職務票の内容を見直すことで、これまで教員が行っていた業務の一部を担えるようにした。また近隣複数校の包括的な事務処理を可能にする仕組みとして、令和6年度より共同学校事務室を設置。
- ◆ 予算編成時には全件査定を実施し、歳出の削減に努めた。
 - 従来、枠配分で予算編成していたが無駄があったり、安全・安心をないがしろにしてやりたいことを優先していく部分があった。
 - 全件査定ノウハウが失われていたことや、業務量が膨大になったことなど、様々課題はあったが、歯を食いしばってやったとのこと。
- ◆ 予算編成時には全権査定を実施し、予算編成時の事業費査定の際に、個別の内容について国庫補助の有無等、活用可能な特定財源がないか個別に判断して対応した。

- ◆ 将来的に利用の可能性が見込まれ、処分してしまうと再取得が困難な土地や長期未着手事業用地、定期借地権設定契約による貸し付けが有効と見込まれる土地については民間への貸し付けを積極的に検討し、財産の有効活用を図っている。
→ 利用価値があるものは売らない。明らかに使わないものは売るというイメージ。

本市への提言

- ◆ 単純に事業の廃止ばかりを行うのではなく、市としての大きな目標や方向性を明らかにするとともに、強化する部分は強化したうえで、時代的役割を終えたものや、費用対効果が著しく低いものを削減するなど、メリハリをつけた見直しを行うべき。
- ◆ 事業の原則実施期間を定め、一度始めた事業が精査されることなく惰性的に続くことが当たり前となっている現状を改めるべき。
- ◆ 新規事業を行う際は従来事業の廃止を原則とする等、無軌道に事業が増加・拡大していく現状を改めるべき。
- ◆ 【再掲】 市民サービス削減の前に、人件費の大幅な抑制を実現すべき。とりわけ国県や近隣市・類似都市と比較して手厚い手当や、高齢層に著しくて暑い給料体系の是正が最優先であり、それらを実現しないまま市民サービスの削減を先にやるなどあり得ない。
- ◆ 教職員の負担軽減のための取組を、相模原市の事例を参考に、進めるべき。
- ◆ 予算編成時に全件査定を実施すると共に、国庫補助の有無等、活用可能な特定財源がないか個別に精査するべき。
- ◆ 市有地等を考えなしに売却するのではなく、将来的に利用価値のあるものは民間への貸し付けを積極的に検討し、財産の有効活用を図るべき。

川崎市 財政改善の取り組みについて

1. 行政手続きの原則オンライン化の実施について

成果

- ◆ 超過勤務時間の縮減など、財政改善への効果についての具体的な効果額や因果関係を明確に示すことは難しい。
- ◆ 新型コロナウイルス感染症の影響も踏まえ、令和2年10月「令和4年度末までに、原則全ての手続きをオンラインで受け付ける」方針を表明。
- ◆ 令和4年3月に策定した川崎市DX推進プランの中で、行政手続きの原則オンライン化を重点取組事項として、令和4年度末までに約2,400手続きのオンライン化を目標。
→ 正副市長、各区局長が出席する会議体で、原則オンライン化に取り組む方針や

現状、スケジュールを共有し、全庁一丸となって取り組む機運を醸成。

- ◆ 手続き所管課に積極的にオンライン化の検討を促すため、システムの機能を明示し、各手続きの実情に当てはめて取組方針を決定できる「フロー図」を作成して庁内へ照会。
 - 手続き所管課が「オンライン化困難」と判断する場合は、理由の記載を必須化。
 - 理由を精査し、システム機能の活用や審査環境の整備が可能な場合や、類似手続きでオンライン化している事例がある場合は、所管課に提案して検討を促し、オンライン化する手続きを拡大。社会保障費の見直しは、いわゆる上乘せ・横出しなどで行っている、他自治体に比べて手厚い内容の見直しを中心。

本市への提言

- ◆ 期限と目標値を定め、明示すると共に、全庁で共有すべき。
 - その上で、各職員が薦めやすいようシステムも含めた環境を整備すべき。
 - 原則オンライン化を主管する部署において進捗状況をチェックすべき。
 - 可能であるにも関わらず、対応しようとしなない課をあぶり出し、指導すべき。

2. 民間活用（川崎版 PPP）について

本市への提言

- ◆ 特になし。

3. 行財政改革第3期プログラムとその取組結果について

成果

- ◆ BPRや業務プロセス改革を推進するためには、業務フローを可視化することが重要。また、それを前提に業務分担の平準化にも取り組んでいる。
- ◆ 業務プロセス分析を進めることで、手続きのオンライン化や業務改革の推進にもつなげることができる。
- ◆ 総務事務センターは、会計年度の採用など一定の頻度で発生する定型性・共通性の高いものを集めて処理するようにしたイメージ。
 - 各課の庶務担当自体は今もおいている。
 - 集約した上で、各課では正規職員が担当していた内容を集約し、会計年度任用職員が行う形に改めた事で業務効率が向上。
- ◆ AI・RPA等のデジタル技術の活用対象は財務・文書管理など、定型性が高いものに集中。

本市への提言

- ◆ 業務フローや、各職員の分担業務・内容を把握・整理・透明化し、業務分担の平準化

を進めるべき。あわせて手続きのオンライン化や業務改革の推進に努めるべき。

- ◆ 定型性・共通性の高い総務事務の集約対応について検討するべき。

郡山市 郡山市 STANDARD について

成果

- ◆ 今なお、浸透しきっていない職員が存在する。
 - 主管する行政マネジメントが率先垂範。気になる悪い事例があれば、指導に入っている。
 - 基本的には、各課が自主的にルールに則って業務遂行するよう意識付、機運を醸成するイメージ。
- ◆ 総業務量のうち、「全庁共通業務」の割合が 14.0%、「各課固有業務」の割合が 80.7%。
 - 優良企業では「全庁共通業務」的な業務の全体に占める割合が概ね 10%未満であることから、10%未満を目標。
- ◆ 2023 年 4 月に改訂版を作成した際、これまでの全 40 頁を全 9 頁に改め、より多く職員に読んでもらえる構成を心がけた。

本市への提言

- ◆ 主管課が主体的にチェックに入り、徹底できていない部署や悪しき事例は、積極的に是正を求めるべき。また、そうした事例を見つけた場合、具体的な事例を庁議等で公表・共有することで、協力かつ速やかな機運の醸成と是正に努めるべき。
- ◆ 総業務量の割合削減について、具体的な数値目標を掲げ、取り組むべき。

以上

成果

尼崎市 「行財政改革に係る計画」について

◆ 平成 15 年度～19 年度 尼崎市経営再建プログラム

策定の背景には、バブル経済の崩壊や阪神淡路大震災という外的な要因と、市の課題として尼崎ボートレースなどの法人市民、収益事業収入の大幅な減少、扶助費等の増額が上げられる。結果として財政再建団体への転落の可能性があった。そこで4つの目標と7つの執行方針が示され、改革改善で328件の項目に取り組み、523億円の効果額を計上した。また当初の2年間は土地の売却や一時的な給与カットなど財政対策で237億円の財政対策を行った。職員定数は5年間で900人の職員定数削減をし、135億円の効果額を得る。結果として、財政再建団体への転落は回避できたが、財政構造上の課題解消が求められる。職員定数削減には課題が残ったとのことである。

◆ 平成 20 年度～24 年度 “あまがさき” 行財政構造改革推進プラン

財政基盤と住民自治基盤の2つを築くことをめざし予算編成システムの改革として事業評価を始めた。1,000個の事業を全て市長がチェックし事業のたな卸しをし、組織の見直しなどもおこない効果額もあったが、リーマンショックがあり成果を上げるのが難しいところがあった。

◆ 平成 25 年～令和 4 年度 あまがさき「未来へつなぐ」プロジェクト

市の体質転換を含めた行財政改革に取り組む。放置自転車対策や暴力団の事務所撤退など街のイメージをよくすることで個人市民税の収入アップに繋がった。結果として、令和4年度に実質的な収支均衡を達成した。20年をかけた行財政改革で健全化した。

相模原市 「行財政構造改革プラン」について

平成7年度に相模原市行政改革大綱を策定し、歳出削減のほかに「民間活力の活用による行政サービスの質の向上」などに取り組んできた。令和3年度に「相模原市行財政構造改革プラン」を策定し、歳出超過の解消、持続可能な財政運営の確立、経常比率の改善などを目標におこなった。具体的な取り組みとしては、市税と国民健康保険税の徴収を一元化（システム開発の費用1億円）や、「相模原市PFIガイドライン」を策定した。改革プランでは歳出の適正化に関する取り組みとして、「事業を推進するもの」「検討・調査を実施するもの」「検討・調査を実施しないもの」の3段階に分けて整理をした。事務事業の選択と集中、また外郭団体の経営改革もおこなわれた。今年度から障害者施策の見直しや転換がおこなわれていて給付型から福祉基盤整備へと転換している。職員の意識改革として民間企業へ4人派遣している。歳出超過の対策として令和6年度の予算編成においては全件査定をおこない、歳出の削減につとめた。施設廃止や事業の見直しについての市民への説

明は、事業課主体で個別の説明会をおこなっている。

川崎市 財政改善の取り組みについて

平成 28 年度から第 1 期、平成 30 年度から第 2 期、令和 4 年度から第 3 期として、改革課題に対する取り組みの推進と、事業見直し業務改善の推進に取り組んでいる。確保すべき経営資源として「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」「時間」に仕分けて検討している。さらに改革の取り組みは 4 つの柱と 19 項目、215 の改革課題があげられ、具体的に進められている。課題として西宮市と同じくふるさと納税が 123 億円の流出となっているため取り組みを強化している。民間との対話を重視するため、川崎市 PPP プラットフォームを構築し、コアメンバーが 10 社、プラットフォームメンバーが約 500 者、事務局 5 団体で構成され意見交換会やメール配信で情報発信している。働き方改革では、行政サービスのオンライン化をすすめており、成果指標 (KPI) は電子申請システムの利用件数 392,768 件から 600,000 件に増えている、このサービスはシステムを職員が作れることが大事であるとのことであった。現在、申請可能な手続き数は 2,734 で庁内手続き全体の 76% に達している。中にはアナログ処理が介在し、職員の負担となっている事例もある。

郡山市 郡山市 STANDARD について

庁内の業務量の削減手法をまとめたものが郡山市 STANDARD である。庁内の共通業務のうち業務量が多いところはまとめていき、その割合は 14% になる。ちなみに民間では 10% 未満である。策定当初は、文書関係業務、セミナー等関係業務、庁内会議関係業務に分けて時間や回数の減少を図っている。また職員にアンケートを取り成果を見極めている。今後の課題としては、総業務量の圧縮、効果の検証、さらなるブラッシュアップとのことである。

当局への提言

本市の財政構造改善について、予算削減のプロセスが見えにくく基準等が説明不足であると考え。尼崎市の行財政構造改革推進プランを参考に、全ての事業のたな卸し、外部団体の改善、委託業務の見直しを行っていただきたい。その上で、市民に直接関わる予算削減案が出されるというプロセスを要望する。また、相模原市の予算編成における全件調査、川崎市の行政手続きのオンライン化、郡山市の業務の効率化において職員アンケートの実施など、現場の声を取り上げるボトムアップの職場環境の構築を期待する。

以上、当局への提言とする。

以上

野口 あけみ 委員

尼崎市 「行財政改革に係る計画」について

成果

- ◆ 20年に及ぶ「行財政改革」による一定の「成果」は、「財政再建団体への転落＝夕張のようにならない」という強い動機づけがあった結果ということに尽きる。夕張のようになった際のシミュレーションも実施し、「待ったなしの改革」だと職員全体が徐々に認識していったのではないか。そのような危機感なしに、顕著な職員定数減や職員全員の期末勤勉手当の3年間20%カットなどは実施できなかったと考える。説明された担当者の「当初は強引に実行したが、やることによって執行部と職員のベクトルが合っていた」という言葉が印象的であった。
- ◆ 市の実施している全事業（1,000事業に及ぶという）を対象とした「事業たな卸し」。市民や専門家も交えて、3年間かけてやったとのこと。時間はかかるが市の施策全体（森）を見て細部（木）を見る、この取り組みが、施策見直しの際にも生きてきたのではないか。他市や国との比較での上乘せ横出し施策も、「施策一覧」で比較し、考慮したとのこと。市民にかかわるサービス削減が余儀なくされるとき、全体が見えてこそ「やむを得ない」も含めた納得が得られると考える。
- ◆ それにしても行政区6つに各1か所あった福祉事務所、保健センターの統合（市に1か所に）、公立保育所の民間移管、老人市バス特別乗車証制度の見直しなど、市民の犠牲は大きいものがあった。特に福祉事務所や保健センターの統合がその後の市民サービスにどのような影響を与えているか、知りたいところだ。

本市への提言

- ◆ 全事業を対象にした「事業たな卸し」、各サービス水準を比較するための「施策一覧」は必須であると考えます。今回の市の「財政構造改善」は、市の説明によると「緊急」を要し、短期間で成果を出さねばならないものであるが、市民の犠牲を伴うものである以上、市の事業の全体像がしっかり示せていないと市民の不満は増幅する。今からでも市行政、市事業の全体像を示すべきである。

相模原市 「行財政構造改革プラン」について

成果

- ◆ まちづくり事業（投資的事業）について、①事業を推進するもの、②検討・調査を実施するもの、③検討・調査を実施しないものに明確に整理し、示している点が本市との差異である。
- ◆ 公共施設の利用料金見直し（本市で実施しているものと同様の「受益者負担の在り方の基本方針」）を定めると同時に「市内在住・在学の中学生以下を対象として、スポーツ施設や生涯学習施設の個人利用にかかる料金を無料化」した。また、社会保障施策等の見直しでは、給付型施策から福祉基盤整備へと転換している。

(説明された施策では、重度障害者等福祉手当の廃止と重度障害者医療助成・障害児介護給付費等の見直しにかえて、相談センターの設置や医療的ケア児等コーディネーターの配置)。

いずれも市民が納得しているかはともかく、単なる削減・見直しのみではなく、代替・拡充策を伴っているのが本市との差異である。

本市への提言

上記、本市との差異について改善すべきと考える。

川崎市 財政改善の取り組みについて

成果

- ◆ 特に大きな成果と感じたのは、行政手続きの原則オンライン化である。現在 2,650 手続きまで対象が拡大されている。コロナ禍において「行政手続きの原則オンライン化を令和 4 年度末までに約 2,400 手続きをやり遂げる」という方針を表明。オンライン化に消極的な部署については「スタートアップガイド」や「ガイドブック」を作成・活用し、その意義と困難な事由（としている）を克服するための助言を繰り返し、実現したものである。

オンライン化することにより市民の利便性が向上するものも多くあり、もちろんデジタルデバイトへの配慮もしつつ、明確な期限と目標をもって遂行したことは称賛に値する。

本市への提言

- ◆ 議会でもしばしば議論になっているこども未来センターの診療予約など、オンラインでの予約が可能になれば大いに市民サービスが向上する事例が多々あると考える。思い切った期限と目標を定め、取り組むべきである。

郡山市 郡山市 STANDARD について

成果

- ◆ 全庁共通の 3 分野（文書関係業務、セミナー等関係業務、庁内会議関係業務）における業務改善をめざし、取り決めたものを「郡山市 STANDARD」として定式化、実施しているもの。特に文書関係では不要な照会の削減や、メールの簡略化、該当がなければ回答不要など、少しずつの改善が業務の効率化につながっているようだ。こうした内部業務の効率化で生まれたゆとりが、市民サービス向上につながっていると思われる。

本市への提言

- ◆ 当たり前のように実施している業務に、実は無駄がないか検証し改善することに取り組んでいただきたい。これは実際に業務に携わっている者にしかわからない。そのことによって、真の意味の効率化がはかられ、職員の働き方がかわり、市民サービス向上につながることを期待したい。 以上

成果・提言

第1 尼崎市 「行財政改革に係る計画」について

尼崎市は、平成15年より、尼崎市経営再建プログラム（H15からH19）、あまがさき行財政構造改革推進プラン（H20からH24）、あまがさき未来へつなぐプロジェクト（H25からR4）の三段階でそれぞれ具体的な目標を立て行財政改革を遂行をしている。その結果、平成14年度には、2,235億円あった地方債の大幅な減少とともに、毎年200億円を超える効果額を生み出し、財政再建を実現したとのことであり、特に尼崎市経営再建プログラムの開始時期には、財政再建団体に転落する危機にまで陥っていながら、この15年間を着実に成果に結びつけてきた点は、視察において研究したいテーマであると考えた。以下、本市においても参考にし、また取り入れるべき内容を挙げる。

1. 計画の具体性・着実性について

上記のとおり尼崎市は、三段階で行財政改革を行っているが、真に行財政改革を実現するためには、一定の期間をかけることが必要であるとともに、将来の達成目標を明確に上げ、それに対し可能な限り具体的なアプローチをしていくことが必須である。

本市においても現在五年計画で西宮市財政構造改善実施計画を遂行しているが未だ具体的な方向性が見えていないとはいえない。付け焼き刃的な計画でなく一定期間をかけ計画的に着実に遂行しなければ結局絵に描いた餅になるのではないかと危惧する。本市においても、今後、財政構造改善実施計画を進めていく上で、できる限り計画的かつ具体的な目標を立てて計画の実行を行うべきである。

2. 危機感について

尼崎市の場合、税収の減少とともに2,000億以上の市債残高の増加（実質的な借金）、200億近い収支不足（実質的な赤字）と極めて財政状況が悪く財政再建団体になる手前であったことが、逆にかなり強権的なカットができた一因と考える。本市の場合、現状、直ちに財政再建団体に転落するとまではいえないものの、早ければ令和8年にも予算が組めないところまで財政基金が枯渇するおそれがあり、近い将来、尼崎市と同様の事態を招きかねないという強い危機感をもちながら施策を行わないと目標の達成は困難と考える。

3. 人件費抑制について

尼崎市の場合、人件費抑制については5年間で900人の削減に成功している。年間200人程度の退職者と数年の不採用を断行したとのことである。また、賞与の2割カット、各種手当の見直しを徹底したとのことである。

人件費抑制は、本市においても財政構造改善計画において、もっとも重視すべき項目の一つであるが、尼崎市における「様々な障害があったが、愚直に数字を出すという姿勢」は、傾聴に値する。

職員との労使関係に関して、現在とは異なる時代背景があることから、現在においてそのまま転用できるかという部分はあるものの、市民に行政サービスカット（特に福祉関係費の削減）を強いる以上、まず、議員も含めて市内でその姿勢を示すことは必要不可欠であると考ええる。

また、尼崎市の場合、給与体系においても、人事院勧告をベースにそれを超えている部分は、カットしたとのことである。本市の場合、基本的には、各年度の人事院勧告に従っていると思われるが、もともと、50歳以上の職員の給与体系が、人事院の基準よりかなり高いことから、未だアンバランスな給与体系になっている。若年層給与水準のアップを行うなどの調整は図られているが、職員全体の給与体系を人事院の基準に整合させるよう更なる調整が必要と考える。

4. 事務事業の上乗せ・横出し部分のカットについて

事務事業については、国県基準を上回る追加的施策の見直しを徹底的に行い、上乗せ横だし部分は、全てカットするとの姿勢で対応し、117億円のカットを行ったとのことである。

本市においても全ての施策について、国県基準との比較を行い、同基準を超える施策については、その必要性について再検証することが、必要不可欠である。

第2 相模原市 「行財政構造改革プラン」について

相模原市の場合、令和3年度より、①歳出超過の解消、②持続可能な財政運営の確立、③経常収支比率の改善を目標に挙げ、改革プランを遂行した。当初、令和9年までを計画期間としていたが、計画の早期達成が見込まれたことから、令和6年度末をもって改革プランを前倒しして終了し、第2期改革プランでは、総合計画の基本構想である街づくり・市の将来像の実現をテーマとした改革を行っており、単に、経費削減、行政サービスのカットにとどまらず、市民にとって住みよい自治体を目指すという意味で、本来、本市が目指すべき行財政改革に近いと考える。以下、本市においても参考にし、また取り入れるべき内容を挙げる。

1. 市税と国民健康保険税の徴収の一元化について

相模原市では、歳入確保に関する改革項目として、市税と国民健康保険税の徴収の一元化を図ったとのことである。未収債権の回収取組の強化は、本市も挙げるところであるが、本市の場合、徴収の一元化には、否定的である。相模原市の場合、本市同様システムの統合に1億円程度の費用がかかったとのことであるが、結果、その他の回収取組の強化（未

申告者への催告・現地調査による課税対象の把握など）を合わせて約 2.3 億円の実績を実現している。本市においても、一定の長期スパンで見た場合、システムの統合による徴収の一元化は、検討に値すると思われる。

2. 使用料・手数料の見直しについて

相模原市の場合、公共施設の利用料金の見直しにより、毎年 1.3 億円の収入見込みとのことである。一方、同時に、市内在住・在学の中学生以下の個人利用の料金を無料化するなどし、サービスの内容をよりきめ細やかな対応を行っている。単純に市民サービスの低下を強いるのではなく、必要な部分については、適切に維持・改良するという視点は、本市においても参考にすべきと考える。

3. 税源滋養の視点について

相模原市では、単純な行財政改革ではなく、まちづくり事業等から派生する税収効果などの視点を含めて検討を行っており、戦略的な政策による税源の滋養の視点をもった改革を進めている。

本市においては、市内人口の増加による住民税収入の増加の視点が大切であり、特に子育て世代の流入による税収の増加のために何が必要か、子育て世代に対する行政サービスの充実を図りながら行財政改革を進める視点は有効であると考ええる。

4. 予算編成について

相模原市の場合、令和 6 年度予算編成において、全件査定を行い、歳出の削減に努めたとのことである。全件査定については、予算編成事務総量の増加や財政課の職員の能力の問題などがあると思われるが、担当課の説明では、全件査定により相当のカットが可能となったとのことである。ちなみに、尼崎市では、逆に、全事業を対象とした「事業たな卸し」を実施し、事務事業評価の予算決算評価への連動を図り、枠配分を増加させることで編成権の自由度を高めたとのことであった。同市の場合、事前の事業たな卸しによって、各事務事業の必要性・相当性・効率性などについて、フィルターがかけられた上での枠配分の増加であると推測するところである。どのような予算編成が有効かつ合理的かは、自治体の特性によって一概にいえませんが、本市においても、無駄のない予算編成・できるだけシンプルな予算編成については、常に検証すべきであると考ええる。

5. 市民に対する説明について

小職が、相模原市の視察の中で最も、参考にしていただきたいと考える部分である。相模原市では、市民サービスの低下に対する市民への説明について問うたところ、第一期策定時は、市内 4 か所の説明会に加え、まちかど市長室として、市内 15 か所で説明を実施し、すべて市長が出席したとのことである。また、改革プラン終了に関する説明会は、市内 4 か所で実施している。その他、施設廃止や事業の見直しについては、必要に応じ、個別の説明会を実施している。

本市においても、今度、パブリックコメントなどを通じて、市民の意見を聴取するとともに、各種説明会を実施していくものと思われるが、市長自ら市民に市の財政状況について現状を説明するという姿勢は、傾聴に値する。本市においても、市民に対する積極的な説明は必要不可欠と考える。また、相模原市では、市民説明会においてわかりやすい資料を市民に提供（視察も同資料を前提に解説されたが、大変わかりやすかった）するなどしており、市民目線の行政サービスであると感じた。

第3 川崎市 財政改善の取り組みについて

川崎市では、新型コロナ感染拡大による社会の変更を見据え、行政サービスの在り方を抜本的に変えていく必要性から、申請、届出等の手続きについて、原則としてオンライン化を目指し、令和4年度末までに、約2,400 手続のオンライン化を目標としてきた。

また、建築士会、ビルメンテナンス協会、電設工業会などがコアメンバーとなる業界10 団体とともに川崎市 PPP プラットフォームを構築し、①普及啓発・意識向上、②ノウハウ習得、③対話の実践とともに、民間活用事業の検討状況により、①将来的に民間活用を図る可能性のある事業（ロングリスト）、②民間活用による事業実施の可否の判断を行った事業（ショートリスト）、③事業発注に向けた具体的なスケジュールが概ね確定した事業（発注リスト）の三段階で情報提供し、それを前提に意見交換会、サウンディングなどの対話を実施している。

さらに、行財政改革について質の高い市民サービスの持続的かつ安定的な提供に向けて、経営資源を最大限確保し、最適な配分を行うための見直しや改善の取組を行うという視点から、行財政プログラムを策定し、行財政改革の取組を進めている。

1. 令和3年度時点で264 件であったオンライン申請可能な手続数が、令和5年4月の原則オンライン化の実施以降、令和6年4月1日時点で2,743 手続と大幅に増加しており、庁内の手続全体の約76%に達している。

本市でも、同様のプラットフォームを使用し、スマート申請を実践しているが、170 件程度の手続きに限られており、特に市民の需要が高い転出届や粗大ごみの収集申し込みをスマート申請からできないのは、利便性に欠けると考える。また、本市では、オンライン申請が、複数の申請方法（LINE など）に分散しており、市民にとっては、使い勝手がよくない。本市においても、スマート申請をオンライン申請の基幹と位置付け、すべてのオンライン申請をスマート申請に紐づけする形で、情報の一元化を図るべきである。

2. PPP について、民間活用を充実させるためには、日頃からの継続的な民間事業者とのコミュニケーションが必要不可欠である。川崎市では、10 団体のコアメンバーの他に約500 のプラットフォームメンバーに対し、セミナーや研修の情報提供をするとともに、「川崎市民間活用メールニュース」というメールニュースを発信し、その中で民間事業者の募集（例えば、官民連携による引越しワンストップサービス実施事業者の募

集)を行うなど、積極的に民間事業者との対話を進めている。

本市においても、同様の手法で、民間事業者との協調を進めるべきである。

第4 郡山市 郡山市 STANDARD について

庁内の業務量調査の結果に基づいて、全庁共通業務のうち、業務量が上位となった業務（①文書関係業務、②セミナー等関係業務、③庁内会議関係業務）を対象に、その業務量を効率的・効果的に削減するための手法をまとめたものである。

策定当初の削減見込みは、削減される業務量 50,156 時間、削減される人件費 224,248 千円であるところ、取組当初の2年間（2015年から2017年）の実績は、削減された業務量 227 時間、削減された人件費 1,015 千円と期待されたほどの効果は発生しなかった。しかし、その後も継続的に取組を進め、2016年から2023年度の削減実績では、年間 37,986 時間（職員1年間の業務量なら約21人分の削減）を達成している。削減効果が当初予定した目標に到達しなかったのは、コロナ対応などの事情により事務量が増加せざるをえなかったなどの突発的な理由によるところもあり、取組としては、一定の成果を得ていると考える。また、将来的に継続して削減効果の望めるものであり、本市においてもその有効性は高い。

1. 文書関係業務について

照会回答業務について、以下のようなルール化（庁内の約束事）を図ることで、効率化を図っており、本市においても積極的に取り入れるべきである。

① アウトライン記載例を例示

これにより、庁内のメールのやり取りが統一化され、受け手が、内容を簡潔に理解できる内容となっており、本市においても、同様の手法を採用すべきである（業務上不必要と思われる挨拶文などの省略は、メールの送り手にとっても無駄な思考を省けるし、受け手にとっても伝達内容をダイレクトに理解できる）。

② 主管課で取りまとめる必要性のない照会は、該当所属から直接回答をすることをルール化することで主管課のとりまとめに関する事務作業を削減できる。

2. 研修・セミナー等関係業務について

開催の必要性が低いセミナーなどは実施しないとともに、人員確保のためなどの安易な動員は行わないことをルール化することで、職員を無駄な研修に拘束することがなくなる。

本市においても、研修やセミナーについては、出席することが善、出席しないことは悪という風潮が見られると推測するが（本市に限らず民間企業でも同様である）、研修に時間を取られるということは、その分、職員の建設的な作業時間を奪うことでもある（本来、研修は、職員のその後の建設的な作業がより充実するためのものである）から、出席をすればよいというのではなく、実際にその研修で何を学び習得するのかという獲得目標を明

確にし、その研修が必要な職員に出席者を絞るという視点は重要である。

本市においても、同様の庁内ルールを構築すべきである。

3. 庁内会議関係業務について

郡山市の場合、①開催の目的や意図を明確にする、②意見や協議が必要な事項を明確に提示する、③会議の成果目標を決めるという庁内ルールを明示し、行動計画（アジェンダ）を利用するなどしてその実践を図っている。

本市においても、無駄な会議をなくすという視点は、有効であり、実践しているとは考えるが、庁内全体のルール・約束事として明示することで、より明確化するとともに、アジェンダなどの使用により、獲得目標の明確化は有効であり、積極的に取り入れるべきである。業務上で、無駄・負担に感じる業務の洗い出しと改善事例をまとめること。

アンケート結果、無駄や負担と感じる業務については、省くための対策を講じ職員の業務負担の軽減につなげること。

また、改善事例は、全庁に公開し業務の効率化を進めること。

以上

村上 ひろし 委員

成果

尼崎市 「行財政改革に係る計画」について

事業を見直す方法として、事務事業全体ではなく、個々の事業について必要かどうか(アウトプットではなくアウトカムやインパクトを評価)を検討して事業を廃止する、またはより効果的な新しい形を創造する。

相模原市 「行財政構造改革プラン」について

歳入の規模に応じて限られた財源を有効に活用するため行財政運営の構造を抜本的に見直していた。また市民や子どもたち向けのパンフレットを作り、丁寧な説明を行っていた。

川崎市 財政改善の取り組みについて

デジタル化できるものはデジタル化して、かなり多くの市民サービスをデジタル化していた。

郡山市 郡山市 STANDARD について

郡山市 STANDARD などにより職員への方針の共有と浸透を図っていた。

当局への提言

1. 事務事業評価でざっくり評価するのではなく個別の事業のアウトプットではなくアウトカムやインパクト(その施策によって市民にどんな新しい価値創造がおこったか)を評価する。それによって、市民に分かりやすい財政構造改革案を示す。
横軸に事業のインパクト、縦軸に事業のトータルコストを取り、法定受託事務以外の個別の事業を評価する。
左上(コストもかかりインパクトも低い)は、即中止。
左下(コストはかかっているがインパクトは低い)はより効果的な方法に変えるか、できなければ廃止。
右上(コストはかかっているがインパクトも大きい)の事業は、デジタル化などでコスト削減を目指す。扶助費の分野で、例えば介護事業などのコスト削減効率化や民間のリソース活用でコストを下げた大東市の逢坂さん(元市職員で今は市長)の取り組みも参考になる。ここには産業文化局の様々な事業や公園再整備や体育館建設なども入るのではないかな。改良住宅問題も右下と左上の間くらいの事業なので改善の余地が大きい。
右下(コストは低いインパクトは大きい)の部分の事業を出来るだけ増やすこと。こここそ市民の参画と協働が活性化する分野であろう。
2. 小学生や中高生や大学生も含めた市民に対する広聴と広報などを駆使して丁寧な説明を行う。

3. 財政調整基金からの繰り入れをあてにした予算編成ではなく、できるだけ不用額を減らす。不用額分は次回の予算編成で査定する。
4. 新規事業は始める前にトータルコストやインパクトを評価して、最長3年で見直す等ただら続ける慣性の法則みたいなことをしない。
5. すでに取り組んでいるサマーレビューをさらに進めてスクラップ&ビルドを行い、効率的で効果的な事業を目指す。
6. 従来の税金という第1の動脈（税による分配）に加えて、投資（寄付・人）という第2の動脈（フィランソロピー・キャピタル）を活用し、新しい産業・市場を生み出すイノベーションにもつながる公益活動のプラットフォームを作る（平成27年9月8日村上博の一般質問資料参照）。
例1．クラウドファンディングなどの手法で市税以外の収入を増やす。
例2．ソーシャル・インパクト・ボンド（以下SIB：Social Impact Bond）の活用。
*SIBとは官民連携のための仕組みの一つで、地方自治体が民間に事業を委託する際に活用する成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）と呼ばれる仕組みに、投資家からの資金提供を組み合わせたもの。
7. 外郭団体や西宮市とつながりの深い団体への減免措置の段階的廃止。

以上のようなわかりやすい改革案と今後にも役立つ仕組みを構築する。

以上