

会議録（要旨）

件 名	令和８年度 第１回亀岡市行政改革推進委員会		
日 時	令和８年５月２０日（水）		
	午前１０時から正午	場 所	市役所６階６０２・６０３会議室
出席委員	９名：木村好孝／久下沼仁筈／鈴木康久／隅田恵子／伊達勉／谷奥正憲／畑信太／藤井規示／松岡京美		
欠席委員	６名：石田数美／出野峰洋／小島敬司／巽留美／田村年規／中川清一		
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２名		
傍聴者数	３名		
次 第	１ 開 会 ２ 報 告 （１）「亀岡市の行財政状況及び今後の見通し」（中期財政見通し）について （２）令和７年度に実施した行財政改革の取組について（開庁時間の短縮） ３ 議 事 （１）令和８年度行財政改革に関する研究テーマの選定について ４ その他 （１）今後のスケジュールについて ５ 閉 会		

１ 開 会（企画調整課長 進行）

事務局

只今より令和８年度第１回亀岡市行政改革推進委員会を開催する。

会長挨拶

以前の行財政改革大綱の５年間の計画期間が終了し、今回からは行財政運営指針に基づき新たな形で始める。

方針としては、健全で効率的な行財政を推進していく。多様化する行政課題に対応できる組織改革と人材育成を進める。市民に信頼される行政運営と市民参画を推進する。

手法としては、エビデンスに基づく施策を推進していく。DXの推進やICT・AI等の活用による業務プロセスの見直しを推進する。行政の透明性を確保するオープンガバメントを推進する。

どの手法を重視していくかについて委員会から意見を出し、行政に変化を加えることができるかどうか重要であると考えている。

本日は今年度の研究テーマを決める重要な会議であるので、委員の皆さまの忌憚のない意見をよろしくお願い申し上げます。

2 報 告

(1)「亀岡市の行財政状況及び今後の見通し」(中期財政見通し)について

資料1

事務局(財政課長) <<資料に沿って事務局から説明>>

A 委員

資料4 ページ、市債残高は減少傾向ということだが、令和6年度から7年度にかけて約25億円も市債発行額が増加している理由を具体的に教えてほしい。

財政課長

令和7年度予算ベースの見込みではあるが、育親学園の建設事業費で約27億円、全国都市緑化フェア会場のハード整備で約24億円あり、それぞれ約半分を市債発行額として見込んでいる。

A 委員

資料6 ページ、令和2年度から会計年度任用職員制度が始まったことや定年退職者等により人件費が増加しているとあるが、令和5年度から7年度にかけて約10億円も増加している理由は何か。

財政課長

人件費については、退職者数の増減にも左右されるが、近年の人事院勧告によりプラス改定となっている状況が人件費増加につながっている。特に若年層の職員の増加率が高いが、会計年度任用職員についても若年層と同様の給与体系であるため人件費増加に影響している。

会長

職員数は増加しているのか。

財政課長

正職員の人数は大きく変化していないが、会計年度任用職員については増加している。

A 委員

資料 8 ページ、普通建設事業費が令和 6 年度から 7 年度にかけて約 50 億円増加とあるが、資料 10 ページの将来負担比率に影響するのか。

財政課長

将来負担比率は決算に基づき算出するため、令和 7 年度の数値は決算後に算出される。ご指摘の通り、公債費や市債残高の増加により将来負担比率も増加に転じる。

近年では、将来負担比率が減少傾向にあったが、新たな火葬場や給食センターの整備など、将来に向けた投資を控えており、将来負担比率の上昇も念頭に置いている。

副会長

資料 5 ページ、ふるさと納税については、平成 28 年度に 1 億円を超え、今後 5 年間も年間 40 億円を見込まれている。この制度が急に終了するとは思えないが、臨時的な制度であるため、ふるさと納税が無くなった場合に財政運営が赤字に転落しないよう、シミュレーションをして備えてほしい。

B 委員

ふるさと納税に関して、40 億円の収入というのはグロス（総計）の数値であり、運営経費や亀岡市民から他の自治体への寄附は反映されていない。ネット（差し引いた利益）も開示していただきたい。

また、地方交付税に関して、令和 3 年度にコロナの影響で追加され、時限的かと思っただが、令和 6 年度でもさらに伸びたのか。

財政課長

ふるさと納税に関しては、事務費を寄附の 50%未満に抑える必要があるため、40 億円の寄附の場合、約 20 億円を返礼品および事務手数料等の経費にあて、残りの約 20 億円が市の収入となる。

地方交付税の増額に関しては、先ほどの給与改定に伴う人件費の増額に対して交付されている。また、少子化対策に関する地方交付税も増額されていることが影響している。

補足

- ・ 亀岡市民のふるさと納税による市民税の控除額（減少分）は約 2 億円。
- ・ 市民税の減少分のうち 75%分は、交付税により補われる。

B 委員

財政指標に関して、京都府平均には京都市を含むのか。また、全国平均に関しても然り。人口規模が同等な自治体と比較することで全国における位置づけが把握できると思う。

財政課長

表にある類似団体に関しては、国が財政規模に応じて全国の自治体を分類している。京都府平均に関しては、京都市を除く 14 市で比較している。

B 委員

昨年、過去 5 年間の行財政改革の総括をされたということだが、今後 5 年間の見通しをする際には、過去 5 年間で目標を達成できているかどうか、達成できなかった場合は要因が何なのか、そういった材料に基づいて運営目標を設定した方が良い。その上で、現在のトレンドなどを考慮して見直しの余地について議論ができると思う。

財政課長

ご助言を参考に今後の作成について検討したい。

B 委員

財政指標に関しては、現状の把握だけではなく目標を掲げるべきだと思うが、過去 5 年間ではなかったのか。

財政課長

一つは、財政健全化団体に指定される基準に陥らないこと。また、類似団体の平均や京都府内の平均に近づけることを目標と考えている。

会長

この委員会の中でどこまで言及するかという問題もあるが、視点としては重要であると思うので、5 年間の中での変化などを報告いただければと思う。

C 委員

実質公債費比率に関して、類似団体は比率を抑えている一方、亀岡市は大きな変化は見られない。過去 10 年間で、小中学校の空調設備を推進したとあるが、必要な投資であることを市民に対して具体的に説明することで理解を得られると思う。

会長

財政状況や今後の見通しなどを明確にする中で類似団体に近づける方法を検討してほしい。ただ、数字的には亀岡市も健全な財政状況であるということを我々も理解し、より良い方向に導いていく必要があると思う。

2 報 告

(2) 令和7年度に実施した行財政改革の取組について（開庁時間の短縮）

資料2

事務局 《資料に沿って事務局から説明》

D 委員

利用者側のアンケートを取ったようだが、業務量の変化など職員側の情報も出してほしい。ICTの活用に関しても、かえって時間がかかる場合や経費が増加することもある。

事務局

開庁時間の短縮を行う前の段階において、窓口職員を中心に、勤務状況や窓口短縮に関するアンケートを取っており、多くの職員から窓口および電話の受付時間の短縮を希望する声が上がっていた。

また、試行期間中には、トラブルの発生の有無について聞き取りを行っていたが、大きな問題はなかったと聞いている。

5月以降の本格実施後の状況についても今後アンケートを取る予定である。

業務量の変化については、開庁時間の短縮に限らず、組織を作る上での重要な指標であるため今後も継続して研究に努める。

会長

開庁時間の短縮自体は概ね問題ないと理解した。手続きのオンライン化に伴う変化はどうか。

事務局

申請方法が増えることで、職員の業務量が増えることは事実としてあると思うが、業務の効率化と市民サービスの向上のバランスを職員がどのようにとらえるかだと思う。亀岡市はデジタルファースト宣言を実施し、行政サービスのデジタル化を推進するという方向性を持っているので、職員も理解して取り組んでいるものと考えている。

会長

慣れの問題かと思うが、最初は戸惑いやハレーションがあるかもしれない。

開庁時間を短縮する取組としては良い状況にあると思うが、今後の時間の使い方や仕事の仕方について、市民だけではなく内部の視点も重視しながら、今後も研究をお願いしたい。

3 議 事

(1) 令和8年度行財政改革に関する研究テーマの選定について

資料3

事務局 《資料に沿って事務局から説明》

候補1「行政事務のアウトソーシングに関する研究・事業選定」

候補2「EBPMの推進のための庁内統一の市民アンケートに関する研究・制定」

候補3「新政策提案制度に関する研究・検証」

会長

候補1に関しては、どの事業をどのようにアウトソーシングしていくかを事務局で検討し、委員会で意見を出すという形で良いか。

事務局

先ほど委員から業務量の変化について質問があったように、それぞれの部署がどのような業務をどういった流れでおこなっているかという分析を行い、その中でアウトソーシングできる業務がないか調査するという内容である。

会長

候補2に関しては、EBPMとあるが、根拠に基づく政策展開をしていくための一つの手法ということだと思う。イベントが大幅に増加している中で、バラバラのアンケートを取っている状況にあるものを、統一した形で市民の意見を聞き取り、より良いイベントに変えていくための方向性を検討するということで良いか。

事務局

現在、個々にアンケートを取っている場合や、アンケート自体を取っていない場合もあるため、統一的なアンケートを事務局で作成し、各部局に負担をかけずに使用させることを考えている。

会長

候補3に関しては、市の職員の意見を取り入れることでより良い行政運営を行うことを目指す。加えて、職員のモチベーションを向上させることで市のエンパワーメントを高める。そのための政策提案制度を見直す研究ということで良いか。

事務局

そのとおりである。

会長

以上を踏まえて、各委員から順に意見を願います。

E 委員

候補2が良いと思う。イベント数が増加している中、個別のアンケートを効率的に活用できていないのであれば意味がないので、アンケートを統一させることには意義があるのではないか。

F 委員

私も候補2が良いと思う。市の公式LINEを見ていると非常に多くのイベントの周知が行われている。他府県在住者など、市外の方の参加もあるかと思うが、亀岡市民の将来にどのように繋がっているのか分からない。もちろん、必要な事業もあると思うので、継続すべきである点やどのような効果を生んでいるのかなど、根拠となる資料づくりを整理することが重要であると思う。

G 委員

市民にとってイベントがどのようにプラスになっているか。交通の便を考慮した開催場所の決定などによっても市民の参加を促すことができると思う。

A 委員

限られた人材と予算を活用していく上で、今後は生成AIの活用が最も効率的であると思う。生成AIを活用する上では、どのようなデータを入力するかが鍵となるので、そのような研究はどうかと思う。

アンケートに関しては、全市民が回答するわけではないので、アンケート結果を最優先で重視しても良いのかという疑問がある。一部の意見に引っ張られるようであれば全体の利益には繋がらない気がする。むしろ、行財政の方向性を決めていく際には、生成AIを活用する中で、様々なデータを集積し、充実させる部分、カットする部分などの選定を効率的に行うことが適切であると思う。

B 委員

候補2において、EBPMの推進のためとあるが、エビデンスとして市民アンケートの結果を活用することは、ある程度は有効かもしれないが、政策決定のメインの裁量としては適さない。むしろ、経済指標を設定して、費用対効果を示して評価することが基本であると思う。

アンケートは市民の反応を把握する手段としては有効であると思うが、利害関係者などの声が大きくなる可能性があり、事業選定のウエイトとして大きくする必要性はないと思う。

また、対象として挙げているイベント数が118件ということだが、財政的に言えば、行財政改革の一丁目一番地は公共施設である。どの自治体でも公共施設の維持管理が負担となっており、ここにタッチしなければ今後減少していく税収に対応できない。

そのため、公共施設の問題や人件費の問題など、大きな課題を柱として掲げ、政策評価のスキームを作っていく実験的な研究という位置づけにする必要があると思う。

D 委員

これまでどのような取組をされてきたのか分からないが、全部の事業の洗い出しや精査を行った上で、職員がどのような業務にどれくらいの時間を割いているのかを生成AIなどを活用して分析し、候補1のアウトソーシングや候補2のEBPMの推進を掛け合わせて行うことが良いのではないかな。

C 委員

このような取組は亀岡市では初めてだと思うので、公共施設の統廃合など大きな取組に向けて、慣れていくことが重要であると思う。

生成AIの活用については個人的に心配事がある。生成AIは利用者の能力により、活用できる情報量が左右される。それ以前に、自治体のような公的機関がデータを入力する際は、国レベルでの議論が必要である。国からのガイドラインも示されているが、現状、自治体での活用方法としては議事録がメインである。そこから、生成AIを業務に活用していくには、まだまだルールが構築されていないように推察される。

イベント数が増えているという点に関しては、イベントはいくらでも増やすことはできるが縮小させることは難しい。内容を精査していくために、費用対効果や市民満足度を測定し、また、職員が有効であると考えているかどうかを分析し、事務局で整理した内容を行革の委員会などで評価してはどうか。

公共施設の統廃合は自治体にとって大きな課題だが、多くの関係者があり、大変な労力を要する。まずは、今回の案の中で一番取り組みやすい内容から進めては良いのではないかな。

会長

各委員の意見をまとめると、候補2をメインに研究を実施していくということになると思う。候補2はエビデンスに基づきイベントの効果を検証していくという取組であるが、エビデンスの考え方としては市民の声だけではないということだと思う。本質的な問題としては費用対効果ということになるが、人員の確保や職員のモチベーションにも注視する必要がある。

市民アンケートにより、市民の声を政策に反映させることは良いことだが、一部の人々のアンケート結果を全体に反映させるのではなく、事業を検証する一つの根拠として活用していく方向性かと思う。

委員からの意見にあったように、公共施設についての検討も必要だが、取り組みやすいイ

ベントの検証から始めていけば良いと思う。

イベント実施に対しての市民の声や職員の声、費用対効果を検証する上で、どのように縮小や廃止を判断していくのかという研究を今年度実施する。その成果を持って、公共施設の検証という段階に進めてはどうかと思う。

検証の方法としては、AI の活用や DX の推進も必要だと思う。

F 委員

アンケート調査を実施する場合は一部の人々の意見とならない方法の検討が重要かと思う。高齢者も含めて多くの意見を集める手法でなければ、正確な結果とはならない。

会長

それでは、候補 2 をベースに、内容については少し検討を加えながら研究を進めていくことをお願いします。

事務局

選定いただいた候補 2 について、本日のご意見も参考にしながら、アンケートのフォーマットやマニュアルの作成を進める。次回の委員会では中間報告を行い、改めて委員会のご意見をお聞きしたい。

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4

5 閉 会

以 上