

令和5年度 第3回 出雲市行財政改革審議会 会議概要

1. 開催日時 令和5年10月5日(木) 10:00~12:10

2. 開催場所 出雲市役所6階 議会委員会室

3. 会議の出席者

(1) 委員(13名)

吾郷美奈恵委員、今岡真治委員、大谷直美委員、関 耕平委員、高橋 詠委員、高橋義孝委員、成相善美委員、原 市委員、布野敏次委員、水 陽子委員、水師幸夫委員、森山健治委員、渡部英二委員

※欠席者7名(板垣成二委員、井上克夫委員、岩田宜晃委員、金村英俊委員、小林幹治委員、高尾雅裕委員、珍部 誠委員)

(2) 事務局(11名)

三島総務部長、安井財政部長

財政課 金本財政部次長兼財政課長

人事課 三原総務部次長兼人事課長、曾田課長補佐

情報政策課デジタル戦略室 田中室長

行政改革課 小村課長、西主査、須田係長

行政改革課施設経営室 福間室長、森山主事

4. 会議

(1) 三島総務部長あいさつ

- ・前回の会議では、新たな大綱の骨格案について、さまざまなご意見をいただいた。そのなかでも、次の3つの点が議論の中心になった。1つ目は、市債残高や財政健全化指標の状況など、本市の財政状況に関すること。2つ目は、DXの取組の現状、特にAI、RPAの取組内容に関すること。3つ目は、人材育成と働きやすい職場環境の整備に関連して、職員の意見聴取に関することについてであった。これらについては、本日、取組の現状などについて説明をさせていただく。
- ・その後、大綱と実施計画の策定に関して、これまでの会議でいただいたご意見を踏まえ、個別の取組について、現状と方向性、そして、取組内容について説明をさせていただくので、それぞれの分野の視点からご意見・ご助言をいただくようお願いする。

(2) 関会長あいさつ

- ・前回の会議で活発に議論いただき、論点も絞られてきたかと思っている。本日は、より深く議論いただき、大綱や実施計画へ反映していくようにしたい。今後10年間の出雲市の行財政改革のあり方となる重要なテーマであるので、本日も活発に議論をしていただけれ

ばと思うので、よろしく願います。

(3) 会議の成立

- ・ 本日の会議は、委員 20 名のうち 13 名に出席いただいている。審議会条例第 5 条第 2 項の規定により過半数に達しているため、本会議が成立していることを報告する。

(4) 配布資料の確認

事前送付資料

- ・【資料 20】第 3 次行財政改革大綱及び実施計画の策定に向けたご意見について
- ・【資料 21】市債残高等の状況について
- ・【資料 22】出雲市の DX の取組
- ・【資料 23】現在の大綱と第 3 次大綱の比較
- ・【資料 24】第 3 次行財政改革大綱及び実施計画の取組内容について

当日配布資料

- ・ 会議次第

(5) 議事（発言要旨）

① 第 3 次行財政改革大綱及び実施計画の策定に向けたご意見について【資料 20】

【行政改革課 西主査説明】

※資料 20 により第 1 回・第 2 回の審議会委員からいただいた意見の要旨について説明。

①-1 市債残高等の状況について【資料 21】

【財政部 金本次長説明】

- ・ 1 ページ目の左側のグラフは、市債残高と公債費の決算の推移を示したグラフである。右側のグラフは、令和 3 年度に財政計画を策定しており、令和 4 年度から令和 13 年度までの 10 年間の今後の見込みを掲載している。
- ・ 棒グラフは市債残高であり、平成 23 年度には 1370 億円あまりあったが、令和 4 年度には、948 億円まで減少した。折れ線グラフは公債費であり、いわゆる借金の返済額ということである。これについても、起債残高の減に伴って減少してきている。
- ・ 今後の見込みとしては、令和 13 年度には 733 億円ぐらいまで減らしていきたいという目標を立てている。市債残高が一番多かった時期には約 1500 億円あったが、その半分ぐらいには減らしたいと考えている。
- ・ 財政計画は、3 年に 1 回見直しすることにしており、来年度に見直しを行う予定である。今後も市債残高の抑制ということ念頭に置きつつ、財政計画の策定を進めていく考えである。ただ、近年の物価高騰の影響等もあり、建設費等々が増加傾向にある。先行きが不透明なところもあるので、その辺も踏まえ、情勢をしっかりと見極めた上で計画を作っていくたい。
- ・ 2 ページ目は、実質公債比率と将来負担比率の決算値と、令和 3 年度に策定した財政計

画における見込み値を掲載している。これらは、財政健全化指標といわれており、健全化の度合いを示す指標である。下の折れ線グラフが実質公債比率で、それぞれの年の借金の返済額を指標化したもので、家計に例えていうと、1年間の収入のうち借金の返済に充てる割合ということになる。これについても市債残高や公債費の減少に連動するような形で改善してきており、令和4年度決算では、12.5%となっている。令和13年度には11.2%ぐらいまでには改善させたいと考えている。

- ・将来負担比率については、これも家計に例えると、家計の1年間の収入に対して借金の残りがどれぐらいあるかというような指標になる。令和4年度は157.4%であるが、令和13年度には98.3%と、100%以下になるように抑えていきたいと考えている。
- ・ただ、令和3年度の類似団体の平均値は、将来負担比率は26.9%、実質公債比率は4.0%と、まだまだ大きな開きがあるという状況である。3ページ目に類似団体との比較を載せている。令和4年度決算の全国値が公表されてないので、令和3年度の決算で作成をさせていただいた。この他、県内8市の平均値と、全国の市区町村の平均値を載せている。これらと比べてもまだまだ出雲市は高い状況にある。
- ・この他、公債費を掲載しており、出雲市は105億4600万円で、人口1人当たりだと6万1000円となる。これが類似団体平均でいくと3万7000円である。地方債残高は、出雲市が995億円で、人口1人当たりだと57万6000円であるが、類団平均では33万5000円といった状況であり、全国と比較すると、まだまだ高い状況であることが分かる。
- ・今後、縮減を図っていきたいと思っているが、単に縮減ばかりではなく、投資すべきものは投資をし、選択と集中を行いながら、行財政改革を行うべきところはしっかり努力するということをしていく必要があると考えている。

【質疑】

【委員】

- ・大変な努力をされて、数値が下がってきていると思う。
- ・全国平均のレベルになった時に、市民サービスの部分では、今と同じような状況が維持できるのか。

【事務局】

- ・公債費に関しては、主に建設費に関わる部分ということになるので、当然、全国平均の事業量になれば、これまで行ってきたような整備はできなくなるが、ある程度整備が進めばというところもあると考える。建設以外の行政サービスに関しては、実施すべきところはするというところになるかと思う。一概に同じことができるかと言われると難しいところはあるが、今後を見据えながら考えていかなければいけないと思っている。

【委員】

- ・健全化と同時に、行政サービスの充実なども伴っていかないといけないと思っている。将来子どもたちに夢がある出雲市になってもらいたいと思う。

【委員】

- ・ 相対的には指標の数値が下がっているので努力の成果であると思うが、これまでの10年間と、これからの10年間の取組に対する数値の下がり方に違いがあるように思う。実質公債費比率でいうと、20%台から10%台に下げていくのは簡単であり、これからは、なかなか難しいということであるのか。あるいは、何か別の要素があるのか。
- ・ どういったところに目標を定めて、行革を進めていくかということの答えが今日出たような気がする。令和13年度に11.2%にするという目標であり、少し高い数値ではないかという感じもするが、そここのところの説明をしていただければありがたい。

【事務局】

- ・ 実質公債比率の下げ幅が、過去の決算に比べて少ないのではないかという内容かと思う。市町村合併の前後に集中的に投資しており、その影響があって、急激に数値が悪化した。できる限り建設事業費を抑えるなどの行財政改革を集中的に行った結果、ここまでは下がってきたが、まだ集中投資に関わる返済が残っているところもある。
- ・ ある程度は下げたが、エネルギーセンターや新体育館の建設、あるいは下水道関係の返済などがしばらくは残る関係があって、下がり幅が鈍化すると見ているが、11.2%という数値が最終目標ではないと思っており、類似団体や全国平均と比べて、まだ差があるので、さらに低く抑えるような方向を考えていく必要があると思っている。
- ・ ただ、市民サービスの低下ということになってはならないと考えているで、きちんと実施すべきところは実施するというような形が必要であると考えている。

【委員】

- ・ この10年間、そして今後10年間を見ていくと、大変な少子高齢化の時代になってきている。今まで行政は、地域に頼ることがたくさんあったが、これからは、年金の支給が遅れ、勤める人が70歳ぐらいまで働くようになると、地域活動自体ができない時代になってくる。これから10年とか15年先を見ると、人口減少社会、少子化社会になってくると金がかかると思う。今まで地域でやってきたことも、できなくなることがでてくると思う。例えば児童公園など、子どもが遊ぶような施設が地域にあっても、いらなくなる時代もくる。今度は、そういうところを誰がどうするかというようなこともでてくると思う。
- ・ お金のことばかりではなく、いろんなところで行財政改革を進めていただきたいと思う。例えばいろいろな団体の統廃合など。時代とともに、スクラップ・アンド・ビルドはきちんと進めながらやらないと、地域でできない時代がやってくる。その辺も考慮しながら、行財政改革を進めていただきたい。
- ・ 資料20の「市民等の理解」に関連して、合併して20年になろうとしているので、いつまでも2市5町というような発想はやめていただきたい。合併時は、大きいところと小さいところがあり、地域の声が届けるということで、いろいろな場面で、委員を選出してほしいといということがあったが、合併後20年を経過すると、2市5町の話はもうすべきではないと思う。出雲市全体の公平な視点のなかで、委員の推薦や周知などをして欲しいと思う。大綱のなかに盛り込む内容ではないが、行革として大事なことだと

思うので、そのことを肝に銘じて取り組んでほしい。

【委員】

- ・市債残高や実質公債費比率について説明をしていただき、エネルギーセンターや新体育館の建設の影響があることは分かったが、今後10年の間に、大型プロジェクトがあるかどうかによって状況が変わり、数値が変わってくると思うが、そののところはどうか。

【事務局】

- ・財政計画は、ある程度の財政の総枠を示すような計画であるので、現在進めている事業や現時点の予定を見込んで作ったものになる。言われるとおりに、今後新たにプロジェクトが立ち上がれば、当然数値は変わってくる。来年度、財政計画の見直しするなかで変更や新たな施策等を見込みながら、計画を見直していく必要があると思っている。ただ、一義的には財政健全化というところを念頭に考えていく必要があると思っている。

【委員】

- ・資料20の「建設費事業の予算執行」に関連して、関西万博で建設費が増額されるとあった。資材価格や人件費の高騰が大きな要因ではないかと思うが、本市の新体育館も例外ではない。昨年11月の発表によると、当初見込みの70億円より約6億円増額になったと聞いている。その後約10か月が経過し、来年春には開館することになっている。新体育館の建設事業費は、契約金額の変更を見込まなくてもいいのか。

【事務局】

- ・物価高騰については、我々も今後の成り行きを心配している。
- ・新体育館についても、物価高騰等もあり、金額は上振れしているところがあるので、きちんとした時点修正を行いながら進めているところである。
- ・来年度の財政計画の見直しにあたっては、ある程度の物価高騰を反映しながら作っていきたいと思っているが、この先どうなるかは分からない部分もある。できる限りの変動要素を見込みながら財政計画を作っていきたいと考えている。

①-2 DXの取組について【資料22】

【情報政策課デジタル戦略室 田中室長説明】

- ・令和2年6月にデジタルファースト宣言を行い、令和3年3月にデジタルファースト推進計画を策定した。その後、令和4年3月には、実現のためのロードマップをまとめ、昨年度から本格的に取組を進めているところである。
- ・ロードマップに掲げた61の施策を、短期・中期・長期の取組に分類し、デジタルプロモーションによる観光振興、スマート農林水産業など、全庁にわたるさまざまな施策を掲げている。ホームページ等へロードマップを掲載しているので、ご覧いただきたい。
- ・資料4ページ目には、デジタル戦略室が主体となって取組を進めているもの、また、これから取組を進めていきたいと考えているものの概要図を掲載している。最終的には市役所に来なくても行政手続きが行える環境をめざし、電子申請の推進を進めたいと考えている。そのためには、本人認証のためのマイナンバーカードの取得、そしてスマートフォンの操作を覚えていただくためのスマホ教室の開催を行っている。

- ・市役所内においても、電子申請に対応できる体制づくりが必要と考え、ペーパーレス化の推進やRPA等を活用した業務の効率化、電子決裁への移行なども考えている。
- ・電子申請で、全ての市民が対応できるということではないので、窓口改革として、申請書を書かなくてもよい、窓口で待たなくてもよいというところをめざして取り組んでいく予定である。
- ・5ページには、業務効率化に資する取組をピックアップして載せている。主なものとしては、RPAの活用の実績である。ロボティック・プロセス・オートメーションというもので、パソコン上で人間に代わって決められた操作を自動で行うソフトであり、例えばエクセルで作成した資料のなかから決められた事項を抜き出して、財務会計のシステムに自動的に入力するというようなことである。今までであれば職員が手動で行っていたことを自動化することであり、これについては、令和元年度から取り組んでおり、現在年間約6,000時間の短縮に繋がっている。
- ・具体的な活用事例の話をしていただくと、6ページに保育所AⅠ入所選考システムの導入として、保育所の入所決定に関する業務について、AⅠが最適解を出すということで、年間の業務時間を大幅に削減した事例を記載している。
- ・7ページには、子ども政策課で行っている4つの活用事例を載せている。電子申請を導入したことや事前の予約システムを入れるなど、RPAを活用した事例であり、職員の業務時間の削減はもとより、申請される保護者の利便性の向上にも繋がっている。
- ・8ページには、上水道の開閉栓業務の事例を掲載している。現状の業務フローを書き出し、AⅠ-OCRやRPAの導入を念頭に置きながら、業務手順の見直しを行ったものであり、これによって大幅な業務時間の削減に繋がった。
- ・これらのDXの取組をさらに進めていくことで、職員の業務の効率化を図り、さらなる市民サービスの向上につなげていきたいと考えている。

【質疑】

【委員】

- ・資料22の4ページに記載されている在宅ワークも、デジタル戦略で進めていく方針と位置付けられているようだが、具体的にはどういった業務で在宅ワークを想定されていて、今、どの段階にあるのか。また今後どのような段階をめざしていくのかというところを教えてください。

【事務局】

- ・在宅ワークについては、今、検討の段階である。図の中には、すでに取り組んでいるものと将来取り組んでいくものが混在している。最終的な将来の目標というイメージでみていただければと思う。実際には市役所の内部で言うと、ペーパーレス化の推進やRPAの実施、そして電子決裁の検討を進めているところである。

【事務局】

- ・在宅ワークについて、現状を少しお話させていただく。テレワークは、新型コロナウイルス感染症をきっかけに、主に行政センターの建物を使うことで、本庁に来なくても自宅の近くで分散して仕事ができる環境を構築している。

- ・これに加えて、在宅でも勤務ができるようテレワークの拡大を検討している。ただ、経費の問題や窓口職場のこともあり、対象の職員をどうするかなども含め、検討を進めているところである。

【委員】

- ・デジタル化により市民サービスが向上するような感じがして、とてもいい未来があるような気はするが、マイナンバーカードを取得しない人もいる。また、スマホを持たないという人もいる。そうすると、職員の方が丁寧に説明していく努力が、逆に増えるような気がしている。市民に対する対応では、そういうことができない人のことも考えて対応していただくようお願いする。

【事務局】

- ・マイナンバーカードは、対面でもオンラインでも本人確認が容易にできる一方で、カードの取得は任意であることから、当然、取得をしない市民は一定程度おられると考えている。市としては、取得されない場合においても、不利益をこうむることがないように対応することが大前提であると考えている。
- ・在宅ワークの話があったが、市役所は非常に多くの窓口を抱えており、国や県に比べて直接市民と応対する場面が多い。そのため、在宅ワークを取り入れることは、なかなか難しい面もある。ただ、市民が市役所に行かなくても各種手続きができるようになってくると、応対する窓口を減らすことが可能となり、在宅でできる仕事も増えてくると思う。いずれにしても、状況を見ながら柔軟に対応していきたいと考えている。

【委員】

- ・デジタル化は世界に比べて遅れているということであり、出雲市として積極的に取り組まれることは大変よろしいことであると思う。
- ・W i - F i のハード整備は、市役所を含め、公共施設では十分行き届いているか。

【事務局】

- ・市内のW i - F i の整備状況は、防災の観点から避難所については基本的に全て整備を終えている。また、地域のコミュニティセンターについても整備を終えている。この他、観光の観点からの整備も必要であると思っており、担当課が対応を行っているところである。

【委員】

- ・市役所や行政センターのW i - F i 整備はどうか。

【事務局】

- ・現在、本庁舎、行政センターも含め、市民向けのW i - F i 整備は行っていない。市としては、W i - F i を利用して待ち時間を潰すということではなく、できるだけ待たせないという方向に持っていきたいと考えている。

【事務局】

- ・少し補足をすると、各種手続きを行うのに市役所に行かなくてもいい、あるいは市役所に行っても申請書を書かなくてもいいというような、窓口改革を進めていく予定である。

Wi-Fiの整備についても、この窓口改革の一環として、どの部署でどの程度必要か、また経費的なことなども含めて、総合的に考えていきたい。

①-3 人材育成と働きやすい職場環境の整備に係る職員からの意見聴取の方法について

【総務部 三原次長説明】

- ・職員から意見や要望等を聞く仕組みとしては、大きく2つある。1つ目は、職員労働組合からの意見聴取であり、2つ目は、労働安全衛生法に定められている事業場の衛生委員会からの意見聴取である。
- ・1点目の職員労働組合からの意見聴取に関しては、職員組合が組合員からの意見や要望等を取りまとめて当局に要求するものであり、これは民間も一緒である。この機会は、3月、6月、10月、12月と年4回あり、3月は春闘として、賃金、労働条件、男女平等推進など、さまざまな要求がある。6月は人員確保ということにテーマを絞り、常勤・非常勤を含めた処遇の改善等の要求を受けている。また、10月は現業公営企業の統一要求があり、主に公営企業の職場環境についての要求がある。12月は賃金等がテーマになっている。年4回の交渉等の場を設け、組合員からの話を毎年度受けている。
- ・事業場の衛生委員会は、構成員としては、産業医や衛生管理者（保健師等）、各職場の代表（主に所属長）であり、本庁のみならず各保育所や図書館などの出先の長も含んでいる。それから、労働組合の代表者も入り、人事課と一緒に衛生委員会を組織している。働く職場の環境について、主にハード面が多いが、各職場の巡視を行い、話し合いを行っている。
- ・最近では、メンタルに関することや時間外の縮減、ハラスメント対策などについて、これらの場で話をしている。また、職員各個人から、匿名でもメールで受け付ける仕組みを構築している。

【質疑】

【委員】

- ・島根県では、20代から30代の若手の職員によるワーキンググループを作って、知事に政策提言をするような取組をしていると聞いたことがある。例えば子育て世代である20代30代の職員が、働きやすくするためにはどのような改革をしたらいいのか、グループを作って検討する仕組みがあってもいいのではないかと思う。

【事務局】

- ・県に限らずいろいろな自治体で意見聴取の場を設けているというのは承知しており、どういった方向がいいのか考えていかないといけないと思っている。組合にも青年部や女性部などで、いろいろな話をされているとも聞いている。組織として話しやすい、そして風通しの良い職場環境を作っていくために、いろいろな方策を考えていかなければいけないと思っている。

【委員】

- ・意見聴取の方法について、主に2つ方法についてご説明いただいたが、人材育成という

観点での意見聴取というところが、少し手薄かなと感じた。広く人材育成や働きやすい職場環境の整備という観点での意見聴取の方法について、ご検討いただくといいかと思う。

【事務局】

- ・ いろいろな方法を模索している。市には職員提案制度というものもあり、テーマを決めていないので、職場環境のことであったり、政策的なことであったり、業務の改善であったりと、その範囲は広く、さまざまな提案がある。この制度は以前から仕組みとしてはあったが、提案のあったそれぞれの部長や課長が審査する仕組みであったため、提案する職員にとってはハードルが高いことがあり、採用率が低かった。それを採用するかどうかにかかわらずデータベース化して、全ての職員に公開するよう制度変更したところ、提出件数が増えている。以前は0件の年が続いたが、昨年は22件の提案があった。
- ・ いろいろな声があるので、誰でも気軽に提案できるような制度の仕組みに変えながら取り組んでいかなければいけないなと思っている。

②第3次行財政改革大綱及び実施計画の取組内容等について【資料23・24】

【行政改革課 西主査説明】

- ・ 資料23の1ページ目の「(1) 取組の基本方針」のところは、前回会議で示させていただき、特に異論はなかったと思っているので、そのままとしている。
- ・ 「(2) 取組の目標設定」のところは、行財政改革の目標設定について記載をしている。目標設定については、現在の大綱と同様に、市の財政計画を基本とした取組を進めたいと考えている。大綱のほうへの記載としては、財政計画を基本とした取組を進めるということになるが、具体的な財政効果額の目標設定となると、実施計画で定めることになる。新たな実施計画では、令和3年度に策定した財政計画の計画期間中のうち、令和6年度から令和10年度までの5年間の収支不足額が7億5千7百万円であるので、8億円をベースに前期実施計画の目標に設定したいと考えている。
- ・ 「(3) 市民の理解と協力」のところは、現在の大綱にはない項目であるが、これまでの会議のなかで、行革の取組を行うにあたっては市民の理解が必要であるとのことをご意見をいただいていたので、新たな大綱ではこの項目を加えたいと考えている。
- ・ 「(4) 大綱の期間及び実施計画の期間」と「(5) 実施計画の進行管理」については、現在の大綱と同じ考え方である
- ・ 2ページ目には、前回の会議でのご意見を踏まえて、修正をした箇所があるので確認いただきたい。変更した箇所は、二重線を引いており、1か所目は「(2) 公共施設のあり方と管理運営」の「②公共施設の利用促進と管理運営」の項目について、前回の会議で利用促進という内容は大切なので、見出しに加えてはどうかというご意見をいただいた。そこで、前回「公共施設の管理運営」としていた見出しを「公共施設の利用促進と管理運営」とした。また、「(3) 組織体制の充実と人材育成」の「②人材育成と働きやすい職場環境」の取組内容として、「職員の資質向上に資する研修参加と市民ニーズの把握」としている項目は、「職員の資質向上に向けた研修の実施」としていが、前回会議のご意見を参考に修正をした。そして、「知識とスキルを活用した働き方の推進」と

- している項目は、「定年延長後も高いモチベーションを持った働き方の推進」としていたが、前回会議のご意見を参考に修正した。
- ・資料24は、資料23の2ページ目の大綱の骨格に説明を加えたもので、まさにこれが大綱の個別の取組内容になってくると思っていただけだと思う。関連して、このそれぞれの取組の下のところに、実施計画で定める個別の事務事業がぶら下がってくるといイメージを持っていただければと思う。この個別の取組については、前回の会議でもご説明させていただいたが、基本的には、現在の行革の取組を基本としながら、時代背景を考慮した新たな視点の取組を加えたものとしている。
 - ・「(1) 効率的・効果的な行財政運営」の「①適正な事務事業の実施」のところでは、これまでも事務事業の見直しを実施してきており、今後も引き続き取組を行っていく必要があること、増加する業務への対応や自治体が抱える課題の解決に向けて、民間が有する知識やアイデアを有効に活用する視点も取り入れていく必要性について記載をしている。取組内容のところで、継続した取組として「事務事業の見直し」などについて記載をしている。今回新たな取組として「官民連携した取組の推進」を加えており、民間事業者のノウハウや民間資金等の活用による官民連携の取組を検討するという内容を加えている。
 - ・「②補助金・負担金のあり方」の項目は、現在の大綱から継続して行うとしている項目で、取組内容のところで、現在の取組の基準としている内容である「成果基準の設定」や「見直し期間の設定」のことなどについて記載をしている。
 - ・「③DX推進による業務の効率化」の項目は、今回新たに加えた項目である。現状と取組の方向性のところで、業務の効率化を図っていく一つの手法として、デジタル技術を積極的に活用していく必要があること、そしてこの取組は、業務の効率化だけでなく、職員のワークライフバランスの推進や市民の利便性の向上にもつながっていく取組であるといったDXの意義について記載している。取組内容のところで、「書かない窓口」や行政手続のオンライン化、AI・RPA等の活用のことなどについて記載している。
 - ・「④外郭団体」の項目は、継続とした項目としている。
 - ・「(2) 公共施設のあり方と管理運営」の「①公共施設のあり方」の項目では、取組内容として令和5年3月に策定した「出雲市公共施設のあり方指針(第2次)」を着実に実施していくことを記載している。
 - ・「②公共施設の利用促進と管理運営」の項目では、特にここ数年は、感染症の影響もあって利用者数が伸び悩んでいるため、利用促進に向けた取組を行い、施設の利用収入の増や施設の活性化を図る必要があることや、経費削減に向けた取組を今後も続けていく必要性について記載している。
 - ・「(3) 組織体制の充実と人材育成」の「①時代の変化に適応する組織・機構」の項目では、これまでの会議のなかで、細分化が進みすぎると、専門性は増すものの、縦割り行政の弊害がでてくるので、その時々状況に応じて統廃合をするなどして、バランスの取れた組織とするべきではないかとの意見をいただいていたので、取組内容の説明のところで「さまざまなニーズや時代の変化に即応した専門性の高さと、縦割り行政による弊害の排除を両立した柔軟性の高い組織・機構の構築」と記載をした。

- ・「②人材育成と働きやすい職場環境」の項目は、今回新たに設けた項目で、特に職員の資質向上、人材育成のところで、職員は地域に出かけて、地域や住民の意見を聴いてほしいというご意見をいただいていたので、現状と取組の方向性の2つ目のチェックポイントのところで、「研修や地域住民等との対話により創造的に仕事をしていく能力を養うことで、職員の資質向上を図る」と記載した。また、4つめのチェックポイントのところで、新たな大綱を策定するちょうどこの時期に、定年延長が始まるという、人事管理の上で大きな転換点となる時期であるということから、「65歳へ定年が延長されるなか、計画的な採用を行い、持続可能な組織にしていく」という記載をし、人材確保の点にも触れさせていただいた。取組内容のところでは、「職員の資質向上に資する研修参加と市民ニーズの把握」に修正させていただき、その説明のなかで、「市民ニーズを把握するため、職員が積極的に地域へ出かけ、必要に応じて地域住民等との対話を実施」という記載をした。
- ・「(4) 財源の確保と債務の抑制」の項目は、現在の大綱の内容を継続して実施するということで、現在の大綱の内容を基本とした記載としている。

【質疑】

【委員】

- ・資料23にDXの推進のことが書かれているが、資料22の説明で、職員の業務の効率化と市民サービスの向上のためという説明があった。行政手続きのオンライン化のところも業務の効率化だけではなく、市民サービスの向上にも繋がっていると思うので、「市民サービスの向上」ということをどこかに書くとよいと思う。
- ・「(1)効率的・効果的な行政運営」のところで、①②③は書きぶりが揃っているが、④の「外郭団体」が、単語で終わっているので、書きぶりをそろえたほうが良いと思う。ただ、現在の大綱の見出しも同じなので、変えるほうがいかわからないが。

【事務局】

- ・いただいたご意見については、検討したい。

【委員】

- ・「組織体制の充実と人材育成」に関連して、職員は本質を見極めて、間違いのない方向で行政を進めていくためには、職員のレベルが高くなっていかないといけない。2年や3年で職員が異動するなかで、果たしてそれが達成できるのか疑問に思う。若い職員が比較的短いスパンでいろいろなところを経験していくというのはとても大事なことだと思うが、ある年齢からは、その人に一番合った、関心の深い領域で、専門性を高めてもらうことも必要であると思う。そういったことを、今後検討すべき事柄として、盛り込んではどうかと考える。

【事務局】

- ・全てのことを満遍なくこなしていく職員は当然必要ではあるが、特定の分野に関して、高い専門性を持った職員も必要になって来ていると思っている。これは勤務期間の長さだけではないと考える。書き方については少し難しい面もあるが、検討していきたい。

【委員】

- ・先ほどの意見は、スペシャリストとジェネラリストで、スペシャリストという方向性も今後の人事政策としてあり得るのではないかとということである。審議会として、例えば専門性をしっかり発揮できるような職場環境ということを取組内容のところに盛り込むべきであるということであれば、その方向もあり得ると思う。

【委員】

- ・専門性の話は賛成だが、専門性とポストがうまく絡まないという話をよく聞く。結局、専門性を極めていかずに異動をしていくのが現状であると思う。専門性とポスト（給料）の兼ね合いを上手に作っていかないと、うまくいかないと思う。人事の仕組みだと思うが、給料に反映できるような、専門性が極められる環境は大事であると思うので、前向きに検討いただきたい。

【委員】

- ・優秀な職員がいる反面、何かモチベーションに問題があるか分からないが、欠勤する職員がいたりするようである。人事のあり方や評価なども含めて、慎重にやるべきことがあるということをお願いしたい。
- ・資料23の2ページ目の「財源の確保と債務の抑制」について、1番目にある項目が「使用料・手数料の見直し」になっている。市民感覚からすると、財源の確保であれば、2番目の「財源の確保」がまず1番目にきて、それから3番目の「起債の抑制」が2番目にきて、「使用料・手数料の見直し」は、最後でいいのではないかと思う。
- ・施設の関係で、「公共施設のあり方指針」には、市が所有する土地開発公社が出てこないで、何らかの形でそういったところも表に出ないだろうか。
- ・自治協会の立場から、行財政改革が進むことによって、どうしても職員も含めスリム化になっていく。そうすると住民との対応がだんだん減ってくるという現実があり、住民との関係が希薄になってきている。例えばコミュニティセンター制度があるが、このコミュニティセンターもややもすると行政の末端機関のような位置付けになっている。公民館というと、地域の生涯学習の場としての位置付けであるが、コミュニティセンターという響きが、そういうことになっているのか、あるいは市が進めている業務のなかでそういうことになっているのか、住民の皆さんとの関係は、だんだん希薄になっているのではないだろうか。そういう意味では、このコミュニティセンター制度というのは非常に良いシステムであるが、そういったことも含めて、行財政改革を進め、そして住民サービスなり、あるいは住民との接点、あり方、そうしたことをどう位置付けていくのかということも大変重要ではないかと思う。

【事務局】

- ・「財源の確保と債務の抑制」の各取組の順番について、現在の大綱を策定した当時は、直後に使用料・手数料の大幅な見直しを考えており、こうした理由があって、これを1番目に持ってきたが、新たな大綱では、先ほど委員がおっしゃったとおりの順番に入れ替えたい。

【委員】

- ・資料24の「適正な事務事業の実施」に「事務事業の見直し」がある。社会情勢の変化や多様化する市民ニーズへの対応というところで、事務事業の見直しを常に行っていく必要があると思っている。
- ・一方で、統計などの各種客観的なデータを用いての政策立案することも必要になってくるかと思う。そういったところで、今、国の方では、EBPMの推進がされている。証拠に基づく政策立案ということを進められているが、出雲市の現状と、そういった部分をこういったところに記載していくことは可能かどうか、聞かせていただきたい。

【事務局】

- ・EBPMという評価手法があることは承知している。今はPDCAサイクルという手法で評価をしているが、今後、EBPMの評価の仕方を、市としてどこまで取り込んでいけるのかとか、そういったところの検討をしていきたい。検討段階であるため、大綱のなかには、「PDCAサイクルなどの評価手法を用いて」という書き方としている。

【委員】

- ・本日の議論を聞いて、少し盛り込みが必要かと思った点を言わせていただく。一つはDXのところで、いわゆるデジタルデバイドの議論があった。いわゆる1人も取り残さずというSDGsの掛け声もあるが、DXのところに一言でもそういったデジタルデバイド、取り残さないというところのメッセージを入れればいいと思った。また、時間外の縮減による経費の削減と市民サービスの向上という基本理念を盛り込むということでも議論になった。
- ・人材育成のところで、職員の提案制度を有効化するような話があった。そういう点で、意見の聴取体制をもっと工夫をしてやっていると、具体的に職員提案制度の活性化でもいいだろうし、そういったところも取組内容に盛り込んでもいいかと思った。
- ・在宅ワークのところだけでなく、ワークライフバランスについても在宅ワークという論点が出されたと思う。これもキーワードとして、働きやすい環境づくりのところテレワークといったものも入れてもいいかと思った。
- ・人材育成のところでは、先ほど議論にあったように、スペシャリストというものをどのようにするのか、単なる専門性という言葉の盛り込みではなく、もっと実効性のある形で踏み込んで表現してはとの意向もあったと思うので、ここのあたりも検討をお願いしたいと思う。
- ・前回の会議で人事交流の話もあったかと思う。行政同士はもちろん、民間との人事交流ということもキーワードとして盛り込んでいいのかなと思ったところである。
- ・この他、キーワードの盛り込みなどで少し不十分な点があるようなら、事務局へ寄せていただき、次回の成案を検討していくところで、盛り込む作業を事務局でしていただきたいと思う。

(6) 閉会にあたって

【事務局】

- ・ 本を含め、これまでに委員の皆さまから大変多くのご意見をいただいた。話があったように、本日示した資料を基本として、いただいたご意見を反映させ、次回の会議であらためてご確認いただきたいと思う。
- ・ 次回の審議会は、10月下旬から11月上旬のところで開催したいと思っているので、日程が決まれば、お知らせしたい。
- ・ ご意見やご質問等があれば、事前に事務局の方までお伝えいただければと思う。