

## 会議録（要旨）

件名	令和5年度 第3回亀岡市行政改革推進委員会		
日時	令和6年2月21日（水）		
	午後2時から4時	場所	市役所3階 302・303 会議室
出席委員	10名：石田数美／香川賢人／木村好孝／新谷薫／鈴木康久／巽留美／伊達勉／谷奥正憲／玉井亮子／湊妙子		
欠席委員	5名：大釜拓夢／久下沼仁筈／辻野さなえ／松岡保彦／吉田昌顕		
事務局出席者	5名：政策企画部長／企画調整課長／財政課長 他		
傍聴者数	4名		
次第	1 開会 2 議事 (1) 亀岡市行財政改革大綱2020-2024実施計画（令和6年度）について (2) 今後の行財政運営について 3 その他 (1) 今後のスケジュールについて 4 閉会		

### 1 開会

只今より令和5年度第3回亀岡市行政改革推進委員会を開催する。

本日、過半数以上の出席をいただいているので本委員会は成立している旨、ご報告申し上げます。

### 会長挨拶

今年度の3回目の委員会であるが、質の高い行政サービスをどのように展開するか、職員力をどのように最大化するか、財政基盤をどのように安定化するか、の3点について、それぞれの事業の中で議論をいただく。委員が日頃感じていることを発言し、事務局から各課へ伝えることで、より良い行政サービスが市民に届くかと思うので、委員の皆さまからの忌憚のない御意見をいただきたい。

また、議事の2つ目では、これからの行財政のあり方についてご議論をいただくので、長時間になるが、よろしく願います。

## 2 議 事

### (1) 亀岡市行財政改革大綱2020-2024実施計画(令和6年度)について

資料1

事務局 ≪資料に沿って事務局から説明≫

- No.1 「窓口サービスの充実・事務改善」
- No.2 「市政情報の共有化と広報、広聴機会の充実」
- No.3 「市民協働の推進」
- No.4 「公民連携によるまちづくり」
- No.5 「庁内連携システムの確立」
- No.6 「人材の育成、職員研修の充実」
- No.7 「人事評価制度の運用」

#### A 委員

No.1 「窓口サービスの充実・事務改善」の取組にある、おくやみ窓口は何人の職員で対応しているのか。

#### 事務局

おくやみ窓口については、職員派遣型ワンストップで運用している。死亡届をされた際の手続きが複数部署にまたがるため、それぞれの担当職員が一つの窓口で順番に手続きするものである。そのため、必要な手続きにより、対応する職員数は異なっている。

#### 会長

新たに20件のデジタル化を行う目標としているが、具体的な予定はあるのか。

#### 事務局

行政手続きのデジタル化については、特に令和4年度と令和5年度に優先すべき手続きやデジタル化が容易な手続きを中心に進めてきた。今後は、比較的優先順位が低かったものや難易度が高かった手続きについて順次進めていく。

例えば、令和5年度に国民健康保険の手続きについて一部オンライン化したが、未実施の手続きについても順次進めていくものと考えている。

#### 会長

行政手続きのデジタル化は重要なことなので、具体的な事例があれば良いと思う。

No.2 「市政情報の共有化と広報、広聴機会の充実」の取組にある目標数値では、市ホームページへのアクセス件数とSNSフォロワー数の年度総計としており、令和5年度の目標である64万件の達成が困難であるが、令和6年度も目標数値を変更しないのはなぜか。

## 事務局

令和2年度と令和3年度は新型コロナウイルス感染症関連へのアクセス数が多かったため、当時の目標数値を大幅に上回っていた。そのため、委員会においても目標数値が見合っていないのご意見があり、目標数値を修正したという経過がある。

令和4年度以降、コロナ関連へのアクセス数が減少したこともあり、全体的なアクセス数も減少している。目標数値を再度変更することも考えられるが、度々変更するのではなく、64万件を目指して取組を進めていく。

## 会長

前回の委員会では、LINEについての意見が多くあったがいかがか。

## B 委員

LINEの登録者数を増やすことが重要であると思うが、どのような取組をしているのか。また、ホームページへのアクセス数が減少しているようだが、SNSのフォロワー数はどうか。

## 事務局

KPIとしてホームページのアクセス数とSNSフォロワー数の総計としているが、実績報告の際には、それぞれの数値を報告させていただく。各SNSのフォロワー数については、近年、増加を続けている。

## 会長

LINEで発信される情報量が多いと思うので、フォロワー数を増やすための広報を進めてほしい。SNSとホームページとでは、市民にとっての身近な情報か、市政情報の発信かという違いやタイムスケールの違いがあると思う。ホームページでは、1年前の情報でも問題ないかもしれないが、SNSでは今日や明日など、今必要な情報を発信するという違いがある。

## C 委員

SNSを活用する世代と、抵抗がある世代、使い方が分からないという世代など、分かれると思う。発信した情報が届くということが重要であるので、それぞれの世代に合った情報発信の在り方を考える必要がある。

また、No.6「人材の育成、職員研修の充実」やNo.7「人事評価制度の運用」などの職員力の最大化の取組では、モチベーションの最大化を期待される効果として記載されているが、具体的にどのようにすればモチベーションが上がると考えているか。

## 事務局

ターゲットを絞った SNS の発信方法は、契約内容により異なっており、高額な契約であるほど、ターゲットをより細分化した発信が可能であると聞いている。現時点で、亀岡市ではそのような契約をしていないが、所管課では費用対効果を踏まえた検討が行われている。

職員研修や人事評価制度によるモチベーションの上昇について、例えば、研修後には、アンケートへの回答や研修報告を行っており、今後どのように活用するかなどを報告させている。

## 会長

広報の手法として、各世代別に何人の市民がいるかを把握し、紙面での発信や SNS での発信を使い分けていると思うので、市民に分かるように資料に示してほしい。

モチベーションを上げる方法として、職員の収入面やポストなど、目に見えるメリットはあるのか。また、研修によって学んだことや達成できたことを実感できる仕組みはあるのか。

## 事務局

人事評価制度については、職員自身が特別優れていると自己評価し、評価者も特別優れていると認めた場合、昇給される制度がある。

また、職員の評価に直接影響するものではないが、1年間の業務の功績について、課単位や係単位などに対して市長から直接表彰を行う職員チャレンジ賞など、モチベーションを高める制度を実施している。

## 会長

効果的であるかは別として、類似の取組は、どの市町村でも行われているかと思う。

## 副会長

LINE による情報発信は、市民が積極的に情報収集を行わなくても良いという面があり、ホームページは、市民が自ら調べなければならないという面があるが、どのような使い分けをしているか。

## 事務局

広報プロモーション課が具体的にどのような使い分けを行っているかは存じ上げないが、各課から出される LINE による情報発信の要請は非常に多くあり、全ての市政情報を LINE で発信することはできないため、市民に直接影響する募集関係や申請関係がメインであると思う。

広報誌で発信する場合にも、ホームページにも掲載することをルール化しており、詳細をホームページで確認できる仕組みとしている。

## 副会長

LINE で発信された情報に対して、市民がどのように反応しているか顔が見えないかと思うが、ホームページなどに対しての市民からの反応はあるか。

## 事務局

情報発信全般に対する評価や意見を集めることを定期的には行っておらず、不定期のアンケート調査のみであると思う。

ホームページに関しては、各ページに評価欄を設けている。広報誌においても、読者からの意見を届ける仕組みがあり、届けられた意見は全職員に対して共有されている。

## 事務局

LINE については現在約 25,000 件の登録がある。情報発信を過剰に行うとスルーされてしまうリスクがあるため、見出しを分かりやすく工夫し、興味を持った方がクリックすることで、ホームページで詳細の確認が行えるような仕組みを取っている。

## A 委員

広報誌が月 1 回の発行だが、情報が遅れることはないか。

## 事務局

以前は、広報誌のほかに月 2 回のお知らせ版があり、合わせて月 3 回の発信があったが、現在は月 1 回の広報誌のみとしている。そのため、即時性が求められる発信は SNS が中心となっている。広報誌は、イベントの報告が中心ではあるが、募集関係などは、発行のタイミングにあった情報となるよう努めている。

## 会長

LINE の登録者数が亀岡市内の世帯数に近づいていることから、情報発信の中心にシフトしているように思う。そのため、LINE を重視した計画が必要であると感じる。

No.3「市民協働の推進」について意見はないか。

## A 委員

スタジアムができたことで、にぎわいが出来つつあるが、商店街などは閑散としている。

## 事務局

亀岡市内には様々な活動をされている市民団体があり、各々が興味を持っていることや、やりたいことなど、目標に向かって活動をしているが、市としては、団体同士が相互に協力し合うことでより効果的な活動になると考えている。各団体が抱える悩みや課題の解決を支

援できるよう市民活動推進センターを設置し、市民団体同士をつなげ、横のつながりを広げる取組を推進している。

そのような中から、まちづくりや地域おこしなど、持続性の高い活動を行う市民団体が増えるよう取組を進めている。

## 会長

具体的にどのように展開していくのかなど、資料で示されれば分かりやすく良いかと思う。

## D 委員

まちづくり協働推進委員会に出席していても感じるが、次の世代の担い手がない。例えば、自分自身も出産を機に仕事を辞め、子育てをしてきた。自分たちの困りごとや肌で感じたことを解決していくために NPO を設立し、次の世代に伝えるという図式があったが、今は次の世代がない。そもそもの若い世代の人口が減っているが、出産を機に仕事を辞める女性も減っている。それ自体は良い事だが、若い世代に対して、働きなさい、子どもを産みなさい、子どもを育てなさい、育休を取得しなさい、女性も活躍しなさい、市民活動をしなさいとは、とても言えない。

市民協働の在り方について、これまでとは全く異なる方法を取らなければいけないと思う。ボランティアや市民活動で集まると 60 歳代前後が中心である。研修会など、他の団体と連携を取りたいが、ぎりぎりの人数で行っているため参加も難しい現状である。

## 会長

ソーシャルビジネスという形で、若い世代が展開する方向性があると思うが、現実には仕事を退職した世代の方が社会貢献に対して目が向いてくるという側面があるので、そのような人たちを拾い上げる仕組みが必要だと感じる。プロボノ（職業上のスキルや経験を生かして取り組む社会貢献活動）はまだ根付いていない。

当事者が抱える非常に難しい問題だが、亀岡市として解決できるような仕組みを作っていくことが重要である。

## 副会長

社会福祉協議会の中でボランティアグループ同士が情報交換し、活動を行う連絡協議会を約 20 年前に設置したが、当初のメンバーが高齢になり、新たなメンバーが入らないことから今年度で解散することになった。

市民協働というと、市民が行政に参画し、行政と市民と一緒にまちづくりを行うという趣旨であったと思うが、これからの市民協働は、団体同士が協力し合って活動しなければならない。

年金額が減少し、定年も 65 歳となったことで、自治会を維持することも難しい状況にな

っている。昔は、55歳など、まだまだ働くことができる年齢で退職し、地域に戻って自治会活動やグループ活動を行うことができたが、65歳まで働いた後に活動を始めるのは難しいのではないかと感じる。定年退職を迎えた人は既に高齢を迎えているため、グループの高齢化が避けられない原因だと感じている。

市民協働には様々な課題があり、皆で知恵を出し合う必要がある。市民協働が無くなると地域の活力が無くなってしまうので、行政も財政面などの支援を進めてほしい。

## 会長

市民協働という表現が変わるかもしれないが、社会の仕組みを検討すべきところに来ているのかもしれない。

## E 委員

まちづくりの話では、丹波篠山市を訪れると、週末は大変にぎわっており、平日でも人が多くいる。亀岡もつながりがある地域だと思うが、丹波篠山市に比べると来られている人が少ないように思う。トロッコ列車に乗って多くの人が訪れても、そのまま保津川下りなどで出て行ってしまふ。何とか亀岡の市街地へ観光客を呼び込めないだろうかと考えている。

また、市民活動推進センターをよく利用するが、昨年からは登録団体は会議室などを無料で使えるようになり、ありがたく思っている。

## 事務局 <<資料に沿って事務局から説明>>

No.8 「業務効率を高めるための ICT の活用」

No.9 「電子決裁の推進」

No.10 「経常的経費を含む事務事業の検証」

No.11 「元金償還額を上回らない市債の発行」

No.12 「公共施設マネジメントの推進」

No.13 「受益者負担の適正化」

## 会長

No.11 「元金償還額を上回らない市債の発行」の取組に関して、令和4年度時点で市債残高が390.6億円まで減少しているにもかかわらず、令和6年度の目標数値を411億円としている理由は何か。

## 財政課長

本計画策定時点での目標数値である。これまで減少しているものの、大規模事業が控えていることや、繰り越している事業もあることから、中長期的な目標数値として据え置きとし

ている。

## A 委員

亀岡市に転入される方が増え、市民税や固定資産税などの税収も増えていることから市債残高が減少しているのか。

## 財政課長

転入超過となっているものの、全体の人口は減少しており、高齢化も進んでいる。市債残高が減少している要因としては、元金償還額を上回らないよう市債発行額を抑制していることにある。

## 副会長

亀岡市の元金償還額や利子償還額などの公債費は年間 40 億円ほどで、そのうち 20 数億円が元金償還額であったと思う。簡単に言えば、市債を発行しなければ毎年 20 数億円の市債残高が減少することになる。京都府内で亀岡市は市債残高が多い部類にあったため減少させる計画を立てた。毎年の償還額とこれから予定される建設費によって立てられた削減計画であるが、予定よりも建設費が減少したということだろう。ただし、繰り越している事業や新たな事業もあるということなので、目標数値に近い残高まで増える可能性もある。

住宅ローンのように繰り上げ償還や借り換えをすることは厳しい条件設定となっており、税収が増えたとしても、計画通りに償還をしていく必要がある。

地方自治体はハード事業でしか市債発行することができないため、ソフト事業のスクラップ・アンド・ビルドで市債発行を抑えることにはならない。

## F 委員

現在の行財政改革につながるか分からないが、財政の健全化と職員力の最大化という側面において、亀岡市の適正な人員を確保するために、賃金や労働時間の適正化が必要であるかと思うが、適正な人員確保はできているか。

## 事務局

亀岡市職員定数条例において職員数の上限を定めており、職員数の目標値として別に定数大綱を設置している。市立病院を除く正職員は令和 5 年度時点で 624 人であるが、新たな市町村業務が生まれれば、それに合った職員数を検討する必要がある。

正職員だけで充足しているのかという指摘について、正職員は定期的に人事異動が行われるため、専門的な知識を必要とする分野については会計年度任用職員を採用している。

## 会長

退職者はどれくらいの人数がいるのか。



## 事務局

定年退職とは別に普通退職者が20人から30人程度いると思う。普通退職者をある程度見込んだ上で採用活動を行っているが、想定よりも退職者が多くいる年もあると聞いている。

どこの市町村も定員確保が難しくなっており、採用枠を増やしているため、自治体同士で職員の取り合いをしている状況にある。

## 事務局

以前よりも若い職員の退職者が増えている状況にある。特に保育士など資格を必要とする職員の確保がどこの市町村においても難しくなっているため、政策的に手立てを行いながら確保に努めている。

## G 委員

市債残高の削減は重要であると思うが、人口の目標や達成するための政策、施設の保全計画などが大切ではないかと思う。

## 会長

予算編成方針など、財政運営において何を重視しているか。

## 財政課長

まずは、第5次亀岡市総合計画で定めている各施策について、財政の健全性を維持しながら進めることを第一の目標としている。経常的な経費が多いため、各所管部署において毎年見直しを行っている。

来年度の予算編成においては、子どもファースト事業により、安心して子育てができる環境を整備することで子育て世帯の転入を促し、税収の確保を目指していることや、区画整理による企業誘致により固定資産税などの税収確保を目指している。

## H 委員

No.12「公共施設マネジメントの推進」の取組に関して、個別施設計画の精査とあるが、どのようなマネジメントを行うのか。また、どのような削減計画があるのか。

## 事務局

平成28年度に亀岡市公共施設等総合管理計画を策定し、各施設の今後の方針を記載しているが、具体的な廃止時期などには言及していないものである。耐用年数や活用状況など、各個別施設の状況に応じて、計画の精査を行う取組を来年度予定している。

## 会長

今の段階では、回答が難しいのかと思うが、次回の委員会では、施設の新設や廃止の計画について説明するようお願いする。

## 副会長

人口が減少する中、全ての公共施設を維持管理できるか問題となり、全国の自治体で管理計画が立てられた。亀岡市では10.7%削減しなければ財政が維持できないということになり、ここまでは目標を上回る削減ができています。

今後、育親学園の建設が計画されているが、廃校になった小学校を取り壊すか売却しなければ削減にはつながらないので、財政的には統廃合を行った意味が無いということになる。地元住民と協議しながら、出来るだけ市の財政負担がないよう有効利用に努めてほしい。

No.13「受益者負担の適正化」の取組に関して、石垣島ではオーバーツーリズムによるゴミの処分費用等の増加が問題となっていることから、観光税の導入が進められている。確かに、受益者負担の観点では、観光客が出したゴミの処分費用を住民の税金で賄うのはいかなものかと感じる。

トロッコ列車や保津川下りの観光客が増加する中、ゴミ処分費用の問題は耳にしませんが、原因者があれば原因者に負担いただくことで、継続的な観光業にしていきたい。

## 会長

観光税の導入に10年かかった事例も聞いている。亀岡市の市民がより良い暮らしができるよう政策を検討してほしい。

## F 委員

建築施設延床面積の削減率は平成28年度対比であるため、令和2年度に比べると3年度と4年度は増加しているという理解で良いか。

## 事務局

お見込みのとおりである。

## E 委員

亀岡会館を廃止してから、文化施設を要望する声をよく耳にする。現在はギャラリーかめおかのコンベンションホールだけだが、将来的に文化施設の建設計画はあるのか。

## 事務局

先ほどの令和2年度の建築施設延床面積の削減は亀岡会館を除却したことによる減少である。今後見込まれる建設で言うと、育親学園の新たな校舎を令和8年度から使用できるよう計画している。廃止した西部地域の3小学校について、市が利用するか、民間に売却するか

の状況により削減面積に大きく影響する。今後、地域住民の声も聞きながら検討することとなる。

文化施設について、文化資料館が老朽化しており、新資料館の整備計画を教育委員会で検討している。文化ホールについては、亀岡会館を廃止したことで舞台発表などの専用ホールが無くなったことから、整備に向けた検討を行っている。

新たな文化施設が完成すれば、公共施設の削減率としては悪化するため、財政的に維持管理が可能か見定めながら検討を進める必要がある。

ギャラリーかめおかは亀岡市の生涯学習施設として、平成9年度の完成から27年が経過している。老朽化していることから長寿命化計画を立て、今後も長期に渡り使用できるよう随時必要な改修を行っている。

## (2) 今後の行財政運営について

資料2

事務局    《資料に沿って事務局から説明》

### 会長

新たな大綱は策定せず、総合計画との一体化を進めることで、より効率的な行政運営を進めたいとの事務局側の説明であったが、委員からの意見を願います。

総合計画と行政改革とではチェック機能の視点が異なるため、総合計画で行うならば行政改革の視点を持たせる必要がある。

### 副会長

昭和60年に最初の行政改革大綱を策定し、経費削減や事務事業の見直しを行ってきたが、出来ることはやり尽くしたとも言えると思う。総務省からの要請に基づき職員数の削減も行ってきたが、現在はむしろ職員の確保が難しくなっているなど、時代背景が変化したとを感じる。行政改革というと経費削減が頭に浮かぶが、そのような時代ではないのかもしれない。

行政のコストに対して最大の効果が出ているのかという視点で事業を見ていくのが良いのではないか。そのような意味では、総合計画の進行管理などと重なるというのも理解できるので、行政改革推進委員会の形を少し変えても良いのかもしれない。

### C 委員

行革大綱を策定しない自治体が増えているということだが、市民が税金の使い道を知る手段は必要だと思う。予算編成過程を明確にしつつ改革を進める自治体もあるようなので、行革大綱をやめるが、市民には行財政の情報を発信していくということを明確にすることが安心につながるのではないかと思う。

## 会長

行財政改革を完全に無くすという考え方は違うと思う。チェック機能など必要な部分は残す必要があると思う。総合計画の進行管理は、事業評価をしているが行財政の部分が若干不足している。公共施設の状況なども公表しチェックする機能が必要である。

時代が変化したことも事実だと思う。各委員からは次回以降の委員会で意見をいただきたいと思う。

## 4 その他

### (1) 今後のスケジュールについて

資料4

事務局    《資料に沿って事務局から説明》

## 副会長

書面で意見を求める場合があるとのことだが、内容を十分に理解している必要があるの  
で、論点や課題などを明確にし、意見を出しやすいように配慮をお願いする。

## 会長

人材育成の関係で多くの意見があったが、人材育成や、様々な市の情報をリアルタイムや  
ストックで伝えること、市民協働の重要性などが総合計画の進行管理できちんとチェックさ  
れるような指針にしてほしい。

また、他の自治体がどのような形で指針等を作成し、行革大綱がない状態でどのように管  
理しているのかという情報も次の委員会で説明してほしい。行政改革推進委員会で果たして  
きた役割との比較をしながら、より適切な形で行財政運営を行う指針にしていきたい。

## 5 閉会

以 上