

会議録（要旨）

件 名	令和7年度 第1回亀岡市行政改革推進委員会		
日 時	令和7年5月28日（水）		
	午前9時30分から12時	場 所	市役所6階602・603会議室
出席委員	10名：石田数美／出野峰洋／木村好孝／久下沼仁筈／新谷薫／鈴木康久／巽留美／伊達勉／谷奥正憲／玉記道子		
欠席委員	5名：大釜拓夢／香川賢人／中川清一／辻野さなえ／松岡京美		
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		
関係職員出席者	13名：広報プロモーション課／人事課／情報政策課／市民力推進課／総務課／財産管理課／市立病院経営企画室		
傍聴者数	2名		
次 第	1 開 会 2 副市長あいさつ 3 議事 （1）亀岡市行財政改革大綱2020－2024実施計画（令和6年度）の取組結果について 4 その他 （1）今後のスケジュールについて 5 閉 会		

1 開 会

只今より令和7年度第1回亀岡市行政改革推進委員会を開催する。

2 副市長挨拶

副市長挨拶

亀岡市は市制70周年を迎えた。昭和30年1月1日、1町15村の合併により亀岡市が誕生し、その後、2つの村を編入し現在の形となっている。

市町村合併は究極の行政改革とも考えられる。自治体の規模を大きくすることで行財政基盤を確立し、一方で希薄化する恐れのある住民自治についても守ってこられた。

行政改革は自治体にとっての普遍的な課題である。職員定数の削減や業務の効率化、地方分権、住民サービス向上など、時代により中身を変えながら取り組んできた。現代では、自治体のDXや市民協働の促進、行政の透明性を確保するための情報公開などが課題ではないかと思う。

限られた行政資源を活用しながら、住民のニーズに合った効率的で質の高い行政サービスにより市民の満足度を高めていくことが行政改革の大きなテーマである。

この委員会は、学識経験者のほか、各種団体代表、市民公募の委員が集まり、それぞれの

視点から行政をチェックしていただく重要な会議であると考えている。今後も忌憚のない意見をいただきたい。

会長挨拶

現在の委員会としては本日が最後の会議となる。今年度は5年間の取組を総括する年となるが、実施計画の策定時から関わっている委員もいるかと思う。地方自治法が定める効率的な行政運営を実現するために約40年前に行政改革が始まり、どのように市民サービスを向上するかという視点に変化している。そのようなことも踏まえながら、各委員からの様々な意見をいただきたい。

3 議 事

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

資料1-1、資料1-2、資料1-3

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.3「市民協働の推進」

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」

A 委員

数値目標の妥当性を評価するにあたり、どのように設定されたものか。No.1「窓口サービスの充実・事務改善」の取組では、数値目標を20件としているが、20件の計画に対して15件の達成であったのか。特に根拠はなく、前年度ベースで設定したものか。

事務局

この取組に関しては、計画策定時当初は実施内容が明確ではなかったため目標を1件や2件など少なく設定していた。令和4年度以降、デジタル化等の実施状況の集計を始めたため、目標数値の見直しを行っている。令和5年度の目標を20件とした根拠については、情報政策課が調査した各課のデジタル化の実施見込みを参考に設定している。令和6年度以降も継続してデジタル化を推進する必要があると考え、同じく20件を目標としたところである。

A 委員

積上げ式の目標設定ということであれば、計画していた業務、達成できた業務、出来なかった業務を資料として示すべきである。

事業評価に意義を持たすためには、計画自体をブラッシュアップさせる必要がある。

B 委員

目標数値の見直しをしているのであれば、令和 6 年度計画を立てる時点で再度見直しすべきであったと思う。

C 委員

おくやみ窓口については、令和 4 年度以降実績報告が無いが、今回の評価対象となるか。

事務局

おくやみ窓口については令和 3 年度完了予定で取り組み、計画通り設置が完了しているため今回の評価には入れなくてよい。5 年間の取組総括を行う際には、おくやみ窓口についても報告予定である。

B 委員

No.3「市民協働の推進」の取組については、市民活動推進センターを中心としたネットワークを考えていると思うが、亀岡市内の団体やグループの活動が地域全体に伝わる仕組みや小さなコミュニティの中で多様な団体組織がつながるような仕組みができれば良いと思う。

市民力推進課

現在のところ、かめおか市民活動推進センターと亀岡市を中心としたネットワークを考えているが、将来的には外に広がっていくような仕組みを考えていかなければならないと思う。後援事業や市が実施する市民活動の支援制度の案内については、広報誌やホームページ、SNS 等で広報している。

会長

No.9「電子決裁の推進」の取組では、電子決裁率が 50.8%とあるが、他の自治体と比較するとどうなのか。

総務課

他自治体との比較はしていない。50.8%という数字は、システムで起案した決裁のうちの電子決裁率である。令和 6 年度までは、支出を伴う決裁については電子決裁の対象外であったが、令和 7 年度以降はそちらも対象となる。

会長

No.8「業務効率を高めるための ICT の活用」の取組では、RPA の活用を掲げているが、今後も増加していく見込みか。

情報政策課

RPA はパソコンに入力する業務などの定型作業に適したツールである。これまで5年間に渡り活用可能な業務に対して導入を進めてきており、定型業務への適用は一定充足されたものとする。そのため今後大きく増えるということは無いと思う。

会長

窓口サービスのデジタル化や文書の決裁など、RPA も含めてほぼほぼデジタル化が完了しているという理解で良いか。

情報政策課

ICT の分野は生成 AI など、日々新たな技術が生まれ進歩しているため、今後も新たな ICT ツール等の調査を推進し、行政に適したものであれば積極的に取り入れていきたい。

会長

窓口業務についても AI 等を導入し、職員の負担軽減につながれば良いと思う。

D 委員

RPA シナリオの内製とあるが、職員個人が実施しているものか、チームで行っているものか。

情報政策課

RPA シナリオの作成や修正作業については特定の職員が実施している。技術の引継ぎについては課題として認識している。

D 委員

プログラミングによる作成か。

情報政策課

いわゆるローコードと呼ばれる、コードをほとんど書く必要が無いツールを導入している。プログラミングの知識はあまり必要ではないが、作業知識の継承を進めていきたい。

事務局 ≪資料に沿って事務局から説明≫

No.2「市政情報の共有化と広報、広聴機会の充実」

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」

No.12「公共施設マネジメントの推進」

E 委員

No.12「公共施設マネジメントの推進」の取組では、ローカル10,000プロジェクト（地域経済循環創造事業交付金）を活用する予定はあるか。

事務局

ローカル10,000プロジェクトは、企業が主体となり地域密着型の雇用創出や地域課題解決に向けて展開する事業に対して、国と地方自治体が交付金を交付する制度である。現在のところ活用件数は少ないが、企業から申請を受け活用している例もある。

E 委員

亀岡市は多くの企業と協定を結んでおり活用できるのではないかと思った。

事務局

本市では、包括連携協定をはじめ、個別の施策に基づく協定など様々な企業と協定を結んでいる。ローカル10,000プロジェクトに直結するわけではないが、相談件数が増えているのは多くの協定を結んだ結果とも言える。

会長

No.2「市政情報の共有化と広報、広聴機会の充実」の取組では、ホームページ全体の総ユーザー数が約120万人とあるが、延べ人数ではないという理解で良いか。

広報プロモーション課

認識の通り、120万人が閲覧したというものである。

会長

市の人口に対して、非常に多く感じるがどのような認識か。

広報プロモーション課

他の自治体でのアクセス件数等は把握していないが、本市は多いものと認識している。理由としてはLINE等のSNSからホームページへ誘導する導線を構築していることから効果が表れているものと考えられる。

B 委員

総ユーザー数は実質の人数で間違いないか。複数の端末でアクセスした場合はどうか。

広報プロモーション課

各端末等に紐づくため、厳密には 120 万人を下回るが、近い数値ではあるものと認識している。

E 委員

市の広報誌の発行部数はどうか。

広報プロモーション課

広報誌は毎回 33,000 部発行している。自治会からの全戸配布、駅や公共施設等での配架を行っている。紙とデジタルを掛け合わせ、広報誌からホームページへ誘導するなど工夫している。自治会に未加入の方や LINE のみ登録している方など、可能な限りフォローできるよう取組を進めている。

会長

世代間により情報の集め方は様々かと思うが、平等に情報が伝わるようお願いする。

D 委員

Facebook が衰退しているという話も聞くが、ユーザー数が多いツールに集中する必要もあるのではないかと思う。

また、ホームページをリニューアルされるのであれば、ゴミ捨ての検索をしやすいものをお願いする。

広報プロモーション課

Facebook の件は、SNS ごとにユーザー層や男女比率が異なるため、ユーザーに合った情報発信をしていきたいと思う。

ゴミの検索に関しては、全体の約 10 番目に多いアクセスがあるほど多くの市民が関心を持つ分野であると認識している。現在、LINE の登録者へのプッシュ通知によりゴミの収集日をお知らせしていることや、LINE のメニュー画面に「ごみの出し方」のボタンを設置し、押すだけで廃棄方法を検索することができる機能により利便性を高めている。

B 委員

ゴミの分別方法など、質問を受けた担当課は情報を蓄積して発信してほしい。

F 委員

子育て世帯の情報収集の方法は、以前であれば新聞や折り込みチラシであったが、現在では新聞を購読されていない人が多い。イベントの告知を広報誌に掲載すると思いのほか参加者が増加した。

LINE の通知が多すぎると煩わしく感じる市民もいるかと思う。発信することが負担であるのであれば、減らしても良いと思う。

広報プロモーション課

LINE 社の広報によると、週 1 回の発信が適切であるとしている。本市では、以前まで頻繁に発信していたこともあり、ブロック数が非常に増えていた。その後、お昼と夕方の 1 日 2 回の発信に変更した。現在では、セグメント配信と呼ばれる登録者が欲しい情報だけを届ける仕様に変更し、発信を極力減らす取組を心掛けている。

副会長

触れるべきか悩んだが、No.6 「人材の育成、職員研修の充実」に関連して、先日、職員の不祥事が報道された。信頼は一夜にして崩れる。個人の育成は上手くいかないこともあると思うが、全体の奉仕者としてこれだけはしてはいけないということが徹底されているか疑問に思うところである。スキルアップは重要だが、根底にある心の育成が大切だと思うのでよろしく願います。

人事課

報道があったことに関しては、職員のプライベートに関することではあるが、本市の信用の失墜という部分では大きな影響があると考えている。部長級で構成するコンプライアンス推進本部で改めて法令遵守の周知徹底を図り、各職員への研修についても徹底していきたいと思う。

副会長

No.12 「公共施設マネジメントの推進」の取組では、多くの施設の建設が進んでいるが、小学校の統廃合も行われたので、処分を進めていかなければならない。地元での活用や売却が難しいのであれば、維持管理費などのコストもかかり続けるので、雇用の創出など地域の活性化を条件に民間企業へ無償譲渡し、活用をお願いすることも方法の一つとして考えてはどうかと思う。

財産管理課

ご指摘の通り、使用されていない施設が増えている。育親学園の開校に伴い廃校になった 3 小学校については、地元とも調整の上、買手がつかなければ無償譲渡も最終手段として考えられる。まずは地元と連携し、有効な活用方法について検討している。

C 委員

LINE に関してはリニューアルされ大変見やすくなった。ゴミの出し方も検索しやすくなり、ある意味ではホームページを見る機会が減った。

No.7「人事評価制度の運用」の取組では、職員のモチベーションや仕事の充実感を高めるとあるが、民間企業のように給与や賞与の反映される人事考課制度の導入は難しいか。努力している職員とそうではない職員の給与が同じではモチベーションが上がらないと思う。

人事課

賞与に関しては、人事評価を反映させる運用を行っている。給与への反映など今後どのように広げるか見当が必要である。

令和6年度から試行的に多面評価を導入した。適正な評価が図られるよう職員アンケートも参考にしながら運用を図っていく。

B 委員

No.6「人材の育成、職員研修の充実」に関して、令和7年度から開始する研修や力を入れていく研修などを説明して欲しい。

多面評価に関しては、上下関係や横の関係があると思うがどのように運用したのか。

人事課

令和6年度に不当要求に関する新たな条例を施行したため、カスハラ対応研修を充実させた。令和7年度については、それに関連して交渉力を高める研修を選択希望研修という形で加えている。また、業務改善を推進する研修にも力を入れていくことを考えている。

評価方法に関しては、これまで下の者が第1次評価者、第2次評価者というように上の者から評価を受ける方式であったが、多面評価では、同じ部署の同僚や部下からも評価を受ける。また、課長級であれば同じ部の別の課長からも評価を受ける形とした。

B 委員

No.12「公共施設マネジメントの推進」の取組に関連して、JAの跡地については用地取得のみという報告が前回あったが、施設建設があれば次回以降の報告に反映するという事かと思う。

無償譲渡に関してはあまり賛成できないが、無償譲渡するのであれば、当面の間は市が関わりを持ち、地域住民が納得される形で跡地利用されるように願います。

事務局 ≪資料に沿って事務局から説明≫

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.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.13 「受益者負担の適正化」

B 委員

No.13 「受益者負担の適正化」の取組に関連して、保津保育所では職員が無料で駐車場を使用していると聞いたが、市役所に勤める職員や他の保育所との公平性についてどう考えるか。

事務局

各施設に出勤する職員の駐車料金の状況について事務局では把握していないが、実態を把握し、どうあるべきか検討する。

A 委員

No.5 「庁内連携システムの確立」の取組では、庁内で様々なプロジェクトを立ち上げ、施策の推進や行政課題の解決を図るとあるが、行財政改革について大きな視点から検討するプロジェクトを立ち上げる予定は無いか。

事務局

行財政改革については普遍的に取り組むべき課題であると認識している。現在のところプロジェクトチームを立ち上げる具体的な計画は無い。今後どのような形で進めるべきか検討する。

A 委員

私が専門とする公共経済学に公共選択論という学問がある。政府の肥大化を重要な研究テーマの一つとしている。経済や人口が成長している時代には、その成長スピード以上に政府の支出が肥大化していたことにより 1980 年代に赤字が膨らんでいた。

肥大化の要因はいくつかあるが、民主主義のプロセスで肥大化するという考え方がある。有権者の意見を多く反映させることにより支出が増加するというもので、経済や人口が成長していた時代は行財政改革を進めるのが困難であった。

人口減少社会においては、1980 年代とはスケールの異なる行財政改革を進める必要がある。今後、2 割の人口が減少する中で、支出は 5%も減らせない可能性がある。例えば、1

万人が利用する橋を建設し、利用者が８千人に減少しても定期的なメンテナンスや建替えが必要になる。

資料ではスクラップ・アンド・ビルドという言葉が使われているが、ビルドは賛成票を得やすいため民主主義的には進めやすい。正式な意思決定プロセスを経て進められた事業でも、ずさんな事業計画のため、後に引き継いだ職員が運営に苦慮するということがある。

ところが、スクラップの場合は、反対する者が少数派であっても合意が形成できないという問題がある。

人口減少社会ではスクラップの規模を大きくしなければならない。ビルドはこれまで以上に絞り込む必要がある。トータルでスクラップの比重を大きくすることが行財政改革の基本的なフレームである。

プロジェクトチームに対して一定の強い権限を与え、今後の公共事業の意志決定のあり方を変えていく必要がある。チェック機能としての民主主義は非常に重要であるが、政策立案やプロセスにおいては権限の集中がされるべきである。行財政改革を進める基盤づくりを検討してほしい。

事務局

スクラップには大きなパワーが必要であると感じている。亀岡市では子どもファースト事業等の特色ある事業を進める中、可能な限りスクラップをせずに財源を確保するよう努めている。現在のところ、ふるさと納税に恵まれており財政が安定してきているが、中期財政見通し等をもとに、今後の事業のあり方については、委員の意見も参考にしながら検討する必要がある。

A 委員

一般会計約 500 億円に対して、ふるさと納税が約 40 億円ということであれば、行財政改革を進めるための十分な規模であるとは言えないと思う。

B 委員

NO.10「経常的経費を含む事務事業の検証」の取組について、10 事業の縮減とは具体的に何か。

財政課

水道企業会計等、公営企業会計に対する一般会計からの支出を削減している。その他、補助事業の終了による削減、民間委託による削減、イベント経費の削減等である。

B 委員

主体的な削減と言えるものは無いということか。

財政課

スクラップというよりは、事業終了に伴う削減が主なものである。

副会長

現在、農林水産大臣が米の流通について見直しをされているが、一つの行革とも言える。時代に合わなくなった事業や制度などを見直し、作り直す制度設計も必要ではないか。利用者がいる施設やサービスのスクラップは難しいかもしれないが、時代に合う形に再構築し、経費を見直すことも行財政改革であると思う。

財政課

当初予算編成前にサマーレビューという主管課からのヒアリングを実施し、事業の見直しに取り組んでいる。より進化させる形で取り組んでいきたいと思う。

会長

サマーレビューは新規事業に対する協議が主であったと思う。仕組みを変えていくという視点も重要であると思う。

会長

全体を通じて意見はないか。

G 委員

2年間の任期を通じて様々な意見を聞き、勉強になった。そういった意見をどこまで反映できているのか。ホームページ等で公表してもらえると良いと思う。

4 その他

(1) 今後のスケジュールについて

事務局 《資料に沿って事務局から説明》

資料3

5 閉 会

以 上