

<p>標題</p>	<p>令和 6 年度 第 4 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要</p>
<p>日時</p>	<p>令和 6 年(2024 年)12 月 26 日(木)16:00~17:00</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長:山崎市長 副本部長:井上副市長、藤島副市長 本部員:赤井教育長、福永上下水道事業管理者、木田技監、古家部長、吉田(恭)部長、総谷部長、中出部長、政処部長、江崎部長、数田危機管理監、吉田(康)部長、藤本部長、柳田部長、加藤部長、影山参事、岡本部長、高橋消防長、津田議会事務局長、高田部長、藤川部長、番庄部長、下野上下水道局長、羽田部長 (欠席:岡田部長) その他:企画経営部次長(財務・経営改革担当)、総務部次長(総括担当及び行政管理担当)、企画政策課長、財政課長、総務課長、総務部課長(経営改革推進担当)、業務改革推進課係長</p>
<p>議事概要</p>	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より 今年度になってから、厳しい財政状況については、何度も共有してきているところであるが、新規拡充の要求の状況を見ると、まだ、各職場でも理解に差があるように感じている。この危機的な財政状況の改善には新たな財源の確保、さらなる事務効率化はもちろん、廃止や縮小、統合を含めた事業の見直しが必要である。また、すべての職員が意識を改革し、日々の業務に取り組んでいく必要があると考えている。 市議会からも、宝塚市財政非常事態宣言発令を求める決議がなされている。 今一度、行財政経営方針で掲げた 5 つの方針に基づいて、収支改善に取り組み、持続可能な行財政経営を目指していく必要性を部局内のすべての職員に、十分に理解をしてもらいたい。 来年度以降も厳しい財政状況が続くと予測されるので、各部局においても、今まで以上に自分事として認識し、本日の議題についても、それぞれの立場や経験から、意見交換をお願いしたい。 ここからの進行は経営改革担当部長にお願いする。</p> <p>○議題 1 行財政経営方針に掲げる 3 つの基盤の強化に向けた取組の総括について 【事務局より】 会議資料に沿って説明。 本年 2 月の戦略本部会議において一定の総括を行ったものの、厳しい財政状況が論点となり事務事業見直しについての議論に移行したこと、また、先般の決算特別委員会において意見を受けた際には「3 か年の総括をしっかりと行った上で次に」という旨の答弁を行っていることから、本日改めて総括を行い、持続可能な行財政経営の実現に向けてどのように取り組んでいくのか議論をお願いしたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 行財政経営方針には令和 3 年度から令和 5 年度までの 3 か年で強化する 3 つの基盤に「組織基盤」も含んでおり、今後も組織基盤の強化を継続して続けていかなければならないと考えている。一方で、市の財政が厳しい状況になっ

ていることを踏まえた対処策も必要だと認識している。

- オンライン化した申請手続以外にも、例えば、国がeL-tax による地方税手続きの電子化を進めたことにより、税の申告関係が電子化している。データで申請してもらうことによって紙での申請数が減り、職員のデータ入力にかかる負担も軽減するなど業務効率化につながっていくこととなる。担当課は市民や法人に対して、電子申請への切り替えの働きかけをどの程度行っているのか。オンライン化や ICT 化の仕組みを構築して終わりではなく、市民等への働きかけを同時に進めていく必要がある。オンラインと従来の手続方法が並行すると事務が煩雑になるため、事務の効率化にはつながっていかない。今後も、会議資料に書いている課題についてしっかり解決できるように取り組んでいく必要がある。
- 課題に対してどのように解決するのかまでが大事である。例えば、職員提案や ADUPT への相談事例などを庁内に横展開する仕組みを構築する必要があるのではないか。
- 紙をスキャンして PDF 化した資料を添付した電子決裁が非常に多い。ペーパーレス化や効率化を進めるためにも、紙を介さないようにしていく必要があり、管理職が率先して取り組むことが大事かと思う。このようにしていかなければ、仕事がいつまでたっても効率的にはならない。デジタル化が完成すれば、仕事は必ず楽になるはずである。
- ペーパーレス化をはじめ BPR に関する取組についても管理職の理解が必要であることから、部長級には管理職への働きかけをお願いしたい。

○議題 2 受益者負担適正化ガイドラインの改定について

【事務局より】

会議資料に沿って説明。

- ・老朽化が進む公共施設の修繕等にかかる費用について、適切に利用者へ求めていくことにより、公共施設を利用しない市民との公平性や公正性を担保し、持続可能な運営としていくことを目的に改定したい。
- ・使用料の原価算入項目に 2 点追加する。1つは、減価償却費に計上していない工事請負費が項目として含まれていないことを是正するものであり、もう1つは、修繕等に係る将来経費を追加するものである。
- ・将来経費の追加については、債務負担などにより、複数年の支出が決定している施設の根幹に関わる設備の修繕費について、耐用年数で按分した費用を原価算入できるようにするものである。一例を申し上げますと、火葬炉の更新といった全施設の改修までに時間を要するものや、改修完了まで新旧の施設が混在する場合などにおいて、公平な負担とするために改定するものである。
- 来年度予算の要求内容を見ると、火葬炉の更新やスポーツセンター、バガホールなど相当な修繕費用が要求されている状況である。公平性や公正性の観点から、原価算入項目に追加して条例上の上限額に含めるようにしたいと考えている。指定管理者との調整が必要になるかと思うが、市の歳入増に寄与することになるし、また、指定管理者の収入が増えれば指定管理者自ら対応できる取組も増えるのではないかと考えている。既に、指定管理施設であれば、指定管理者更新時期の 2 年前に算定するルールを設けているが、今回の改定によって、修繕費用が債務負担行為で予算化した段階で再度算定し、料金を

改定することができるかどうか各部局で検討していただきたい。何も検討することなく予算要求するだけでは、市の厳しい財政状況を踏まえると予算を充てることは難しいと思われることから、歳入増についての検討を改めてお願いする。

- 会計の考え方としては、必要経費を期間で案分して原価算定に含めることは正しいと思う。一方、受益者負担とは利用料金であることから、火葬炉やスポーツセンターなど需要が多い施設の利用料金を見直すべきではないか。ただし、市の大半の施設は需要が不足していると思われ、需要が不足する施設の利用料金を値上げしても、さらに需要が落ちることにつながりかねない。需要とのバランスをどう考えるのが重要。であれば、需要が多い駐車場や火葬炉、スポーツセンター、利用者が多い駐輪場などをピンポイントに改定すべきではないかとも思う。要するに、需要に対して供給が追い付いていない施設をピックアップして実施するほうが効率的と考える。
- 利用料金を値上げすることにより利用者が減る可能性は有ると思う。算定結果と現状の料金設定に乖離が出た場合、どのように考え、どのように対応するのかについては、各部局の判断に委ねたいところである。ただし、必然性が高く、利用料金を値上げすることが公平性につながるものや、市民の納得感が得られる施設については、再計算して歳入増につなげて欲しい。
- 利用希望者の順番待ちがあるような施設は特に検討して欲しい。
- 今回のガイドライン改定の趣旨は理解できるものの、施設によって性格も異なることから、個別に相談しながら検討していきたい。
- 川西市を参考にしたとのことだが、川西市の場合、使用料は市の歳入になるのか、それとも指定管理者の収入になるのか。
- 市の歳入になっていると思う。
- スポーツセンターのように利用料金制度を導入している施設は指定管理者の収入になるため、利用料を改定したとしても、指定管理者の収入になり、その効果が見え難くなる課題があると思う。市の歳入に寄与する仕組みが無ければ、利用料を変更しても、指定管理者の収入が増えるだけでは意味が無いと考える。仕組みをどのように構築すべきか、この点の説明も含めて検討しているところである。
- 市の指定管理者の一例として、黒字になった際はLED照明に切り替える費用に充当してもらい、光熱費削減分を指定管理者の収益につなげたという好循環を生んだ事例がある。スポーツセンターについても参考にしてもらいたい。
- 火葬炉の使用料については事務事業見直しに掲げている。今後しっかり考えていきたい。
- 駐輪場が黒字となった場合、利益の何パーセントを市の歳入とするような契約を考えてはどうか。実際、他自治体での事例もある。
- 駐輪場は指定管理施設であるものの、利用料金制は導入していない。また、現状は市の歳入よりも指定管理料が上回っている状態である。更新時には利用料金制にすることを視野に検討している。併せて、稼働率が高い駐輪場とそうではない場所があることから、効率化や適正化の観点も含めて検討していかなければならないと考えている。
- 使用料の原価算入項目には、確実に発生する項目のみ含めるという考え方だと理解した。会議資料には将来負担について修繕等とあるが、「等」にはどういったものが考えられるのか。
- 「等」を削除する。

- 条例上の上限額を改正したとしても、指定管理者が料金を改定しない場合、市はその不足分を指定管理料として支払うことになる。現時点でも、条例上の上限額に届いていない料金設定をしている施設がある。要は、指定管理者は料金改定せずとも、市が指定管理料として不足分を支払ってくれると思っているのではないか。たとえ、施設内の一部分だけであったとしても、稼働率の高い部分にかかる料金を改定するなど、市として指定管理者に働きかけることが必要だと思う。予算要求の内容を見ると、指定管理者から無理と言われたため、指定管理料にかかる予算要求が従前と何ら変わっていない事例があるように見受けられる。
- 条例上の上限額を変えるだけでなく、実際に料金を値上げすることが大切になる。料金を値上げすることによって修繕に充てるという考え方については、利用者の一定程度の理解を得ることができるのではないか。
- 今回のガイドライン改定にかかる提案については問題無い。その他について意見すると、指定管理施設については指定管理制度を導入した目的があるはずだが、目的通りの成果は出ているのか。駐輪場を直営していた時代には、収益が出ない駐輪場を廃止したこともある。いつまでも損を続ける経営が良いのか考えていかなければ、市の財政状況の改善を見込むことができない。指定管理制度を導入したからには、直営以上の成果をあげているかどうかしっかり把握する必要がある。担当課は指定管理者に任せているだけになってはいないか。お金のことだけではない見直しが必要ではないか。担当課はもっと真剣に取り組んでいかなければならない。指定管理者に任せることによって、市民に本当に良いサービスが提供できているのか。指定管理制度を導入したらそれで終わりではない。

○議題 3 その他(報告及び共有事項)

【事務局より】

会議資料に沿って説明。

事務事業見直しに掲げた取組を追加するなど、行財政経営行動計画改定(案)を作成の上、今年度末の戦略本部会議に諮り行動計画を改定する予定である。

- 来年度予算編成にむけて 1 件査定を行っているが、現時点でも多額の収支不足が発生している状況である。担当課からの個別説明を求める事業は別として、部長復活をしたとしても財源が無い状況であることから、今回は部長復活を行わないこととする。そのため、どうしてもという場合は事業内での調整や、部内で調整するなどの対応をお願いする。市の厳しい財政状況を踏まえ、従前にはない、かなり踏み込んだ査定をしていることを理解願う。
- 担当課が事業の詳細を一番判っていると思う。事業の統合や一時的な休止など、改めて検討するようお願いする。
- 私のもとには、市の財政状況や事業見直しに関する情報等が係長、一般職まで話が伝わっていないという声が複数届いている。各部局長からは、次長や課長を介して課員にまで財政状況等を共有するよう重ねてお願いする。
- 新規拡充事業についても、部局内で十分に精査したうえで予算要求して欲しいと伝えていたが、要求内容を見ると、決してそうとは思えないものがあった。各部局においては、今一度、危機意識を持っていただきたい。