

令和6年度第2回茅ヶ崎市行政改革推進委員会会議録

議題	<p>(1) (仮称) 次期行財政経営改善戦略策定について (案) (審議事項)</p> <p>(2) 受益者負担適正化の基準 (素案) について (審議事項)</p> <p>(3) その他</p>
日時	令和6年11月25日 (月) 15時00分～17時00分
場所	茅ヶ崎市役所本庁舎6階 理事者控室
出席者氏名	<p>【委員】 大坪委員、滝沢委員、林委員、違委員、北川委員、桐山委員、 稲継委員、藏田委員、松原委員</p> <p>(欠席委員) 渡邊委員</p> <p>【事務局】 三浦企画政策部長 (行政改革推進課) 永倉課長、廣瀬主幹、所課長補佐、 岡崎課長補佐、大島主査、鈴木主査、 小牧主任 (総合政策課) 山口課長補佐</p>
会議資料	<p>・ 令和6年度第2回茅ヶ崎市行政改革推進委員会 次第</p> <p>【資料1】 令和6年度第2回茅ヶ崎市行政改革推進委員会のポイント</p> <p>【資料2】 (仮称) 次期行財政経営改善戦略策定について (案)</p> <p>【資料3】 既存事業の取捨選択等の考え方 (骨子案)</p> <p>【資料4】 (仮称) 次期行財政経営改善戦略策定スケジュール (案)</p> <p>【資料5】 受益者負担適正化の基準 (素案)</p> <p>【参考資料】 茅ヶ崎市行財政経営改善戦略</p>

	<p>【当日机上配布資料1】（仮称）次期行財政経営改善戦略策定について</p> <p>【当日机上配布資料2】受益者負担適正化の基準（素案）について</p>
会議の公開・非公開	公開
傍聴者数	0名

会議録

○永倉行政改革推進課長

それでは、定刻となりましたので始めさせていただきます。

本日は御多忙のところ、令和6年度第2回茅ヶ崎市行政改革推進委員会に御参加いただきまして、ありがとうございます。

今回は、企画政策部長の三浦と総合政策課の職員が出席しておりますので、よろしくお願いたします。

早速ですが、本日の資料並びに机上配布資料について御説明させていただきます。

資料の差し替えの案内です。事前に送付した次第及び資料1につきまして、本日の議題1に「意見交換」として記載していましたが、正しくは「審議事項」となります。

また、次第に記載の「資料一覧」内に「【資料3】新規事業の取捨選択等の考え方（骨子案）」と記載させていただいておりましたが、「【資料3】既存事業の取捨選択等の考え方（骨子案）」に修正したものをお配りさせていただいております。

さらに、議題1「（仮称）次期行財政経営改善戦略策定について（案）（審議事項）」及び議題2「受益者負担適正化の基準（素案）について（審議事項）」に関するパワーポイントの資料をお配りさせていただいております。こちらは事前配布資料の内容をまとめたもので、それぞれの議題の説明等に使用いたします。

過不足はございませんでしょうか。

【過不足なし】

○永倉行政改革推進課長

続きまして、本日の委員会の成立について、茅ヶ崎市行政改革推進委員会規則第5条第2項に「委員会の会議は、委員の過半数が出席しなければ開くことができない。」との規

定がございますが、本日は委員9名の出席で、過半数の出席が認められますので、本会議が成立していることを御報告いたします。

また、現在のところ傍聴者はありません。なお、渡邊委員からは欠席の御連絡をいただいております。

本日の議題といたしましては、

(1) (仮称)次期行財政経営改善戦略策定について(案)

(2) 受益者負担適正化の基準(素案)について

の審議事項2件と最後に「その他」となっています。

それでは、これより議題に入りますので、ここからの会議の進行につきましては、稲継委員長にお願いさせていただきたいと思っております。

よろしくお願いいたします。

○稲継委員長

こんにちは。よろしくお願いいたします。

それでは会議を進めさせていただきます。はじめに本委員会の公開、非公開について、資料を確認したところ、非公開事由に該当する事項がございますので、公開とさせていただきます。

議題1「(仮称)次期行財政経営改善戦略策定について(案)」について、事務局より説明をお願いいたします。

○鈴木主査

それでは議題1につきまして、行政改革推進課 鈴木より御説明いたします。

委員の皆様には、事前に郵送等させていただきました資料のうち、資料2「(仮称)次期行財政経営改善戦略策定について」、資料3「既存事業の取捨選択等の考え方(骨子案)」、資料4「(仮称)次期行財政経営改善戦略策定スケジュール」、こちらの資料をお手元に御準備いただきますよう、よろしくお願いいたします。

本日の主なポイントは、

(1) 行財政経営改善戦略の成果と振り返り

(2) 社会情勢の変化と本市の状況について

(3) 次期行財政経営改善戦略の考え方について

(4) 既存事業の取捨選択等の考え方について

の4点となります。

はじめに、現在取り組んでいる行財政経営改善戦略のこれまでの取り組みについて御説明させていただきます。資料2を御準備いただき、1ページを開いていただけますでしょ

うか。

現在、戦略には2つの方針がございまして、それぞれに3つの柱を立てて、令和5年度の4月から取り組んでいます。

なお現在の戦略の詳細につきましては、事前に郵送等させていただきました【参考資料】を御確認ください。

引き続き、資料2の1ページ、「2 戦略の成果と課題」における「業務効率化」について御説明させていただきます。

こちらの項目に記載させていただいている内容は、成果がかなり出ているものとなります。まず1点目の「書かない窓口」につきまして、スクリーン（【当日机上配布資料1】3ページ）をご覧ください。

これまで、市民の方が手続ごとに申請書の各項目を書いて、各窓口で説明を求められるということで、負担が大きいといった状況でした。書かない窓口を導入したことにより、市民と職員が相互に確認をしながら項目を埋めていき、最終的に市民の方に入力内容を確認していただいた上で、署名をしていただく流れとなったことから、かなりの負担が軽減されたという実績がございまして。

続きまして、同じく資料2「口座振替WEB受付システム導入」について、こちらでもスライド（【当日机上配布資料1】4ページ）にて御説明させていただきます。市民の方が口座振替を利用する際に、市役所等に出向く必要がなくなり、当然市民の方の負担も軽減されるとともに、市の処理についても負担が軽減されたといった実績が出ています。

続いて、同じく資料2「全庁共通業務」に関して、こちらにkintoneを導入することで業務量の削減を図りました。

資料2を1ページめくっていただきまして、3ページ上段に3つの取組例を記載させていただきます。

一番上「貸出公用車の使用申込票及び運転日誌の電子化」につきまして、職員が公用車を借りる際、これまでは紙の申請書に必要事項を記入し、公用車の主管課執務室まで出向き、運転終了後も運転日誌に必要事項を記入し、再度公用車の主管課執務室に提出するといった流れとなっていました。こちら一連の流れを電子化したことにより、申請書及び日誌の提出のために主管課まで出向くといった事務が必要なくなりました。

また紙がなくなったことにより、公用車の主管課の方でも管理がしやすいといった状況になっております。

以上が業務効率化の部分での成果となります。

続きまして、同じく資料2の2ページに「業務改革」という項目がございまして。

こちらはスクリーン（【当日机上配布資料1】6ページ）に投影しているとおり、「うみかぜテラス」、「子育て支援センター」それぞれを直営から、民間活力の活用というこ

とで、指定管理者制度を導入済又は導入に向け準備を進めています。

一方で、既存事業の見直しについてはうまく進まないといった部分があり、こちらは本日のメインテーマである既存事務事業の取捨選択等の議題につながっております。詳細については、後ほど御説明させていただきます。

資料2の2ページ後段にある「財政健全化」につきまして、既存のネーミングライツ制度の新規案件に加えて、新たに駐車場の有料化やソフト事業へのネーミングライツの導入などの実績がありますが、適正な受益者負担の整理といった部分で少し進まなかった部分があり、こちらが課題であると考えています。これから策定予定の次期戦略内に位置付けつつ、具体的な基準などについては、議題2で御説明させていただければと思います。

資料2のページが変わりまして3ページとなります。

人財活躍推進方針につきまして、「人的資源の創出」、「業務推進力の向上」、「組織力の向上」といった部分で成果が出ています。

今後については、こちらを反映した上で、総人件費の抑制を目指していく必要があると考えています。

続きまして、資料2の4ページ、項番3「戦略策定時からの社会情勢の変化等」につきまして、スクリーン（【当日机上配布資料1】9ページ）をご覧ください。

まず社会情勢と本市の状況について、全国的に人口が減少している中で、これまで人口が微増傾向にありましたが、本市においても例外なく、本格的な人口減少期に突入しているということがいえます。

引き続きスクリーン（【当日机上配布資料1】10ページ）をご覧ください、本市の歳出の推移につきまして、多少の増減はあるものの、人件費、事業費、公債費いずれも人件費の上昇や物価の高騰もあり、増加傾向にあることが読み取れます。今後もこれに加えて、新規事業のランニングコストやハード事業に伴う公債費の増加などが見込まれております。

これからの人口減少社会において、歳入が減少することが見込まれる中でも、新たなニーズがある場合には、当然対応していかなければならないという状況にあります。

続いて、茅ヶ崎市実施計画2025から抜粋したものを投影しています。（【当日机上配布資料1】11ページ）実施計画は、特に市民と共有すべき事務事業を計画の対象としております。対象計画の実施にあたっては、対象の事務事業の有効性を事前評価し、歳入増加策と歳出削減策の両面から財源を生み出し、各年度の予算編成における財源の水準に応じて、優先度の高い事務事業から具現化することとしています。

以上のような社会情勢や本市の状況から、次期戦略の策定の考え方を次のスライド（【当日机上配布資料1】12ページ）のとおり考えています。

資料については、資料2の4ページとなり、このような状況を鑑み、次期戦略の策定に

取り掛かる中で、基本的に現在の戦略の手法と冒頭に挙げた3つの柱、これらを継続して取り組みつつ、（仮称）次期行財政経営改善戦略策定の考え方にあるとおり、3つの優先項目について、これまで以上に注力していきたいと考えています。

以上が次期戦略の考え方となります。

この中で太枠になっている「既存事業の取捨選択等」について、資料を変更して御説明させていただきます。

資料3を御準備ください。

1ページ目の図をご覧ください、新たな事業を始めるにあたって、既存事業を取捨選択等し、人的・財政的資源を創出するということを表現しています。

スクリーン上（【当日机上配布資料1】13ページ）では、詳細イメージ図を表示させていただいておりまして、茅ヶ崎市を箱に見立て、丸、三角、四角などの図形が事業を表しています。箱、すなわち茅ヶ崎市のサイズは決まっているため、図形に見立てた事業を入れすぎるとこぼれてしまいます。しかし、事業を取捨選択等することで、箱に収まりきるといったイメージです。

次に対象において、同種の目的についてはスクリーン（【当日机上配布資料1】14ページ）に出しているように、例えば小学生を対象としたA事業と青少年を対象としたB事業があるとすると、それらを統合して、小学生から青少年を対象とした世代交流を図るCイベントを新たに創出するというようなイメージをしています。

②「限定的な効果」については、例えば高齢者を対象としたエクセル教室などを全世代向けのワード・エクセル・パワーポイント教室に変革し、新たなニーズに対応するというようなイメージになります。

③から⑤については、記載のとおりとなります。

進め方については、資料3の1ページに記載しており、スクリーン（【当日机上配布資料1】15ページ）に映しだしているものはそれらをまとめたフロー図になっています。

続きまして指標となりまして、こちらは資料3の2ページ以降に記載しています。スクリーン（【当日机上配布資料1】16ページ）では視点をまとめていますが、このような視点で評価することを考えています。

最後にスケジュールとなりますが、資料4をご覧ください。

先ほど実施計画のについてお伝えしましたが、事業を実施するためには、既存事業の取捨選択等というスキームもセットで考えた方が効果的であるということから、実施計画と足並みを揃えたスケジュールとなっています。

以上で説明を終了させていただきます。

ありがとうございました。

○稲継委員長

ありがとうございました。

ここからは審議に移りたいと思います。御意見、御質問等をお願いいたします。

○藏田副委員長

ありがとうございます。

実施計画と合わせて取組を進めていくということで、進め方としては表面上よろしいかと思えます。しかし、統合・取捨選択といったことがなぜできないのかといったところまで踏み込んで考えていくと、そこには組織があり、人があり、そこに計画が紐づいているからであります。そこをどのようにして変えていくかといったことを組み込んでおかなければ、実際は既存の組織、縦割りの中で組織、人員見直しができるのかといった部分をいつどのタイミングで実施するのでしょうか。

もう1点、この既存事業の取捨選択を誰が言いだしていくのでしょうか。ゼロから組織を作るわけではないので、先ほど御説明いただいた基準もしくは考え方を誰が言いだし、誰がハンドリングして、誰が落とし込んでいくのかというところは極めて重要であると思っていますので、その点も含めて考えをお聞かせいただけますでしょうか。

○稲継委員長

事務局お願いします。

○廣瀬主幹

ありがとうございます。

今御意見いただきました組織と人の関係ということで、行政改革推進課でも庁内の組織や人員体制に関する事務を所管しておりますので、誰が言いだすかといった観点では、我々の方でその辺りはやるべきであると思っています。

通常実施計画を策定する際には、新たな事業を実施するときはどういった体制を構築することで、その事業の推進につながるかといったことも合わせて検討しますので、今後新たな事業を実施する際の体制づくりや事業の取捨選択等ということで廃止する事業も選んでいくこととなりますが、廃止するにあたってはかなりのエネルギーを要するところもありますので、今後どのような手法で取り組んでいくべきかは検討させていただきたいと思っています。

○藏田副委員長

おそらく既存の組織体制では、当然1人でもその事業にニーズがあるとするのであれ

ば、原課目線からの必要性や指標に関する答えが出てくる一方で、行政改革推進課としてそれを進めていくことが、どのような力関係で議論していくのかということは予め決めておいた方がよろしいと思います。

すなわち担当課同士の意見も聞きながら、最終的な判断として、行政改革推進課のマネジメント効果をしっかりと伝える必要があります。さらには、行政改革推進課だけで実施していくには限界がありますので、まずはこの行政改革推進委員会も含め、外部に判断を諮るといったしつらえで仕掛けられた方がよいのかと思います。

○稲継委員長

ありがとうございます。

非常に重要なポイントについて御意見をいただいたと思います。

私からも関連して意見を述べさせていただきますと、茅ヶ崎市はこれまで行政改革に関するプランを、何次にもわたって実施してきました。しかし、経常収支比率の改善といった観点では全然成功していないと言わざるをえません。類団比較をすると、経常収支比率は極めて悪く、将来的にも悪くなることが見込まれます。

その大きな要因として、人件費率が非常に高いことがあります。この要因について、全員が働いていないのかといったらそういうことではなく、早めに来た際には庁内を見学させていただいているのですが、いろいろな階をみると、皆さん一生懸命に働いています。

そして給与が高いかということ実はそうではなく、ラスパイレス指数は100以下です。

何が原因かという、一番の大きな要因は総合計画に紐づいて部署を作っていることに一番大きな原因があります。総合計画は10年間の大きな計画であり、将来的なビジョンに関する見積もりを出すのですが、これは社会経済情勢の変動によって大きく左右されます。

例えば10年前にはDXといった言葉すらありませんでした。そのような時代のことをいつまでも引きずったまま組織を作ってしまうと、これを変えるのは非常に困難です。イギリスにおいては、総理大臣が変わるたびに省庁がものすごく再編されます。しかし日本では、そのような省庁の再編は数十年に1度しか行われません。

地方自治体でも同様に、部署の編成・再編が非常に困難な状況にあり、そこにいろいろなアクターがいろいろな形で入ってくることになります。

総合計画に合わせて部署を作るということは、どうしても組織ができて、その組織に人が張りつき、そこで人が働かざるを得なくなり、組織のミッションなりが事務分掌条例という議会で定めた条例で規定されています。さらに、事務分掌規則という長が定めた規則の中で、この部署は何をやり、この担当は何をやりということは、決められているので、それを一生懸命にやる職員が生まれてしまいます。そもそも事務分掌条例や事務分掌規則

が総合計画に則っているということである、それは10年間変わらない状態になるということであり、現代でいうと極めてナンセンスな話です。これが柔軟にできるよう、根本的に発想を変える必要があると思っています。

そのため、この際に総合計画に紐づいた部署の作り方はやめてしまって、抜本的に組織編成を見直すところから立ち返ってスタートする必要があると思います。そこに手を付けることなく、先ほど御説明いただいたような手法をこれまでの計画同様に示していましたが、全然実現していません。

これはまさに藏田委員がおっしゃったように、各課からの要求に対して、行政改革推進課と各課で議論を繰り返してもコップの中の争いにしか過ぎません。そもそもコップ自体を変えるということを考えなければ、何も進まないといったところに来ているかと思えます。そのような観点でいうと、いくつか時代の編成に伴って大きな変更がありました。

1つは、昭和40年代から続いた「すぐやる課」発想にあります。薬局チェーンの創業者である松本清さんが松戸市長に就任されたのが1969年であり、その時の市役所というのは市民に役に立つところだから、何でもすぐにやる課を作りますということで作られました。

ドブ掃除や蜂の巣駆除など何でもやっていたが、それは本来市役所のやるべき仕事ではないと思っています。本来、組織があり、その組織で対応するというものがあるはずなので、「何でもやります」、「市民のためにやります」といった発想は、高度経済成長期の遺物だと思っています。

その後数年間で数百の自治体が「すぐやる課」を作り、バスケットクローズのバスケット条項で何でも引き受けるといったことで課を作り、結果として市役所の仕事をどんどん増やし続けてしまっています。英米法系の国においては、制限列举方式で法律にて市役所がやるべき仕事を決めています。大陸法系の国では概括例示主義ということで、最低限のラインが決まっていて、それ以上いくら創り出しても良いことになっています。

日本は大陸法系の国ですので、どんどん仕事が増えてしまうといった仕組みにならざるを得ない状況にあります。そういう観点でいうと、高度経済成長期はそれでよかったのですが、職員数も増え、予算も増えました。

経済成長が鈍化し、マイナスに転じて、それでもなんでもできるかといったらそれは無理な話です。そのためにここで発想を転換する必要があります。

さらに日本の場合には、地方自治体が法定受託事務として国の仕事を請け負っていることも市役所の仕事を増やしている原因になります。

例えばコロナでいうと、2020年の4月終わりごろに、国が特別定額給付金という制度を作りました。それまで困窮者世帯に30万円とっていたのが、国民1人あたり10万円配ることを総理大臣が決定しました。しかし総理大臣がそれを配布する術を持ってい

ない。アメリカの場合は、連邦政府が、所得税に紐づけした預金口座に振り込むといったことはできますが、日本の場合にはこれができない。そこで地方自治体の仕事として回ってきたのが特別定額給付金の支給事務となります。これが非常に煩雑であり、とても大きな時間と労力を削ぐことになってしまいました。

これは法定受託事務だと思っていたら、総務省は自治事務というのですから、とんでもない話です。自治事務だということにも関わらず、国が勝手に決めたものをやれと言われ、市民から怒られ…といったことを市役所がやらなければならなくなってしまうこと自体、非常におかしいと思っています。

どうしても恒常的に仕事が増え続けてしまう仕組みの中でそれをいかにスリムにするのかといったことはとても重要になります。本当にやらなければならない仕事をどんどん絞っていくという発想がここでも問われているように思います。

そのようなことでいうと、記載されているような現計画と同じような方針では全然進みません。むしろ今実施している事業数をカウントして、例えば現在事業が3000あり、各部で200程度あるとして、これを1割ずつカットしてくださいとすると、その部の中で一生懸命に考えるはずです。

行政改革推進課と各課とのやり取りでは絶対に何も進まないの、各課で所管している事務事業をカウントし、それをいくつ減らすのかといったことを義務付けるといった、マイナスシーリング的要素も必要になってくるかと思っています。

デジタルへの大きな転換として、先ほど御説明のあった書かない窓口の例は、北見市をはじめどんどん広がっていき、これは結構なことだと思います。しかし、対照的に庁内のDXがあまり進んでいない可能性があります。

例えば、本日の資料としてたくさんの紙をいただいています。私は金沢市で2つほどの委員会に出席していますが、紙が全く出てこず、皆タブレットを見て仕事をしています。これはDX推進会議もそうであり、総合計画の策定、戦略会議でも同様になります。地域の代表者の中で、75歳や80歳になる方もいらっしゃいますが、紙はありません。

完全にペーパーレスにするとはどういうことかという、これは共有フォルダの中で仕事をすることになり、パソコンに何も入っていない状態で、フォルダの中に入って行ってそこで仕事をしなければならないようになっていきます。これでいくと何が変わるかという、仕事の属人化がなくなります。職員全員に仕事が見えるようになり、他の人がやっても仕事ができるようになります。現在はおそらく机に引き出しがあり、そこに個人で処理する用の仕事がたくさん入っていて、本人が休むと全然どこにあるかわからない状態になります。仕事の属人化は職員の増加を招きます。仕事の属人化を防ぐためには、完全DX、完全ペーパーレスを進める必要があります、それで職員の融通がきく、柔軟性がきく、組織の再編がきくということになります。

そこまでも見据えてやっているのかどうかといったところで、今いただいた当初の計画では非常に疑問を感じています。従来のパターンを延長したぐらいの計画では、何も変わらないと思います。

委員長としての立場がありましたので、ここ3、4年は意見を控えてきましたが、本日はとても大事な節目になりますので、発言させていただきました。

○廣瀬主幹

ありがとうございます。

今までも事業の見直しというのは、必ずいつの時代でも本市の課題ではあったのですが、掲げるだけで中々実現できなかつたところがあります。

委員長が先ほどおっしゃっていただいた「こんな事業をやりますよ」といった計画と、市役所内部の部署というのは、今まで連動はしていたのですが、現在の総合計画から分離して、必要であれば柔軟に新しい部署を設置するなどといった体制になっているのが現状です。

やはり抜本的に見直すためには、その辺りの組織の部分を検討していかなければいけないと思っており、以前にも「役所内部の文化を変えることが行政改革である」といったこともおっしゃられていたので、そこまで踏み込んであると思っています。

手法として、事務事業のカウントとして1割カットなどといった御指摘もいただきまして、我々の方でも現在実施している事務事業については、今回のこの取組をとおして、内容を精査し、一度洗い出しを行いたいと思います。

その出てきたものについて、どのようにやっていくのかといった部分については、今後手法も検討しなければならないと思っておりますが、今すぐに出てこないところがありますので、いただいた御意見を踏まえて検討させていただきたいと思っております。

○稲継委員長

ありがとうございます。

先ほど言い忘れてしまったのですが、DXが進むことによって、市民の方も我慢しなければならない部分も当然出てくるかと思っております。おそらくコンビニで住民票や印鑑証明などオンラインで取れるものが増えてきていると思っておりますが、こうなると先ほど登場した書かない窓口についてはある意味通過点であり、将来的には市役所に行かなくとも手続きができるようになるはずだと思います。

そういうことでいうと、窓口の開庁時間が職員の勤務時間をイコールであることはおかしいと思っております。銀行の場合は、9時から15時までの開庁と銀行法で決められていますが、現在市役所では開庁時間、閉庁時間が勤務時間とほぼイコール、あるいはイコー

ルになっているところがほとんどです。

そうすると、どうしても残業時間、事前の準備時間、あるいは17時15分までの勤務時間だとすると、17時14分に入った方を追い返す訳にもいかず、必ず残業時間が発生します。これは前からおかしいと言いつけているのですが、ようやく2年前につくば市がこれに対応する取組を始めました。1時間ほど勤務時間よりも開庁時間を短くしていて、各県で1、2自治体程度出てきています。

福岡県の古賀市では、来年の1月から1時間半短い開庁時間としています。これは市民のニーズなどを調査した上で、DXで代替できるものがあると踏んで実施しています。

高齢の方は、昼間に来ることができますから、16時に閉庁しても問題ありません。いろいろと勘案した上で踏み出す自治体が増えつつあります。これはぜひ茅ヶ崎市でもそういった検討をしていただきたいと思います。

これを言い出すと必ず市民から、開庁してもらわないと困るといった話が出るのですが、そうすると職員数が増えて、結果的に経常収支比率が上がることとなります。そういった市民の我慢に関する点も行政改革推進課から発信していただきたいと思います。

今はまだ閉庁時間の見直しに関する検討はされていないでしょうか。

○廣瀬主幹

アイデアとして出ている程度になっており、全庁的に検討などはしていません。

○稲継委員長

実は神奈川県庁にてもうすでに16時に閉庁していますし、神奈川県警も16時に閉庁しています。これで何も不都合が生じていないのであれば、市役所にもできるということになります。もちろん16時に閉庁したからといって働かなくていいわけではなく、その後もたくさんの仕事がありますので、残業時間が若干減るといったそれだけの話かと思えます。

他にいかがでしょうか。

○林委員

私もここ2、3年において、この計画が進んでいないといった気持ちで聞いていました。かつこよく、きれいな報告書は出てくるけれども、実際はあまり進んでいないのではないかと感じます。

例えば、今ある事業を1割あるいは1割5分減らし、仕事の効率化を図っていくとした場合に、その決定事項を誰が各課に伝えるのでしょうか。行政改革推進課になりますか。その場合には各課は素直に従うのでしょうか。

○廣瀬主幹

あくまで私のイメージとなりますが、先ほど委員長がおっしゃっていた既存事業を1割カットすると仮定した場合、やはり現場を一番把握している各課の方でカットする事業をリストアップしていただきたいと思います。

ただし、事業を廃止するとなると中々一つの課では決められないところもありますので、全庁的に廃止する事業を決定していき、市全体としてこの事業は廃止せざるを得ないといったような意思決定の手法になるかと思います。

○林委員

行政改革推進課も1つの課であるから、各課に依頼をした場合でもすんなり従うとは思えない。そのため、事業を廃止する場合には毅然とした態度で、各部長に大号令をかけるといったようなことも必要なのではないかと思います。

そうしなければ、また各課にお願いするだけではずるずると先延ばしになってしまい、同じことをいつまでも繰り返してしまうのではないかと思います。

○稲継委員長

ありがとうございます。

おそらく最終的な責任は市長が取ることになろうかとは思いますが、市長は中々忙しいので、そういった全面的な組織編成は、事務事業の再編の場合には副市長を責任者として配置するパターンが多いです。

将来的にはそういったこともぜひ考えていただければと思います。

○滝沢委員

既存の事務事業の取捨選択というテーマなのですが、民間委員として選ばれている立場からすると、その事務事業とは一体何なのかということがまずわからないと、何も答えられないという感じがします。

いろいろある中で、これとこれを取捨選択し、すぐ廃止するか、継続するか困っているので、皆さんの意見を聞かせてくださいといったスタンスでなければ、専門家ではないので、答えにくい部分があり、アドバイスのしようがありません。

例えば、「このような事業があるのですが、こういった理由により廃止したいと考えているのですが、いかがでしょうか。」といったスタンスで議題に挙げていただけると分かりやすいのではないかと思います。

具体例として、廃止を検討するような事業を示していただきたいと思いました。

○稲継委員長

ありがとうございます。

事務事業といっても、数億円規模のものから50万円規模のものまであり、すべて1カウントになるので、予算規模とは必ずしも連動しないけれども、人員などは結構かかっているものが多いため、やはりサンプルとして事業の詳細を用意していただきたいと思います。

○大坪委員

戦略の成果と振り返りを御説明いただいたのですが、そもそもこの行財政経営改善戦略において定量的な目標を立てているかと思うのですが、この目標に対する達成度に関する説明がなければ、果たしてどういった進捗なのかが分かりません。

例えば、書かない窓口をしたのはよいですが、ICTの新規活用を行う事務事業数を63業務以上実施しようというのはこれに関連した話なのか、それと3年間で9,415時間生み出したとの記載があるので、では書かない窓口の導入でどのぐらいの効果が出たのかといった説明がないと果たしてどれだけ進捗しているのか分かりません。戦略を策定して、既に1年半が経過しているので、その辺りの成果を数字として確認させていただきたいです。

○稲継委員長

ありがとうございます。

具体的な数字は用意されてますでしょうか。

○廣瀬主幹

ありがとうございます。

おっしゃるとおり目標を掲げており、進捗管理も合わせてと考えていたのですが、申し訳ございませんが数字は手元に用意しておりません。現行財政経営改善戦略の計画期間である3年間での実現数値となりますので、現時点での成果の数値は算出しておりません。

○北川委員

市民サービスにおいて、市民のニーズを汲み取っていくということが非常に難しい時代なのかと思っております。私も市民団体として中間支援団体にずっと所属していますが、これから5年、10年先と市民ニーズはどんどん変化していくものだと思います。特にシステム環境の中で、市民ニーズをつかみきくことはすごく大変なことだと思っております。

そのため、先ほどの議論の中で取捨選択といったところは、相当ドラスティックに進めていただき、余力を目一杯作っておくことが、時代の転換期なのかと思っております。

もう1点は、WEBをみていたところ、デジタル推進課がnoteで取組を公開されているのがすごく印象的でした。これから改革をしていくといった際に、出しづらい内容が多々あると思いますが、ホームページで公開するだけでなく、もう少し市民に寄り添った形で、あのような発信の仕方、進め方というのは良いなと感じました。

○稲継委員長

ありがとうございます。

他にいかがでしょうか。

○松原委員

御説明ありがとうございます。

少し考えたところを述べさせていただくと、今回の改革において皆さんいろいろと御意見があったかと思いますが、今回のテーマの一つとして、「組織力の強化」が挙げられているのですが、やはり組織力を強化するときにはすごくソフトな観点ですが、企業でいうところの目標のようなものを共有することが大事であると思います。目標を市役所職員全体で共有でき、例えば今回のこのプロジェクトに関しては、こういった価値観を持つといった社是のようなものを掲げ、それを合言葉に頑張るといったようなことが必要ではないかと思いました。組織文化や組織力を育成する上で、すごくソフトなところではありますが、そのように感じました。

また、「人的資源の創出」について、少し気になったのは基本的な人的資源の部分は仕方ないかもしれませんが、基本的な人的資源の創出といった部分のほとんどが、臨時職員を増やしたり、派遣社員を準備するなどといった内容で、これで果たして組織力が上がるのか疑問を感じました。

この辺りはどのようにお考えでしょうか。

○稲継委員長

事務局お願いいたします。

○廣瀬主幹

ありがとうございます。

まず1点目の言葉的な部分については、先ほど林委員からの御意見にもあったのですが、誰がやるといった部分については、予め全員で意識共有しておくことが非常に大事だ

と思っております。危機感や今後やるべきことを全員で認識することは重要だと思しますので、そういった中で分かりやすいものを全員で理解できるような手法を考えていきたいと思っております。

人的資源の創出に関して、臨時職員の派遣が中心になっているという指摘については痛い指摘ですが、なるべく正規職員が担っている部分で、臨時職員や派遣職員にやっていただけのものは担っていただき、本来正規職員が行うべき仕事に注力できるような環境を整えていきたいといった意味合いで、このような表現とさせていただきます。そのため、正規職員による組織力の強化につなげていきたいというところは考えて、位置付けた内容となっています。

○松原委員

ありがとうございます。

人的資源の創出に関して、ここで意味しているのは、正規職員を減らして、臨時職員に置き換えていくといったことではないのでしょうか。

○廣瀬主幹

その観点もあるんですが、増える仕事量に対して、正規職員ではなく、臨時職員の方でも担っていただける業務については、臨時職員にて実施していただき、この戦略の期間中は職員数を減らす想定はしていないため、今いる職員がより力を発揮できるような環境づくりにつなげていきたいと考えています。

○稲継委員長

ありがとうございます。

後者の人的資源の部分については、現戦略の原案が出てきた際に、やはり正規職員はどうなっているのかといった意見も出たと記憶しています。

他に御意見等はいかがでしょう。

【意見等なし】

○稲継委員長

よろしいでしょうか。

それでは様々な御意見が出てきましたので、以上の議論を踏まえて、事務局には今後の取組に活かしていただきたいと思います。

議題1については、以上とさせていただきます。

○永倉行政改革推進課長

ありがとうございました。

5分ほど休憩を取らせていただき、再開は15時57分とさせていただきますので、よろしく願いいたします。

【休憩】

○稲継委員長

それでは会議を再開いたします。

続きまして、議題2「受益者負担適正化の基準（素案）について」事務局より説明をお願いいたします。

○小牧主任

それでは、議題2「受益者負担適正化の基準（素案）について」行政改革推進課 小牧より御説明させていただきます。

資料につきましては、事前にお送りさせていただいている資料5「受益者負担適正化の基準（素案）」とこちらを今回の説明用にまとめたパワーポイント資料を本日机上に配布させていただいております。本日は説明用にまとめたパワーポイントの資料をもとに御説明させていただきますので、こちらをお手元に御準備ください。

まず今回策定に至った経緯につきまして、本市では先ほど議題1でも御説明させていただきました「行財政経営改善戦略」等に受益者負担の適正化に関する方向性を明記していましたが、実際には基準の策定には至っておりませんでした。

ご存じのとおり、昨今の物価あるいは人件費の高騰といった観点から、各公共施設、システムの維持管理経費については増加傾向にあります。

また本市には受益者負担に関する基準がなかったために、現在の料金については、近隣自治体との均衡といった部分を主な理由としていることから、現在の社会経済情勢を反映せず設定されたものとなっています。

今回本議題で特に御意見をいただきたい点をまとめさせていただき、内容については後ほど御説明いたしますが、「使用料、利用料金及び手数料における検証及び見直し時期の妥当性について」、「激変緩和措置に関する考え方について」、「使用料の施設別負担割合の設定について」、「使用料、利用料金における算定方法・算入経費について」、「減額免除の考え方について」の5点となります。

資料5の3ページにある「受益者負担の原則」について御説明いたします。

各公共施設の維持管理や証明書等の発行に係る経費につきましては、税金等の公費あるいは、そのサービスを利用する方から対価として得る使用料、利用料金または手数料によって賄われています。

しかし税金等の公費で賄う場合には、そのサービスを利用していない方にも費用を負担していただくこととなります。そのため、「サービスを受ける方」、「サービスを受けない方」に関する負担の公平性を図ることを目的として、本基準を定めるものとなります。

続いて「見直しの必要性」について、先ほど御説明させていただきましたが、人件費や物価等の高騰による施設の維持管理コストの増大や、基準がないために近隣自治体との均衡を主な理由として、料金が据え置かれたものが多いこと、さらには「受益者負担」と「公費負担」に関する割合の明確化といった観点が挙げられます。また、平成29年度に先行して策定した「減額免除に関する基準」について、受益者負担の考え方に密接に係る部分があるため、本基準に統合することで一体的な適正化を図ることを目的に定めることとしています。

続いて「受益者負担の適正化に向けた基本方針」について、5点挙げさせていただいております。今回については「算定方法の明確化」、「使用料等の検証と見直し」、「激変緩和措置の適用」の3点について御説明させていただきます。

続いてのスライド（【当日机上配布資料2】5ページ）では、これから主に登場する「使用料」、「利用料金」、「手数料」に関する用語の説明をさせていただきます。

まず「使用料」については、市直営施設において利用者が施設を利用する際に市が徴収する料金のことをいいます。「利用料金」については、指定管理者制度導入施設において指定管理者が直接徴収する料金を指します。「手数料」については、特定の者のためにする事務への対価として、主に住民票や戸籍謄本、各種証明書の発行に係る料金のこととなります。

続いて、先ほどの基本方針に明記させていただいた「算定方法の明確化」について御説明いたします。

施設を運営するにあたっては、初期費用である「イニシャルコスト」と維持管理に係る「ランニングコスト」に大別されます。

本来であれば、これら双方を受益者負担として含めることが望ましいですが、公共施設に関しては、「住民の福祉を増進することを目的」として、すべての方々が利用することを想定して建設されていることから、イニシャルコストについては公費負担とし、受益者負担とするのはランニングコストのみとしています。

続いて「使用料等の検証と見直し」について、使用料と利用料金の検証及び見直しについては、ランニングコストに係る検証を5年ごとに実施するものとしています。ここから、

検証を行った結果、使用料の改定が必要だと判断されたものに限って、再度見直しの検討を行うこととしています。

「使用料の改定が必要だと判断された場合」については、【当日机上配布資料2】8ページに記載させていただいており、本日の議論のポイントにも挙げさせていただいていますが、現行料金が1,000円以上の場合には改定後の料金が現行料金と±10%以上の差が生じた場合とします。現行料金が1,000円未満の場合には、改定後の料金が現行料金と±50%以上の差が生じた際に見直しを検討することとします。

次ページ（【当日机上配布資料2】9ページ）に移り、手数料の検証と見直し時期については、国、神奈川県による手数料の基準となる政令等に変更が生じた際に検討することとします。

続いて「激変緩和措置の適用」について御説明させていただきます。

料金改定を行った際に、「現行料金と著しく差が生じる場合」、あるいは「近隣自治体や民間類似施設との料金設定に大きな差が生じる場合」が想定されます。このような場合に、市民生活への影響等を考慮し、一定の値上げ幅に収まるよう、激変緩和措置を検討した上で料金設定するものとします。

次ページは、具体的な激変緩和措置のイメージ図となり、現行料金が1,000円、改定後の料金が2,000円、激変緩和措置を適用して改定上限額を1,500円とした場合には、改定上限額である1,500円が新たな料金として設定されることとなります。

ここからは、使用料及び利用料金と手数料とに分けさせていただき、第1章として使用料及び利用料金について御説明させていただきます。

今回の基準における対象の範囲については、原則すべての公の施設に係る使用料及び利用料金を対象とします。しかし、「市が独自に料金を設定することができない施設」、「料金を徴収することができない施設」、「独立採算を目指す施設」については、本基準の対象外とします。

続いて「使用料及び利用料金の施設別負担割合」について、スライド（【当日机上配布資料2】14ページ）にはイメージ図を記載させていただいています。この図に基づき各公共施設の施設別負担割合を決定していくこととなりますが、本市の場合には2段階に分けて、最終的に負担割合を決定するものとしています。

まず第1段階として、図の横軸及び縦軸を評価軸として決定します。縦軸については、「民間による提供があるかどうか、あるいは民間による提供だけで賄うことができている施設であるかどうか」といった視点で評価をします。横軸については、「市民による選択性」ということで、生活上そのサービスが利用者にとって避けられないものであるかどうかといった視点で評価します。

続いて、第1段階で評価したものを、図の斜め軸による評価指標で評価を行い、最終的

な負担割合を決定していきます。

第1段階の判定について具体的に御説明させていただきます。

第1段階については、A領域からD領域に分かれており、A領域は負担割合が高く、D領域に移るにつれて、負担割合が低くなっております。A領域の性質については、「民間により提供されている、かつ民間による提供だけで賄うことができるサービスであり、利用者がそのサービスを受けるかどうか選択の余地が大きいもの」としており、順に進んでD領域によるサービスの性質は「民間では提供されていない、または民間による提供はされているが、行政が運営しなければ十分に提供できないサービスであり、利用者がそのサービスを受けることが必要不可欠であるもの」と定義しています。

続いて第2段階につきまして、評価指標については「生活への影響度合い」としており、「施設が存在しないことで、日常生活や公衆衛生に甚大な影響を及ぼすものであるか」といった視点で評価をします。こちらについては、影響度が高いものを「斎場」などの施設を想定し、影響度が低い施設を「駐車場」や「体育館」といった施設で想定しています。これらの視点により各施設の評価を行い、それぞれの具体的な負担割合を決定していくこととしています。

続いて「使用料の算定方法」について御説明いたします。

算定にあたっては2パターンに分けており、会議室など一定区画を一定時間占有して利用する場合の「専用利用」とプールなど一定区画を占有せず、個人で利用する場合の「個人利用」に分けて考えています。

専用利用の場合においては、使用料を「使用料原価」、「施設別負担割合」、「利用面積」、「利用時間」を掛け合わせたものとし、「使用料原価」については、「維持管理運営費」から「施設全体の延床面積」、「年間開館時間」で除したものとします。維持管理運営費の算出にあたっては、使用料改定予定年の直近3箇年の決算額の平均値と定義しています。

次ページ（【当日机上配布資料2】16ページ）に具体的な数字を当てはめた例を挙げさせていただいておりますが、時間の都合上説明は省略させていただきます。

続いて個人利用の場合の算定については、使用料を「使用料原価」に「施設別負担割合」を掛け合わせたもので算出します。「使用料原価」については、「維持管理運営費」から「年間利用者数」を除いたものとし、維持管理運営費及び年間平均利用者数については先ほどと同じく、改定予定年の直近3箇年の平均値としています。

こちらも次ページ以降（【当日机上配布資料2】17～20ページ）に具体的な数字を当てはめた例を記載させていただいておりますが、説明は割愛させていただきます。

続いて「公の施設の維持管理運営費に算入する経費」について、大項目として「人件費」、「需用費」、「役務費」、「委託料」、「使用料及び賃借料」、「原材料費」、「備品購入

費」をランニングコストとして算入する経費としています。

第1章の最後となりまして、設定にあたっての留意事項を御説明いたします。

1つ目に、曜日・時間帯別の料金設定として、いわゆる「ダイナミックプライシング」による料金設定ができることとしています。

2つ目に市民以外の料金設定として、通常料金とは別に「市外料金」の設定ができるものとします。3つ目に、金銭的目的を理由に施設を利用する場合には、こちらも通常料金とは別に「商用利用を目的とした場合の料金設定」ができるものとしています。

続いて、第2章として手数料に関する説明に移らせていただきますが、手数料については使用料及び利用料金と設定項目が似通っているため、対象とする範囲についてのみ御説明させていただきます。

本基準における手数料の対象範囲については、原則「茅ヶ崎市手数料条例で定めるすべての手数料」とします。ただし、「地方公共団体の手数料の標準に関する政令に定める手数料」、「戸籍法の規定に基づく戸籍謄本。抄本等の交付等に係る手数料」により料金または算定方法が別に定められているものについては対象外とします。

最後に、減額免除に関する御説明をさせていただきます。

減額免除の考え方については、政策的な配慮に基づき実施するものであることから、通常利用者との公平性・公正性が確保されないため、真にやむを得ないものに限定する必要があります。しかし、現状本市における減額免除の考え方では「減額・免除する理由が拡大的に解釈されている」、「施設利用者の固定化を招いている」、「施設間において基準が統一されていない」といった課題が挙げられることから、本基準に盛り込むことで、統一的な基準により適正化を図ることを目的としています。

減額免除の基準については、「社会通念上、市の援助が妥当であると認められる施設」、かつ「当該施設の設置目的に合った利用」をする場合において減額免除を実施するものとします。「社会通念上、市の援助が妥当であると認められる施設」の定義については、「高齢者、子ども、障がい者などが利用することを前提としている施設」、「社会教育、就労機会、女性活躍推進または地域コミュニティなどを形成するために必要となる施設」となります。

具体的な適用範囲については、免除にあたっては「市が主催または共催するとき」、減額にあたっては「公共的団体が団体本来の活動目的利用するとき」としています。

説明は以上となります。御審議のほど、よろしく願いいたします。

○稲継委員長

ありがとうございました。

質疑に入りたいと思いますが、確認として、【当日机上配布資料2】15ページの第1

段階の判定について、AからD領域の分類において、具体的な施設例はありますでしょうか。

○所課長補佐

お答えさせていただきます。

現時点での想定では、A領域には駐車場やキャンプ場といった施設を想定しています。B領域については障がい者施設、C領域については一般的にこの領域に分類される施設が多いと捉えていまして、市役所庁舎内にあるコミュニティホールなどの集会施設や勤労市民会館といった施設を想定しています。D領域に関しては、斎場や児童クラブといった施設になると考えています。

以上となります。

○稲継委員長

ありがとうございます。

もう1点、ランニングコストの算入経費について、人件費に関する計算はどのような形で行うのでしょうか。

○所課長補佐

お答えいたします。

人件費については、いわゆる市直営施設の場合には職員の異動によって人件費の単価に変化を及ぼす恐れがあるため、直営施設に限っては全職員の平均単価にて算出していきたいと考えています。

指定管理者制度導入施設においては、実際に計上されている人件費を用いて算出していくこととしています。

以上でございます。

○稲継委員長

ありがとうございます。

それでは委員の皆様から御意見、御質問等をお願いいたします。

○藏田副委員長

ありがとうございます。

3点お伺いさせていただきます。まず1点目、使用料原価の中にイニシャルコストを含めな

い理由を改めてお伺いいたします。公共施設総合管理計画も含めて、イニシャルコストに係るハード面に関して、減価償却についてはしっかりと見ていく必要があるかと思えます。施設が市民にとって必要であるとする、持続していくことを考えると適正化を図る中であえてハード的な部分を外す理由に違和感を覚えました。金額的にも決して小さいものではないと思えますので、もう一度お考えいただければと思います。

2点目、資料5の7ページの部分に施設別負担割合の分類表において、B領域の例示がなかったので記載された方がよいかと思えますが、それを踏まえてA領域とC領域についてはかなり議論の余地があるかと思えます。この部分については、かなり恣意的に運用されている部分もあるかと思えますので、基準としてはより明確に示しておいた方がよいかと思えます。

ファジーに取っておくということはこの表現にされていると思えますが、適正化に関する基準が緩まるといったことにもなりますので、より議論の余地があるとともに、明確に示しておくべきだと思います。例えば、なぜA領域に美術館があり、C領域に文化会館、体育館が分類されているのか、コミュニティホールについても行政として提供することが望ましいというところにかかなりの裁量性があるかと思えますが、その辺りはもう一度考えていただければと思います。

3点目、適正化を図るにあたり、用語の定義及びその例外をどう線引きしていくかは肝になるかと思えます。例えば、資料5の16ページの脚注に「公共的団体」に関する説明がまさにそこに該当してくるかと思えますが、行政実例によると広く捉えられているので、茅ヶ崎市においては基準を明確にするために、①、②、③と分類分けをしています。①「設置についての市の意思が関与している団体」については、既存の団体を指しているなど、要は適用範囲をどう絞っていくのか、あるいは適用の基準をどう絞っていくかといった明確化に関する部分がしっかりと線引きされていなければ、最終的に切り分けたもので該当するとしても、その前段で排除されてしまったり、そもそも違う領域に分類されてしまったら本末転倒になってしまう。そのため、まず言葉としての用語の整理をしていかなければ、適正化を図ることによって既存団体による負担の不公平感を解消することを目的としているのであれば、その部分の根っこからしっかりと光を当てて切り込まなければその目的には到達しないかと思えます。公共的団体に関する部分が一番よい例だと思ひまして、公共的団体だからといって減免50%といった基準を設けてしまうのは一貫していないかと思ひました。

以上です。

○稲継委員長

ありがとうございます。

非常に貴重な御意見をいただいたかと思えます。事務局から何かレスポンスはありますでしょうか。

○所課長補佐

御意見ありがとうございます。

まず1点目のイニシャルコストに関するハード部分を受益者負担としない部分については、公共施設に関してはそもそも市が建設した公共的割合が高いものであることと、近隣自治体の同様の基準を確認すると、受益者負担とする部分にはイニシャルコストが含まれていない自治体が多いといったことから、本市においてもランニングコストのみを受益者負担として素案を策定したものとなります。

2点目のA領域及びC領域の基準については、この基準を策定する際に課内にて各施設をそれぞれの領域に分類するといった議論から始めた経緯があります。まさに裁量性があり、一番分かりづらい部分でもあるかと思っています。この基準を明確に打ち出すのか、あるいは曖昧な表現として示していくのかといった部分については、もう一度内部で検討をさせていただきたいと思えます。

3点目の用語の定義については、これまでも特定の団体に対して、減額免除を適用していたという過去もありますので、対象である団体には一定の配慮が必要であるといった観点から、「公共的団体」といった言葉を用いて、減額免除を継続していく必要があるというところで、このような記述をさせていただいております。

以上でございます。

○藏田副委員長

ありがとうございます。

もし配慮されるということであれば、明確な基準を定めた上で、その中で出てきた結果に対して配慮をするべきかと思えます。基準そのもので配慮してしまうと、そもそも基準を定める意義が薄れていくこととなりますので、今まさに御回答いただいたものは、この部分を明確化・透明化して納得を得ていこうということであれば、配慮するということについては政策的な判断をすることは排除しません。

ただし、それは明確なルールのもとに下された結論に対して、行政的・政治的な配慮をされることが常道だと思いますので、この基準の中で配慮するというのであれば、そもそも基準を作らず、今までどおりに運用するべきかと思えます。その点では、基準が何のために作られるのか、スパッと切るために、ある面では職員も市民もお互い納得するためにルールを決めるので、ルールそのものに曖昧性を残す必要はないと思えます。

ハード部分での御回答をされたように、近隣自治体とのバランスを見て決定したことがよろしくないと思い、それを見直しているかと思えます。同じように、このような基準の考え方として、茅ヶ崎市の公共施設に関する使用料の適正化を図る際に、本来イニシャルコストに関する部分について目をつぶっていいのかということ、公共施設総合管理計画の策定以降、それなしに公共サービスは持続しないとといったことと少なくとも私は捉えているので、ぜひその辺りはもう一度御検討いただく必要があるかと思えます。

○稲継委員長

ありがとうございます。

よく「ノイジーマイノリティ」と「サイレントマジョリティ」という言葉がありますが、大多数の市民が使うかどうか、特定の団体ばかりが独占的にしようとしている状態をどのように考えていくのか。最後のスライドにもありましたが、施設利用者の固定化、これは減免の基準があるために固定化してしまっていて、一般市民が利用できないという状況を招いていないかなど、減額免除に関しては非常に大きく、そして手をつけたがらないといった傾向があります。市役所も市長も手をつけたがらない点ではあるけれども、私は国家として国が決める以上のものは減免を認めるべきではないという持論があります。そこは明確にしてしまい、サイレントマジョリティもしっかりと利用できるようにするのが、本当の市民のための施設であると思えます。特定団体ばかりが利用しているといった状態は正常な状態ではなく、特定団体のために作った公共施設というのは、公共のためのものではないと個人的に思っております。

他に御意見等ある方はいらっしゃいますでしょうか。

○北川委員

ありがとうございます。

若干先ほどの議論と重複するところではありますが、そもそも利益を得てはいけないといったスタンスは、むしろ歳入増加策を取っていこうという今回の見直しとの兼ね合いからスタンスを変更してもよいのではないかと思います。

ダイナミックプライシングを採用していくということであれば、施設には限りがあり、そのキャパシティや使えるコマは決して無限にあるわけではないので、施設を使ってもらうことによって、市が直接事業を実施しなくとも、市に効果的な事業がなされているといった件数は多々あるかと思えます。私の民間、市民団体で活動してきた立場では、単なる受益者として括るというよりも、市が直接実施しないけれども、市にとってお金が還元されるような事業や、市が実施しないけれどもやらせているといった視点で減免基準を設けるなど、様々な観点で基準を設けてもよいのではないかと思います。

ただし、誰がどうやってその団体にいくらで提供していくのかといった基準を設けていくのは大変なことかと思っておりますので、例えば審査そのものを外部化、あるいは公開といった観点でシステム化できるのではないかと思います。

以上です。

○稲継委員長

ありがとうございます。

他にいかがでしょうか。

○松原委員

御説明ありがとうございました。

教えていただきたいのですが、【当日机上配布資料2】14ページの図に関しては、何か先行研究などから用いられたのか、それとも茅ヶ崎市独自で作られたのでしょうか。

○所課長補佐

御説明させていただきます。

【当日机上配布資料2】14ページの図については、まず縦軸及び横軸の視点については、近隣自治体でも同様の考え方によって分類されているところが多いものとなっています。

斜め軸の視点については、おそらく近隣自治体では導入されていない茅ヶ崎市独自のものとなっています。

第1段階にて、A領域からD領域に施設を割り振った際に、それぞれの領域において負担割合に一定の幅が出てきてしまうため、それを分かりやすくするために茅ヶ崎市独自の視点を導入しました。

以上でございます。

○松原委員

必ずすべての公共施設がこの斜め軸により判定されるといった理解でよろしいでしょうか。

○所課長補佐

御認識のとおりです。

各領域の中で、斜め軸による福祉的な視点により、最終的な負担割合を決定していくこととしています。

○松原委員

若干認識が間違っているかもしれませんが、例えばA領域からD領域に分類される公共施設はそれぞれ性質が異なるかと思いますが、領域が異なるにも関わらず最終的に負担割合が同じになってしまうといった部分については、どのように考えているのでしょうか。

○所課長補佐

御指摘のとおり、領域が異なるにも関わらず、最終的に負担割合が同じになるといった施設が出てくることも考えられますが、判断基準については縦軸、横軸及び斜め軸による視点で考えていきたいと考えています。

○松原委員

これが適切かどうか現時点で判断ができないので、少し考えさせてください。

○廣瀬主幹

松原委員がおっしゃっている内容としては、領域が異なり、サービスの性質も全く違うものにも関わらず、例えばA領域でも50%、D領域でも50%になるといった結果が起り得るのではないかとしたことによろしかったのでしょうか。

確かに、この図をもとに負担割合を決定していく中で、そういった現象は起り得ると御意見をいただいて思いましたので、これを避けるための具体策を検討させていただきたいと思います。

○稲継委員長

ありがとうございます。

これは例えば、A領域である駐車場やキャンプ場についても、受益者負担にはイニシャルコストは含めないのでしょうか。含めない場合には、民業圧迫とならないのでしょうか。

○廣瀬主幹

この受益者負担適正化の基準に関しては、全施設に統一した考え方で作成しておりますので、今のところ駐車場やキャンプ場といった施設にもイニシャルコストは含めないものとしています。

先ほど藏田委員からいただいた御質問の中で、近隣自治体を含めてといった内容でお答えさせていただきましたが、市の施設につきましては必要性を鑑みて設置しているということ、すべての市民のための施設であるということから建設するための費用は市の負担と

すべきとさせていただいております。しかし御指摘のとおり、施設によっては民間企業で展開されているものもありますので、イニシャルコストを算入すべきものもあるのではないかと考えます。

○稲継委員長

ありがとうございます。
他にいかがでしょうか。

○林委員

算定方法において、ランニングコストのみを算入し、イニシャルコストは含めないといったことについては、聖域のように聞こえるのですが、私も建築に多少関わってきたので、言わせていただくと、行政の建物は非常に高額なものが多いです。茅ヶ崎市のシンボルとなるよう、建設後の維持管理運営費などを考慮せず、かっこいいものを作っているように感じます。私は、かっこいいものではなく、内部のソフト面がしっかりしていれば、丈夫で長持ちするような箱物でよいと思っています。そうすることで減価償却が全然ちがってきて、結果的に行政改革として一番金額を捻出することができるのではないかと思います。

今後松林コミュニティセンターを建設する中でも、設計に関する競争入札などを導入することによって費用の適正化や減価償却費を抑えるといったことも考えていくべきだと思います。イニシャルコストを聖域とせず、負担を減らしていく意味でも、そこも回収していくことを意識していかなければならないのではないかと思います。

○稲継委員長

ありがとうございます。
他にいかがでしょうか。

○滝沢委員

ありがとうございます。

受益者負担の原則について、「サービスを受ける方」、「サービスを受けない方」との負担の公平性を図ることを目的とする原則であることを鑑みると、先ほど減額免除について蔵田委員も御指摘されていましたが、公共的団体が減額にされるというのは、私は筋が違うのではないかと思います。

やはり税金を負担する側としては、ちゃんと負担して欲しい団体が、我々と同じように、農業協同組合や森林組合などの団体があると思うのですが、やはり支払える資金があ

るはずなので、しっかりと支払うべきだと思います。

対照的に、免除になる場合として市が主催または共催するときとあるのですが、そこに私は小学校や中学校に関する内容も含めてよいのではないかと思います。免除する理由としては「義務教育」といった観点で実施することができると思いますし、減額になるところは県立高校や大学などの教育機関を対象にしてもよいと思います。

公共的団体を減額免除していくというのは、一市民としては筋が通っていないのではないかと思いますので、そこは市民の感情といった部分を汲み取っていただきたいです。

次に見直しの必要性に関する部分について、「人件費や物価、光熱水費の高騰による施設の維持管理コストの増大」とあるのですが、高騰しているのは分かるのですが、「昨年と比較して今年度はこれだけ上がった」というように、具体的な数値を比較することが重要であると思います。市民の理解を得るためには、しっかりとした検討をした上で料金設定をすることは望ましいと思いますので、アバウトな文言によって算出することはよろしくないと思います。

計算式の記述も大事だとは思いますが、昨年との比較が重要だと思いますし、同じ項目に「受益者負担」と「公費負担」における割合の明確化とありますが、ここに関する考え方は国民健康保険に関する考え方が参考になるのではないのでしょうか。国民健康保険では、原則3割負担となりますが、受益者負担においても同程度の割合であれば許容できると思いました。

○稲継委員長

ありがとうございます。

市民感情として減額免除というのは、中々納得できない部分かと思っています。

やはり公共的団体といっても、従来からのしがらみによって適用してきた経緯があるかと思うのですが、サイレントマジョリティは決して納得できることではありません。

1点、手数料について、神奈川県の場合は分かり兼ねますが、住民票などは全国的に結構多くの自治体でコンビニ交付にシフトしており、窓口では500円ですが、コンビニでは200円というように大きく差をつけているところは結構あります。

コンビニ交付ならばコンビニの本部に支払う手数料だけとなり、窓口で交付する場合にはやはり人件費がかかり、1件あたり1,000円、2,000円程度かかるはずですが、その辺りの差を設けるといったことも、この基準の中に記載する必要があるかと思いますが、いかがでしょうか。

○所課長補佐

御指摘のとおり、コンビニ交付の際には手数料を10円とし、「行かない窓口」を目指

している自治体も多くあると思います。

茅ヶ崎市においても、具体的に実現可能性を含めて、内部で検討しているところではございますので、引き続き進めていきたいと考えています。

○稲継委員長

ありがとうございます。

「施設利用者の固定化」といった観点で、以前もこの委員会で申し上げたかもしれませんが、茅ヶ崎市では利用申込はネットでできるが、支払いは現場に行かなければならないといった仕組みになっているかと思います。そうすると、日中働いている方はそれができないなど、非常にアンフェアな制度になっています。

議題1の説明において、成果の中で口座振替などに関するお話がありましたが、施設に行かなくとも申込が確定できる制度を構築する必要があるかと思いますが、その辺りはいかがでしょうか。

○岡崎課長補佐

お答えさせていただきます。

公共施設の予約、また利用のあり方についてはまさに委員長の御指摘のとおり、こちらも課題感を持っておりまして、現行の施設予約システムの更新時期が再来年度にはなるのですが、そこに向けて利用するときだけ施設に行くようにするため、キャッシュレス決済にて御自宅で完結できるようなシステムとするため、現在調整中でございます。

以上となります。

○稲継委員長

ぜひよろしく願いいたします。

他にいかがでしょうか。

○大坪委員

この受益者負担適正化の基準を策定された場合には、どれぐらいのインパクトがあるものになるのでしょうか。

○稲継委員長

事務局お願いいたします。

○所課長補佐

申し訳ございません、本基準を策定した場合による効果の算出はできておりません。現在策定していなかったものを作る、また市民の方々に御負担いただくものとなりますので、非常に大きなインパクトがあるものと思っております。

本基準の中でも、利用者との調整、市民への周知といった部分で、策定に向けては丁寧に進めさせていただくこととしております。

以上となります。

○大坪委員

ぜひ導入にあたっては、丁寧に御説明いただきたいと思っておりますので、よろしくお願いたします。

○稲継委員長

他にいかがでしょうか。

○藏田副委員長

使用料及び利用料金に関して、留意事項を挙げられているのですが、2項目目の「同種・類似施設の料金設定」については、施設間で差があることが望ましくないといった観点で設けていると思うのですが、施設を利用していただいた分だけ原価が下がり、適正に管理されていくという望ましい正のスパイラルが働くということが、マイナスというような形に捉えられ、非常に違和感を覚えました。

先ほどの大坪委員の御指摘にも関連するのですが、基準を策定した後のシナリオを想像した時に、例えば使用料が上がったために既存団体が使用しなくなるといったことがあると思います。そうすると、利用促進を図らなければいけないという面では、今まで使っていない方々に納得して、より多く使っていただくことで、プラスを生み出さなければなりません。先ほど事務局より、本基準を策定した場合にインパクトが大きいと御説明いただきましたが、それが負のインパクトになり兼ねません。

利用料が高くなることで、既存の方々が利用しなくなり、一般の方々にとっては不透明な配慮ということであれば全体として負のスパイラルに入っていく可能性もあると思います。この基準で検討していくと、利用率が下がれば下がるほど、原価は高くなっていきます。どのような効果を出すために、どうやって手を打ってきたのかということを行政改革として手を打たなければなりません。そうしなければ、結果として誰のためにもならない改革になり兼ねないので、先ほどの話に戻りますが、透明なルールにしてより多くの方に納得した上で使っていただくといった公共施設の本来のあり方に立ち戻るために、この利用料金の適正化があると思います。

取る、取らないで適正に使っていただくように透明なルールを作る、これが不透明であるからこそ様々な課題の上に仮説を立てているのですが、透明化すると同時にそれをどう伝えて、よりキャッシュレス化も含めて、利用者の裾野をどう広げていくかといったことをセットで考えていく必要があります。

適正化を図って、本来取れるものが取れなくなるとならないよう、しっかりと手を打つことが必要です。委員長がおっしゃるとおり、サイレントマジョリティである市民の方々、多くの納税者に使っていただくためのルールだということをしっかりと意識した上で、設定していくことが必要です。例えば、利用を促すために初回利用は半額といったような取組もよいと思います。そのような民間的な発想をしっかりと取り入れて、多くの利用者に使っていただく形にしていくことを考えていただければと思います。

以上です。

○稲継委員長

ありがとうございます。

非常に貴重な御意見をいただいたと思います。

三浦企画政策部長に来ていただいているので、何か御意見をいただければと思います。

○三浦企画政策部長

久しぶりにこの行政改革推進委員会に出席させていただきました。

いくつか感じた部分がありまして、議題1の中ではやはりマイナスシーリング的な手法を考えていく時に、この委員会を使ってほしいとのお言葉をいただいたと思いますし、それから開庁時間の短縮による仕事の効率化、働き方改革といったご意見についても考えてみたいと感じました。

議題2については、最後の藏田委員の発言にもあったのですが、透明性を確保したルールづくりをしていく中で、どうしても引っかかる部分がありまして、適正利用を考えていく際に公共施設自体は市民全体の財産であるのかとっております。そうすると、イニシャルコストを利用者だけに転嫁していくのは少し難しく、説明がしにくいのではないかと感じております。利用者負担については、やはり直接的に使用する方に必要経費として負担していただくといった方が市民への透明性に関する説明としては向いているのではないかと感じました。

本日様々な御意見をいただきました。特に使用料の算定基礎に関する部分は重要となりますので、しっかりと議論を進めていきたいと思っております。

ありがとうございました。

○稲継委員長

ありがとうございました。

それでは以上の議論を踏まえて、今後の取組に活かしていただくよう、事務局にはお願いしたいと思います。

議題2については以上とさせていただきます。

最後にその他事務局より何かありますでしょうか。

○廣瀬主幹

長時間にわたり、ありがとうございました。

最後に事務局から2点、御報告と調整をさせていただきたい内容がございます。

まず1点目、今年の8月に第1回行政改革推進委員会を開催させていただきまして、その際に外郭団体に来ていただいた上で、経営報告書について皆様にヒアリングを実施していただきました。

その中で公益社団法人シルバー人材センターについて、資料がございませんので、スクリーンをご覧ください。

目標の設定について、いかがなものかといった御意見をいただいた部分が2箇所ございました。まず1点目、「労働者派遣契約の契約金額」に関する目標を定めておきまして、令和5年度の実績でも、目標を既に大きく上回っている案件がありました。これについて、既に目標額を上回った実績があるので、令和6年度、7年度の目標についても、この数値を上回った実績をベースに設定するよう御意見をいただいたところです。

こちらの御意見について、シルバー人材センターと調整させていただいた結果、あくまでも実績を超えるような形で取り組むことを前提としつつ、目標については当初、シルバー人材センター側での計画等に関する調整もあり、目標はこのままでいかせていただきたいと考えています。

2点目につきまして、指定管理事業における60歳以上の施設従事者の割合指標の部分となります。実際シルバー人材センターで勤務されている方は、皆様60歳以上であるにもかかわらず、施設で働く方の年齢60歳以上の割合が100%というのは、目標にできないのではないかと御指摘をいただいております。

こちらについては、本来、その施設の利用者数、利用者の満足度、サービスの質といった部分を目標としていきたい旨をシルバー人材センターと調整しまして、利用者の満足度を上げて、サービスの質が向上するのであれば、それは利用者数に跳ね返ってくるということで、利用者数を目標とすることで、指標を変更させていただきたいと考えております。

以上2点を前回の振り返りということで、対応状況を御報告させていただきますので、

よろしくお願いいたします。

続いて、今年度の最終1回に係る行政改革推進委員会の日程調整をさせていただきたいと考えております。事前に委員長、副委員長には調整をさせていただきまして、年度末のお忙しいところにはなるかと思いますが、3月26日（水）、または3月27日（木）のいずれかで調整させていただきたいと思っております。

この場で御都合がお分かりになられる方はいらっしゃいますでしょうか。後ほど、正式に日程調整をさせていただきますが、現時点で御都合がつかない方はいらっしゃいますでしょうか。

○桐山委員

3月27日は難しいです。

○廣瀬主幹

承知しました。

調整結果につきましては、改めて委員の皆様にご連絡させていただきます。

ありがとうございました。

事務局から以上となります。

○稲継委員長

他はいかがでしょうか。

よろしいでしょうか。

それでは、以上を持ちまして「令和6年度第2回茅ヶ崎市行政改革推進委員会」を終了いたします。

本日はありがとうございました。

以上