

令和3年度 第3回
宇治市行政改革審議会
議事要旨

宇治市行政改革審議会 議事要旨

<開催年月日> 令和3年10月11日(火曜日)午後6時00分

<開催場所> 宇治市役所 8階大会議室

<出席者>

西村 健一郎 (委員長)	京都大学 名誉教授
多田 ひろみ (副委員長)	宇治市女性の会連絡協議会 会長
北村 和生	立命館大学 法科大学院 教授
池本 将孝	池本商店 茶房「櫟」代表
越智 よし子	越智社会保険労務士事務所 社会保険労務士
西田 裕子	有限会社日双工業 代表取締役
宇都木 充雄	市民公募委員

計7名

<事務局等>

川口 龍雄	宇治市 副市長
秋元 尚	市長公室長
貝 康規	政策経営部 部長
遠坂 尚	政策経営部 副部長
西川 聡	市長公室 人事課長
大北 浩之	政策経営部 経営戦略課 課長
三品 貴宏	政策経営部 財務課長
佐々木 卓也	政策経営部 経営戦略課 副課長
田辺 浩之	政策経営部 財務課 係長
辻 親雄	政策経営部 財務課 係長
小松原 紀一郎	政策経営部 経営戦略課 主任

計11名

<会議次第>

1. 開会

2. はじめに

3. 議事

◆ 審議等

- ・ 宇治市の財政状況と今後の行財政改革について

4. 閉会

<会議内容>

1. 開会

委員長) 定刻になりましたので、これより、令和 3 年度第 3 回行政改革審議会を開会いたします。会議を進める前に事務連絡がありますので、事務局からお願いします。

2. はじめに

事務局) 本日は公私ご多忙の中、夜間開催にも関わりませず、ご出席を賜り誠にありがとうございます。会議を進める前に、欠席のご連絡を頂いている方の報告をさせていただきます。

<欠席委員の報告>

事務局) 本日の議事でございますが、令和 3 年度審議会全体の流れといたしまして、次回の第 4 回行政改革審議会では、第 8 次行政改革大綱の骨子となります答申案について議論する予定としておりますため、本日の第 3 回行政改革審議会は、その前段となる議論となります。

資料③の<本日の審議目的>の部分でございます。現在並行して策定作業を進めております第 6 次総合計画において、各種施策を進めるための土台として「将来を見据えた持続可能な行財政運営」を位置付けており、第 8 次行政改革においては、その実現に向けて具体的な取組を推進するものとしております。本日は、資料④の第 8 次行政改革の基本施策等(案)の中で、「持続可能な行財政運営」という面で深く関わります、基本施策 2 の「適正かつ健全な行財政運営の確立」に関連しまして、この間の財政状況や今後の財政の見通しなどをご説明したいと考えております。これらに基づく今後の行財政改革の取組についてご意見を頂戴する中で、次回の審議会でお示しすることとなります第 8 次行政改革における答申案の議論につなげていきたいと考えておりますので、ご審議の程、よろしく願いいたします。

3. 議事

委員長) 会議の開会にあたりまして、川口副市長よりご挨拶の申し出がございましたので、よろしくお願いたします。

<副市長 挨拶>

◆審議等

委員長) それでは、会議次第に基づきまして、審議に移ります。宇治市の財政状況と今後の行財政改革について事務局から説明をお願いします。

<宇治市の財政状況／4年間の財政健全化の取組等／人件費等の見直しに関する取組／財政見直し（令和4年度～令和7年度）について事務局より説明>

委員) 資料⑤で、会計年度任用職員制度導入などの影響により、人件費が増加したということですが、なぜこれだけ増えるのか理由を教えてください。また、類似団体についてですが、これは人口規模が同じ位の都市というご説明だったんですが、人口規模が同じ日本の全ての都市を指すのか、もしくはある程度の条件によりピックアップされたものなのか教えてください。例えば東京郊外と北海道の都市は同じ人口でも状況が違うと思いますのでお聞きしています。

事務局) 会計年度任用職員制度ですが、元々、会計年度任用職員は専門用語で物件費という費目で計上されていまして、それが令和2年度以降は人件費で計上されるようになったことから、人件費が増えています。会計年度任用職員制度そのものが元々の嘱託職員の待遇改善ということが目的でございましたので、物件費から人件費に移行するという関係ですが、総額としては増加している状況です。

類似団体については、人口規模や環境によって総務省が類似団体を定めておりまして、その団体をピックアップして数値の平均を集計したものでございます。

委員) 類似団体とはどのような基準で選ばれるのでしょうか。

事務局) 宇治市と人口規模や産業構造が類似する市町村をグループに分けて区分しておりまして、1次産業、2次産業、3次産業、それぞれに就業している人口と構成などを比較しながら、都市として類似しているものを総務省が類似団体として区分しているものです。

委員長) 資料⑤のP2ですが、法人市民税が11.1億円減少している要因を教えてください。

事務局) この間法人市民税において税制改正があったことにより、税率が下がったことが一番大きく影響しています。

委員) 資料⑤の P3 で、義務的経費として扶助費の推移が増加している表を示されていますが、この扶助費に含まれる生活保護について、年金の受給対象であるにも関わらず受け取っていない方が結構おられて、この方々が生活保護費を受給することとなり、結果として扶助費が増えているという課題があり、この部分について、社会保険労務士の協力によって該当の方々を特定することで、扶助費による市の負担を減らすことができるという話を聞きます。社会保険労務士への報酬など費用が出てくるかと思いますが、宇治市ではそういった取組を行っていますか。

事務局) 年金受給対象の確認の取組については今お答えができませんが、生活保護の担当部局では年金に限らず、可能な限り他法・他制度の活用ができるよう支援を行う相談窓口を設けておりまして、なるべく経済的に自立して生活ができるような支援を行っております。

委員) 資料⑤で財政状況を説明いただきましたが、本当に厳しい状況で宇治市としてどう行政改革の取組を進めていくのかを考える中で、そのような状況でも人件費の割合は他市に比べると京都では 5 番目に高いという結果が出ています。過去から宇治市は色んな面で高い水準であり、今後の財政見通しでも 4 年間で 70 億円の財源を生み出していかなければならないという厳しい状況を見込まれていますが、この間の削減の取組でいきますと、使用料の値上げや補助金の見直しなど、市民のサービスに関しては結構厳しい対策を進めてこられた一方で、人件費に関しては一定充実していると、この資料を見ながら感じたところです。

そういった状況も踏まえて今後の行政改革の取組を検討されていく必要があるかと思えます。

委員) 前回 (H30-R3) の財政見通しで見込まれた収支不足、85 億が独り歩きしていないかとの間、心配をしていました。私も行政改革審議会に参加する中で、前回の審議会でも単年度の収支と財政見通しにおける収支不足の解消は別次元の話だと聞いて理解ができたのですが、市民に十分に伝わっているかが心配です。あくまで 4 年間の実施事業や市税などの歳入を想定したときにこのまま財源の確保に向けた取組を行わなければ、次の 4 年間では 70 億円が収支不足としてでてくる見通しだと、そういう数字であることと、その数字を解消していくために歳入の創出と歳出の抑制を進めていくことを、市民へ十分に説明を行う必要があると思えます。

単年度収支と経常収支比率の推移を出していますが、令和 2 年度は 96.1%となっていて、これだけ財政の硬直化が進んでいるのだなと思いました。経常収支比率は重要な

指標ですが、市民にどれだけ浸透しているかは疑問です。一般財源に占める人件費や扶助費などの義務的経費の割合なのですが、これが高ければ高いほど新たな取組などに投資するための財源に余裕がないということです。

提案なのですが、また次年度の決算時に令和 3 年度の経常収支比率が出てくると思います。96.1%という数字を一年で大きく改善することは難しいかもしれませんが、令和 3 年度の数値に対して、次年度以降はこれを上回らない、そういう指標の作り方を是非ともお願いしたいです。

もう一点、基本目標に財政効果というものが出ています。財政効果と言うのはアウトな言い方で、意味が分からないという前回の指摘もありましたけれども、その通りだと思うんです。歳入から歳出を引いたのが財政収支とするならば、むしろ財政効果よりも財政収支とした方が、一般的には分かりやすいと思います。加えて、経常収支比率という概念も、できるだけわかりやすく説明された方が良いのではないかと思います。

委員) 単純に経常収支比率が低ければ低いほど良いということではないと思います。市が財政的に潤った際に、その財源をどういったところへ投資していくかということが重要です。私は、市民サービス向上への投資をしなければ、市民税という大きな歳入が増えていかないと思います。経常収支比率はある程度抑えていく必要はあると思いますが、宇治市では妥当な数値、目指す数値をもっているのでしょうか。また、財政見通しでの収支不足の数字が独り歩きしているというのは私も同意見ですので、市民への説明はしっかりとしていただければと思います。

資料⑦で人件費等の見直しを取組をご説明いただきまして、必要な部署には増員も考えておられると思いますが、例えばこの間でいうと水道の検針業務を委託されています。業務委託を行っていくと職員の削減効果はあると思いますが、サービス品質の維持、向上を目指す上では、ある程度のかじ取りをしなければならないと思います。サービス品質が落ちて、宇治市から市民が離れることで税収が少なくなり、結局財政がさらに厳しくなってしまうというのは本末転倒だと思います。

市民サービスへの投資的部分について、宇治市ではどのような方針を持っておられるのか、また経常収支比率の目標値はあるのか、教えてください。

事務局) 経常収支比率についてですが、地方自治体では 70%~80%が適正ではないかといわれています。おっしゃりますように率が低ければ良いというものではなく、宇治市に納めていただいた税金をしっかりと市民サービスに使っていくということが重要でございますので、市としては概ね 80%程度を目指していく事になるかと思えます。この経常収支比率については、この間 80%後半から 90%を超える状況が長く続いておりますので、例えば道路の整備、あるいは学校の建替えなどそういった投資的な事業になかなか経費を回せないという状況があり、やはり出来る限りこの率を下げっていく努力

をしていく必要があると考えております。

財政見通しの関係ですが、確かにこの見通しで出している数字というのはこのままいけば赤字に転落する、そういった意味のものではなく、今後 4 年間の歳入と歳出を見込んだ上で、このまま手立てを講じないまま同じベースで事業を継続した場合、70 億円が不足する見込みであり、財源を確保しなければ予算が組めないということをお示ししています。したがって、おっしゃりますように、我々としてもしっかりとその考え方を市民の方に伝えていく必要があると思っております。

4 年前の財政見通しの際も、例えばチラシの作成や、様々な説明会に行く機会がございますので、そういった場面で地域の方々に説明するなどの取組を行ってきましたが、十分に伝えきれなかった反省点もございます。今回この 70 億円という収支不足の額をお示しする際には、現在、SNS も含めて様々な手法がございますので、そういった中で市の考え方を出来る限りわかりやすく、しっかりと市民の皆様方に伝えられるよう検討していきたいと考えております。

この 70 億円の財源をどう確保していくのかという部分ですが、この間の財政健全化の取組では、市民の方々に多大なご協力をいただきながら事業の見直しをさせていただいて、内部改革の部分でいきますと、4 年間で 10 億円ほどの人件費の削減にも取り組みました。結果的に決算では単年度収支において黒字を出している状況であり、経常収支比率も改善してきたところですが、今後の 4 年間についても引き続き収支不足が見込まれる中では、やはり人件費を始めとする内部改革について最優先に取り組まなければならないと思います。PCDA サイクルを回しながら、様々な事業を対象として見直しを進め、同時に新たな財源についてもいかに確保していくかという課題もございますので、第 8 次行政改革での財政健全化の取組について、今年度、委員の皆様のご意見も賜りながら、方向性をまとめていきたいと考えております。

委員) 確認なのですが、この財政見通しは「何もせずに予算を組んだ場合のこれから 4 年間の見通し」ということですね。人件費もこれから内部改革の中で削減していくとしながら、財政見通しを見ると人件費がジリジリ増加していたので疑問に思ったのですが、ここから対策を練って削減をしていくということで理解しました。

委員) 類団平均について、人口規模や産業の構造である程度、宇治市と似ている団体を選定しているということでしたが、実際その中でどういう分野に力を入れている都市なのかというところで比較すべきではないかと思えます。宇治市でも詳しく把握している部分もあると思いますが、そのあたりがわかれば、宇治市はこの先どのような施策展開を行うべきなのか、ある程度参考にできるのではないかと考えました。

もう一点、財政の厳しい中ではやはり歳入をいかに確保していくということが重要になるかと思えます。この 4 年間だけではなく、より長い目を見たときに、既存の宇治のブランド力を活用した魅力発信を行いながら、ここで生活したい、仕事をして

いきたいという方達を増やすことで、結果的に歳入にも影響してくると思いますので、その部分についても是非力を入れていただきたいと思いました。

委員) 資料⑦の給与の適正化等の取組の部分で、特別職の方は7%~10%の減額措置の拡大となっているのですが、700万円でも10%なら70万円も減額となり、非常に身を切っているなと思いました。管理職の場合も減額措置がされており、一般職員の昇給も抑制するという状況で、優秀な人材の確保に向けては、モチベーションの維持に課題があるのではないのでしょうか。先ほど別の方もおっしゃりましたが、歳入の確保にも力を入れて財源を確保していかなければ、市民サービスという部分では落ち込む可能性があると思いますし、例えばデジタル化を進めて便利になったとしても、そもそも人口が減ってしまって利用者も少ないという状況では意味がありません。

事務局) 今おっしゃっていただいた通り、やはり市の施策を進めていくには、優秀な人材を確保して施策に取り組んでいくのは大事なことだと思っておりますので、人材育成の取組はしっかりと進めて参りたいと思っております。一方で給与の適正化についても他団体の状況も見据えながら、あるべき適正な水準になるよう管理することも重要となりますので、行政改革を進めていく上では、やはり両側面での検討が必要かと考えております。

事務局) 歳入確保の面でございますが、まず1つに人口減少が進行する中で、いかに流出を抑制して定住人口を維持していくか、特に宇治市は若者の流出が課題となっておりますので、若者に宇治市に住み続けていただく、もしくは他市から宇治市に来ていただく、これらを促す取組をしっかりと進めなければならないという考えの下、危機感をもって検討をしているところでございます。

対策としては、やはり働く場所の確保や、子育て支援の施策などが非常に重要となっておりますので、この間も産業戦略を策定しまして、市内の事業者支援に取り組みながら、一方では産業立地の確保についても検討を進めておりますので、そのような施策をうちながら、市民の方には定住を促し、税金を納めていただく、法人の方には事業展開を進めていただいて、あるいは宇治市で起業をしていただいて税金を納めていただく。これらの実現には当然長い期間を要しますし、これまでも種まきも含めて取組を進めて参りましたので、引き続き力を入れて取組を進めて参りたいと考えております。

委員) 人件費の削減というところで、週休日の振替率向上を計画に位置付けておられて、目標の70%に対して令和2年度の実績は32.8%となっております。休日は割増の賃金になるかと思えますし、残業時間の縮減もあわせて取り組まれている中で、週休日の振替取得率をあげない事には、なかなか人件費の削減についても十分な結果が出ないの

ではないかと思います。

また、一般職員の昇給の抑制にも取り組まれています。職員の業務に対するモチベーションをどう維持していくのか気になりました。例えば第7次行政改革では、人事評価の給与への反映を掲げられていて、それを令和3年度までには全管理職まで反映しますという事なんです。一般職員への対策はどうされるのでしょうか。業務での努力、成果が給与に反映される体制を作ることで、モチベーションや生産性の向上につながるのではないかと考えているのですが、いかがでしょうか。

事務局) まず、振替率の件ですが、令和2年度につきましては前年比でかなり実績が落ちています。これについては新型コロナウイルスの影響によるものが大きいと考えております。

具体的に申し上げますと、市で行うイベント等は土日に行うものが多数ありますので、そういったものが軒並み中止になる中で、業務多忙によるやむを得ない出勤が、土日勤務の割合の中でウェイトを占めてしまったということが挙げられます。そのような事由の出勤となりますとなかなか振替を取りにくい状況となりますので、このような結果がでていたものと考えます。

そうはいいまして、時間外勤務の抑制を進めるにあたって、振替率の向上は重要な課題だと思っておりますので、実情を踏まえつつも、しっかりと取り組む必要があると考えております。

事務局) 職員のモチベーションの部分でございますが、やはり魅力あるまちづくりを進めていくにあたって、優秀な人材を確保し、業務全体の生産性を上げていく事も重要だと思っておりますので、職員のモチベーションを引き出せるような仕組みは必要だと考えております。実際に、現在人事評価の手当への反映というものは管理職を対象に取り組む中で、一般職への反映についても検討の可能性はあると思っておりますし、人材育成、職員研修をどういった形で実施していくのか、そういった色々な角度から職員のモチベーションアップにつながる取組を実施していかなければならないと考えております。

委員) 資料⑧の財政見通しについてお聞きします。財政見通しの4年間の見通しの中で一般財源の市税と地方交付税、これは比例して上がったり下がったりしているのですが、市税が年によって令和4年度から5年度は上がって、6年度は下がっているのですが、これはどういった根拠によるものなのでしょうか。

事務局) 市税で令和5年度が上がっているところですが、内訳でいきますと固定資産税が上がると見込んでおります。現在、六地蔵でマンションを建設しておりますので、その完成のタイミングで固定資産税が増えてくると見込んでの数字でございます。ただ

し、その後固定資産税などは減価償却で減少していく部分もございますのでそういった揺れ動きがこのような見通しの根拠となっております。

委員) 財政見通しの令和4年度における投資的経費が55億7700万円とここだけ大きくなっているのはなぜですか。

事務局) 今進められておりますJR奈良線の複線化事業について、令和5年度からの開通に向けてこのあたりで事業が佳境を迎えますので、経費が集中してくるものと見込んでおります。財政見通しのP3にもございますように、現時点で見込まれている経費を推計に加えておりますので、そういった見込の下で、投資的経費については令和5年度がピークとなり、7年度に向かつては減少していくものと現時点では考えております。ただし、当然投資的経費だけにかかわらず、現在想定していない様々な経費が出てくる可能性がございまして、そういった数字については、収支不足70億円の内訳にあり、新たな行財政需要の約20億円という形でお示しをしているものとなります。

委員) 次回以降の第8次行政改革に関する方策の検討に向けて、今後の適正かつ健全な行財政運営の確立の方策等について議論をさせていただいたらいいということですね。

事務局) はい、今おっしゃっていただいたように次回の審議会では、事務局から資料④の施策体系に沿う形で第8次行政改革の方向性について、事務局案をまとめさせていただきますので、その作業を行うにあたってどういう視点が必要かというあたりのご意見をいただければ、次回の資料にてご提案させていただけると考えております。この間ご意見いただいております人件費や経常収支比率の話もございまして、歳出削減だけではなく歳入の確保の重要性、また、人を減らすだけでは市民サービスの低下につながる部分もありますので、そういったところの調整も含めて行政改革としては考えなければならないというようなご意見をいただいていると認識しておりますので、これらを踏まえて次回の審議会で、全体の方向性における事務局案を提案させていただこうと考えております。本日、この後ご意見いただいても結構ですし、次回の審議会でも事務局案をご提示させていただいた上で引き続きご議論いただける場もありますので、第8次行政改革の方向性のとりまとめに向けたご議論ということで認識いただければと思います。

委員) 資料④の第8次行政改革大綱における基本施策等については次回改めて議論をさせていただけるということが良いですか。

事務局) 資料④は前回の審議会資料の抜粋であり、あくまでも現在の状況としてお示しさせていただきますので、これをベースとしながら第8次行政改革の方向性のと

りまとめを行い、次回改めてご説明をさせていただこうと思っております。

委員) 資料⑦の人件費等の見直しに関する取組について、適正な定員管理、給与の適正化の取組が挙がっていますが、難しいと思うのは、公務員の仕事自体は決して減っているというわけではなく、現在でいうと新型コロナウイルス感染症の拡大の影響もありますが、仕事そのものは結構増えているという状況で、財政状況等の問題もあって、これらの見直しに取り組まなければならないということです。さらにサービス品質の向上、生産性の向上を目指すにあたっては、モチベーションを維持しながら、人材も育てていかなければならない。本当に難しいかじ取りを迫られていると感じます。

委員) 結局、歳出で大きい部分というのは人件費ですから、生産性、市民サービス向上とのバランスをとりながら、どう取組を進めるかが課題だと思います。現在の潮流でいきますと、そういったことに対して自治体 DX による、いわゆるデジタル化で対策をしようというのが流れですので、次の審議会では第 8 次行政改革の方向性をとりまとめられるということで、そのあたりについても議論ができればと思います。

委員長) 他に意見を申し上げたいという方いらっしゃいませんか。ないようですので、最後に事務局から事務連絡等をお願いします。

副市長) 色々ご議論いただきましてありがとうございました。私の方から最後に一言だけ申し上げます。本日は多岐に渡るご議論をいただきまして、大変ありがとうございました。特に経常収支比率について皆様からお話をいただきましたけれども、現在宇治市では 96.1%というということで、この比率はいわゆる財政の弾力性を判断する全国的な指標なのですが、経済状況が厳しい中で国税も地方税もなかなか税収が伸び悩んでいるという状況で、高止まりとなっています。

税収が落ちているからといって、財政需要がそれに比例して落ちるというわけではございませんので、歳出に占める義務的経費のウェイトがどうしても高くなっていきます。平成元年度の状況を見ますと府内 26 市町村あるのですが、そのうち 23 の市町村で 90%を超えている状況で、どの市町村も厳しい財政の硬直化が進んでいる中で、市民サービスが低下しないよう、計画的に努力をしている状況です。

厳しい財政状況ではありますが、やはり人口減少、少子高齢化、自然災害の激甚化、新型コロナウイルス感染症の問題、このような情勢の中で、行政が担うべき役割がどんどん増えていっているのも事実でございます。問題が複雑化・多様化している中で我々としては今後、より一層行財政改革をしっかりと進めていく必要があります。今日お示しさせていただきましたように今後 70 億円の財源を 4 年間で獲得していかなければならないという厳しい状況の中で、行財政改革に取り組む必要があるのですが、こうした中でも市民生活をしっかりと守り、市民サービスの水準を低下させない、これを

我々としては大きな目標に掲げて行財政改革に取り組む必要があると思いますし、そう考えますと、人件費を始めとした、内部改革をしっかりと進めていく必要があると思っております。

宇治市におきましては全国的な水準からいきますと、給与水準が高いところもありますことかた、職員のモチベーションが低下しない範囲で給与の適正化に取り組んでいく必要がありますのと、業務量はどんどん増えてきておりますので、組織、配置の適正化より、職員一人一人の生産性を上げていくような工夫をしながら、人件費を抑えつつ市民サービスの低下を招かないような執行体制の確立に努めて参りたいと思っております。それと歳入の確保でございますが、先ほどから色々ご意見がありましたが、やはり行財政改革を進めていく上で歳入の確保は重要です。長期的視点に立ってポストコロナを睨みながら市民生活の安定向上を図る必要があると考えております。

産業の分野においても振興を図って市内企業の活性化を促す中で、将来にわたる税源確保の取組も長期的視点に立って進めていく必要があると考えております。今回は行財政改革というテーマですが、一方で同時に策定を進めております第 6 次総合計画においては、20 年先、30 年先の宇治の未来像を描きながら 12 年間の計画を作っていくということで進めております。市政運営、行財政改革、いずれも長期的視点に立った税源確保、それから当面の行財政運営をどうしていくのか、こういう 2 つの視点で、効果的、効率的な市政運営に取り組んで参りたいと思います。

行政改革審議会の皆様には今後 4 年間に渡る行政改革の方向性についてご検討いただくということで非常にご苦勞をおかけしますが、今申し上げたようなことを展望しながら是非ともより良い大綱の策定に向けてご意見を賜れればと思っております。今後とも何かとお世話になりますがよろしくお願い申し上げます。

事務局) 次回の審議会では、第 8 次行政改革の方向性について事務局案としてとりまとめたものを提示させていただきます。日程については、現在調整を進めさせていただいておりますので、改めてご連絡をさせていただきたいと考えております。委員の皆様には大変ご苦勞をおかけすることになりますが、引き続きご協力いただきますようお願いいたします。

4. 閉会

委員長) それではこれもちまして閉会といたします。長時間本当にありがとうございました。