

# 行財政改革調査特別委員会調査報告書

## 委員会の概要

- 1 委員会名 行財政改革調査特別委員会
- 2 設置日 平成28年(2016年)12月20日
- 3 任務事項 (1) 第2次行財政運営アクションプランに関すること  
(2) 財政見通しに関すること
- 4 委員 委員長 大川 裕之  
副委員長 北山 照昭  
委員 伊福 義治  
江原 和明  
梶川みさお  
寺本 早苗  
となき正勝  
岩佐まさし(平成29年(2017年)5月8日辞任)
- 5 委員会の開催 平成28年(2016年)12月20日  
平成29年(2017年)1月20日  
平成29年(2017年)2月17日  
平成29年(2017年)3月24日  
平成29年(2017年)5月8日  
平成29年(2017年)7月5日  
平成30年(2018年)1月18日  
平成30年(2018年)2月13日  
平成30年(2018年)2月26日

平成30年（2018年）11月19日

平成30年（2018年）12月19日

## 調査報告

### 1 委員会設置の経緯

本委員会は、平成27年（2015年）10月作成の財政見通しから、およそ半年後に提示された平成28年（2016年）3月作成の財政見通しにおいて、大きく収支不足が膨らんだことをきっかけに、本市の財政状況について、改善を促す必要があることから。また、並行して取り組む第2次行財政運営アクションプランの進捗とその確実な効果を見届けるため設置された。

### 2 財政見通しについて

(1) 平成27年（2015年）10月作成の財政見通しで10.2億円であった以降5年間の不足額が、平成28年（2016年）3月作成の財政見通しでは40.2億円となった理由は、課題として把握はしていたが財政見通しに反映していなかったものを反映したため、主な要因は次のとおりである。

ア 国民健康保険事業費の累積赤字補填のための繰出金が、5年で7.2億円

イ 下水道事業の財政補助のための補助金が3年で2.1億円

ウ 市立病院の資金不足を抑制するための病院事業会計への貸付金11.5億円

エ 病院事業会計の退職手当の調整のための補助金が、3年で6.2億円

オ その他、国民健康保険事業費の単年度収支補填のための繰出金について、収支不足が拡大していることなど

(2) 平成28年（2016年）10月に作成した財政見通しにおいて、さらに2.2億円収支不足額が増加した。

ア 収支不足額増加の要因

(ア) 内閣府の中長期の経済財政に関する試算において、名目GDP成長率などの指数が下方修正されたことなどにより、市税収入の見込み額が減少した。

(イ) 人事院勧告や新規採用職員分の人件費等の反映により、支出の見込み額が5

年間で12億円の増となった。

イ 収支不足額減少の要因

(ア) 繰越金や寄附金などの増額により、収入見込み額としては、5年間で9.8億円の増となった。

(3) 平成29年(2017年)6月作成の財政見通しは、本委員会の議論を踏まえ見直しされた。

ア 見直し内容

(ア) これまでの財政見通しは、内閣府の中長期の経済財政に関する試算の経済再生ケースを活用し作成していたが、他市の手法等も参考に、内閣府の中長期の経済財政に関する試算のベースラインケースを活用するなど、作成方法を改めた。

イ 効果及び対応

(ア) 5年間の収支不足額は、第2次行財政運営アクションプランの効果見込み額を反映しても52.9億円の不足となる。

(イ) 決算段階で見込める執行管理の強化などによる効果額20.4億円を差し引いても32.5億円の収支不足が見込まれる。

(ウ) 別途、平成29年度に全事務事業の点検・見直しを行い、実施可能なものから順次取り組む。

(エ) 新ごみ処理施設の建設、宝塚すみれ墓苑の健全化、土地開発公社の財政健全化等多額の費用を要する課題があるが、今回の財政見通しには反映していない。

3 第2次行財政運営アクションプラン等について

(1) 行財政運営アクションプラン及び重点取組項目に関する委員からの指摘等

ア 各部によって取組件数等に乖離がある。

イ 取り組むべき施策が先延ばしされる原因は、組織における決断力がないからである。

ウ 機構改革などにより決断力のある組織体制を確立すべきである。

(2) 平成29年(2017年)6月に見直しされた行財政運営アクションプランについて

#### ア 見直しの内容

(ア) 平成28年度(2016年度)の取り組みにより実施できた結果を踏まえ、平成29年度(2017年度)以降の取組内容について修正を加えた。

#### イ 委員からの指摘事項等

(ア) 市民生活に密接にかかわる市民福祉金の廃止や私立保育所助成金の見直しなどについては、削減だけではなく再検討が必要ではないか。

### 4 全事務事業見直しについて

(1) 全事務事業を見直した結果、9項目を廃止、25項目について事務改善、19項目について一部廃止、縮小、統廃合をするなど、53項目を実施することにより、平成30年度(2018年度)から平成33年度(2021年度)の4年間で5.5億円の効果を見込み、さらにコスト削減なども行い、4年間の効果額として10.2億円を見込む。

(2) 全事務事業見直しについても、第2次行財政運営アクションプランに組み込み進捗管理を行いながら着実に実施する。

### 5 平成30年(2018年)1月18日時点の調査結果

(1) 今後5年間の財政見通しは、第2次行財政運営アクションプランを確実に実行することなどを行っても、約20億円の収支不足が発生する見込みである。

### 6 平成30年(2018年)2月13日に示された収支不足についての対応

(1) 大型事業の一つである新庁舎・ひろば整備事業の建物建設について3年間工事施工を遅らせる進捗調整をし、事業費の平準化を図る。

(2) 今後も行財政運営アクションプランに掲げる取り組みや全事務事業見直しによる取り組みを着実に実施する。

(3) 事務事業評価にも同様の点検手法を生かし、事業の精査によるコスト削減や事務改善を行い、職員負担の軽減や職員の適正配置により人件費の削減につなげる。

(4) 全事務事業見直しに掲げる項目のうち、あり方を検討するものや実施時期や効果額が明確になっていないものについて、早急に検討し、実施時期や効果額を明確にして

取り組みを進める。

- (5) 新たな財政見通しや平成29年度(2017年度)決算の状況等を総合的に勘案し、平成30年(2018年)10月頃には改めて具体的な財源不足への対応方針を示したい。
- (6) 将来の5年間に発生する見込みの約20億円の収支不足額については、平成29年(2017年)10月時点の収支不足額の見込みが、平成30年度(2018年度)予算編成時には解消されていることや、行財政改革の取り組みによる歳出削減などにより、約20億円よりも改善する見込みである。
- (7) 全事務事業見直しに掲げた項目をしっかりと検証して取り組んでいく。
- (8) 事務事業見直しの実施時期や市民への説明期間を踏まえて検討した結果、不足額にどれだけ対応できるか考え、必要であればさらなる取り組みも考えたい。
- (9) 職員の適正な配置、部ごとの偏りの精査、健康福祉の法改正等への対応など適切に職員を配置するとともに、職員の健康や精神面を守る責任があると認識している。
- (10) 市民福祉金の廃止に関しては、基金を活用して市民の意見をしっかりと聴いて進める。
- (11) 特定疾病患者見舞金の廃止については、所得状況の調査は未実施だが、しっかり調査して、最低生活が維持できない市民については検討が必要である。
- (12) 今回の全事務事業見直しにより一から見直しして整理したという点もあり、今後は適切に見直しを行っていく。
- (13) 健全で持続可能な財政基盤の確立に向けて、行財政改革の取り組みを着実に進める。

## 7 その後の経過

- (1) 3年間の進捗調整を行うとしていた新庁舎・ひろば整備事業について、方針を変更し、上下水道局庁舎部分を早期に整備することとした。

## 8 平成30年(2018年)11月19日の調査結果

- (1) 中川市長から示された具体的な財源不足への対応方針「将来を見据えた健全で持続可能な行財政運営をめざして」

## ア 財政見直しにおける収支不足への対応

第2次宝塚市行財政運営アクションプランに掲げる取組を着実に進め、徹底した進捗管理と適宜の見直しにより、引き続き財政健全化に取り組んでいきます。

(ア) 2016年3月に作成した財政見直しにおける収支不足に対応するため、アクションプランの取組を進め、本年度までの重点取組期間は一定の成果を上げており、引き続き着実に取り組みます。

(イ) 本年10月作成の財政見直しにおける2022年度までの5年間の収支不足について、効果見込額を新たに見込んだことで約1億2千万円の黒字を見込んでいます。引き続き、取組を着実に進めます。

## イ 働き方改革の推進による市民サービスの質の向上

職員の心身の健康を守り、職員一人ひとりがやりがいを持って働ける環境を整え、効果的、効率的で質の高い業務を行うとともに、新たな課題にも対応していくことで市民サービスの質の向上を目指します。

(ア) 総労働時間の適正化を図るため、全ての事務事業における業務量や事業に費やしている時間などを把握し、RPAやAIといったテクノロジーを活用するなど、事務を簡素化させるとともに、事業も見直していきます。

(イ) 業務の優先度の整理や集中化を図り、職員の適正配置などを行うことで職員負担を減らし、生産性を向上させ、時間外勤務の縮減とワークライフバランスを実現させていきます。

## ウ 将来を見据えた行財政運営

社会構造が本格的な人口減少や超高齢社会により変化していく中、市民サービスを維持し、質を向上させていくにはどのような対応が必要となるのかを想定し、現時点からその対応に必要な行財政運営や取組を進め、市民の暮らしを守っていきます。

(ア) 社会情勢を的確に捉え、行政が果たすべき役割の範囲と優先度を見極め、選択と集中を行っていきます。

(イ) 持続可能な公共施設を次世代につないでいくための公共施設マネジメントの取組や、市の将来に向けた成長と発展に必要な事業を重点化し、適切な投資を行います。

## エ 市長により補足された内容

### (ア) 職員の健康等について

期間限定であっても月100時間を超える時間外勤務が発生していることは異常である。職員が健康であるからこそ、市民の健康や幸せをつくっていくことができるということが基本である。

職員がそれほどまでに働かなくてはならない背景や働き方のチェックについて総務部を中心に各部横断的に分析し、時間外勤務を減らしていくことが、すぐに取り組むべきことのひとつである。

家庭での悩みも含め職員が早めに相談でき、早めに解決できる仕組み、一人で抱え込まない体制をつくることも大切であり、他市のよい事例を参考にし、気持ちよく生きがいを持って働ける職場づくりをしなくてはならない。

### (イ) 職員配置等について

財政が厳しい中で職員数が少ないことも深刻になっている。職員が適正に配置されているかどうか、バランスが悪いところがないかどうかということについて、庁内全体で取り組まなければならない。

テクノロジー、ICTの導入など、当初の財源は必要であるが、長期的に見て事務の簡素化を図り職員の負担を減らしていくということであれば必要であると考えており、導入も検討していきたい。

### (ウ) 市民と市役所の関係

各まちづくり協議会に室長級職員が入り、まちづくり計画の見直しを行っている。市民の力をいかに借りていくかが大切であり、行政も力を合わせて行うが、市民がみずから地域のことを行っていくことで、市役所との距離が近くなり、職員だけに任せておけないという自覚が強くなったと思っている。職員がともに活動するという決意を示すことにより、市民の力を借りることが、これから活発になっていくと考えている。

### (エ) 市民の声に寄り添うこと

苦情などの電話により、1時間も2時間も拘束される場合もある。苦情というものにどう対応していくべきか。市民の声にはしっかり寄り添わなければならない。寄り添いながら合理的に解決していく仕組みをつくれぬか検討して

いる。

(オ) 行政のあり方

縦割りの弊害を感じることも多く、さまざまなことを解決するには、その垣根を取り、横断的に取り組みを進める必要がある。

企画経営部を中心に具体的な行政のあり方、事務事業の見直しも含めた検討を全体的に行っていくことが必要である。

常に見直しを行い、スピーディーに対応を進め、働き方についてのよい意見は取り入れていくという姿勢を大切にしたい。

(カ) 近隣市等との連携

一自治体ですべてのことを解決していくことの困難さを痛切に感じている。

障がい者施設、ホール、病院事業など近隣市との連携で、広域的に解決すべく協議を進めている。

(キ) 行財政改革の取り組み

非常に厳しい財政状況であるため、市民福祉金や難病対策など多くの見直しを行った。多くの方から窮状を訴える声をいただいているが、丁寧に説明し、それにかわるサービスの提供に当たっては、当事者や市民の意見を聴くことは非常に大切であると思っている。

公民館駐車場における受益者負担についても、一定必要であると考え断行したが、いろいろな行財政改革を一つずつ実現していくことで、しっかりした財政基盤づくりに取り組んでいきたい。

これからは、あれもこれもできる時代ではない。あれかこれかという形で、選択と集中をし、国や県、近隣市と協調して取り組んでいきたい。

(ク) 今後の市政運営

公約に掲げていることを宝塚市と宝塚市議会との両輪で実現できていることを感謝している。これからも宝塚市で働きたい人、宝塚市で暮らしたい人がふえることを目標とし、そのためには財政基盤の確立が基本であるため、それに対して向かっていきたい。

(2) 委員からの意見等

ア 歳入に関すること

- (ア) 自助・共助・公助があるが、共助ばかりを強調することで自助が弱くなり、苦しくても頑張ろうという市民の意欲が薄れている。納税に関しても市民も頑張ってもらわなくてはならない。払えない人は払わなくてもよいということはない。
- (イ) 国の補助金は、要望しないと受けられない。また、国の補正予算のポイントを押さえないと補助金はつかない。その点が本市は弱い。

イ 公共施設マネジメントに関すること

- (ア) 公共施設マネジメントが進んでいない。また、6.2%の削減率はあまりにも低い目標であるが、1年ごとに目標を立てしっかり進めていかないと達成しない。市民にも負担をかけるが、いくつかの施設を廃止しても、一つのいいものをつくる必要があるのではないか。
- (イ) 廃止予定の施設であれば、統合や合築などの計画を立てて進める必要がある。合築等の手法については、議会でも特別委員会で調査し提案してきたが、中央公民館や新庁舎の建設についてもそのことは検討されていない。今後は全体的な計画を立てて進めていただきたい。
- (ウ) 公共施設マネジメントの計画策定は有識者でないとできないのか。庁内のできるのではないか。
- (エ) 人をどう生かすかは、トップの判断による。上層部が的確に指示しないとうまくいかない。

公共施設マネジメントについては、財政が厳しいからといって、先延ばしすると、後で負担が来る。統合後の中山五月台小学校はどうするのか全く決まっていない。教育では考えない。政治は決断力である。決断すべき時に決断しないと将来の負担になるということの認識を。

ウ 行財政改革の取り組み

- (ア) 市民福祉金等の上乘せのサービスについて、整理をして、着実に解決に向かっている。個人給付は早期に終結し、社会インフラ整備に充て、社会参加の機会をふやすことを重点化するべきと言ってきたが、他市より10年以上遅れたため、他市がその間に整備した機能が本市にはない状況になっていることは一

つの失策。他市にあるから本市もするのではなく、何が必要か見極めて絞り込んでいかなければならない。また、市民福祉金の廃止については、基金を創設したことにより、財源不足対策にはなっていない。

(イ) 福祉的な施策、現金給付等市民生活に直接かかわる施策の廃止は見直すべき。

市民の生活が国の制度により苦しくなる中で、現金給付はそれを緩和させる効果がある。重要と考えるのであれば、他の行財政改革の項目とは同列には考えられない。現金支給は効果的であり、市民福祉金は重視すべきではないか。

#### エ 財政状況の公表

(ア) 厳しい財政状況が市民に伝わっていない。市からの発信は健全財政としており、市民はそれを信じているが、要望などは聞いてもらえない。指標では健全であるが財源不足であることをどう周知していくのか。

市民は収入の部分の解釈が異なり、起債した財源が含まれていても、単年度黒字ということで安心となる。黒字ということを出信することが市民の安心につながると思うが、それが違ったふうに捉えられていることを認識して公表していただきたい。そうしないと市民に負担を求める場合に違和感が生じる。発信していても伝わらなければ意味がない。よりわかりやすく伝えなければ、伝わり切らない。

#### オ 職員体制等

(ア) 事務の効率化を図るだけでは限界がきており、職員の増員が必要。行財政改革を進める上で職員をふやすというのは困難だということはあるが、職員の負担を減らし、時間外勤務を減らし、ワーク・ライフ・バランスを実現させ、市民サービスを向上させるとなると、定員適正化計画の見直しが必要ではないか。

(イ) RPAやAIなどのテクノロジーを活用するということだが、しっかりとした体制なしで導入するのは危険ではないか。これまでも市が新しいことに取り組んで失敗したケースは多くある。本格的に導入する体制はあるのか。他市で進んでいるものを取り入れるのはいいことだが、十分な調査、研究をするだけの体制や人材がないのに導入できるのか。

#### カ 他市との連携

(ア) 他市との連携で、他市の施設を宝塚市民が使用するというが、今でもできる

のではないか。どのような連携をとるのか。共同で建設するのであればわかるが、優先的に使用できるよう、補助金等を出すということか。市民の要望を地域連携で解決できるならしていただきたい。

ク 財政見通しについて

(ア) 財政見通しを作成するたびに、実施計画財源が減ってきている。支出を大幅に削減したとしており、この中には文化芸術施設の費用等も必要だが、平成29年(2017年)10月作成の財政見通しと比べて、年間2億円も減らすことができるのか。

(イ) 財政見通しでの5年後の見込みと5年後の実際の決算額との差が数億円規模で発生している。5年間で何十億円か足りないということで行財政改革を行っているが、それだけの誤差があれば、その不足額の解消も考えられる。そのような誤差があっても行財政改革をする必要があるのか。

(ウ) 公共施設等整備保全基金、長寿社会福祉基金、子ども未来基金は、これからますます必要になる基金であるが、平成34年度(2022年度)末には全て枯渇する。そのことについてどう考えているのか。それで持続可能な行財政運営と言えるか。

(エ) 実施計画財源は、将来の投資も含めて実施計画でしっかりと活力のある宝塚市をつくろうということで27億円まで増額した経緯がある。それが現在4億円減っている。なおかつ特定目的の基金はなくなる。財政調整基金は災害などいざという時のために置いておかなければならず、これからふえていくはずの維持補修費も実施計画で見るとということで、横ばいの金額しか見込まれていない。この財政見通しでどうやって本市が持続的な発展をすることができるのか。安全対策もしっかりして、市民が宝塚市に住んでよかったと思えるような、本市の魅力を高める財政見通しになっていない。1億円の黒字という数字だけではなく、将来を見据えた財政見通しを作成しなければならないのではないか。

(オ) 財政見通しについては、客観的に作成しているものから、行財政改革の要素や投資的経費の実施計画財源の部分に意思を入れていく必要が出てきているのではないか。これからの5年間どういう意思を入れていくのかという、財政計

画的なものを作らなければならないのではないか。それも含めてよりよい形で行政を運営していただき、議会としてもチェックしていきたいと思う。

### (3) まとめ

本市の行財政改革について、2年間の調査を実施してきた結果、第2次行財政運営アクションプランについては、全事務事業見直しの実施も含め、取り組みを着実に進めることができ、財政見直しについては歳入が減少傾向である中、歳出の削減に取り組み、財政状況の改善に向け少しずつではあるが進み出したと言える。

しかしながら、今後も厳しい財政状況が続くことは明らかであり、行財政改革の取り組みを引き続き着実に進めなくてはならないことは必至である。

減少傾向にある歳入については、増加につながる方策に鋭意取り組む必要がある。また、歳出については、行財政運営アクションプランの取り組みや事務事業の見直し、公共施設マネジメントの取り組み等、歳出総額の削減につながる施策を積極的かつ計画的に進めていく必要がある。

そのためには、本委員会に提示された、具体的財源不足への対応方針である「将来を見据えた健全で持続可能な行財政運営をめざして」をはじめ、本市の厳しい財政状況と財政健全化の取り組み等について、市民に対し丁寧に周知し、理解を求めていかなければならない。

一方、事務事業の見直しに当たって、市民生活に直接的に大きな影響を与えることについては、再検討を求める声があることも確かである。

本市がめざす、「将来を見据えた健全で持続可能な行財政運営」を確立するためには、市民の理解の下、間断なく財政健全化の取り組みを進める必要がある。また、財政健全化や行財政改革は一部局の取り組みで達成できるものではなく、庁内一丸となった全体での取り組みにより成し得るものである。

そのためには、各部局により異なる意識やスピード感をしっかりと管理し、推進していくことが不可欠であり、縦割り組織をマネジメントし、この取り組みを実行していくことは、市長以下宝塚市の執行部の責任である。

これを肝に銘じ、財政健全化及び行財政改革の取り組みの推進を求めるものである。