

令和4年度 第1回草津市行政経営改革推進委員会 会議録

■日時：

令和4年7月12日（火） 午後3時05分～5時05分

■場所：

市役所4階 401会議室

■出席委員：

黒川委員、中委員、井上委員、山本委員、竹村委員、伊藤委員、吉田委員、中嶋委員

■欠席委員：

今里委員、谷口委員

■事務局：

荻下総合政策部理事、経営戦略課 田中係長、土井主任

※「第2期草津市財政規律ガイドライン（財政運営指針）の策定について」の説明員
総務部 財政課 山田課長、高倉課長補佐兼係長、河合主査

■傍聴者：

なし

開会

1 あいさつ

【荻下総合政策部理事】

4月の人事異動により、当委員会の事務局をお預かりすることになりました総合政策部の荻下と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本日ここに、令和4年度第1回草津市行政経営改革推進委員会を開催するにあたりまして、一言御挨拶を申し上げます。

委員の皆様におかれましては、御多用のところ御出席を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、昨年5月にオープンいたしました市民総合交流センター「キラリエ草津」は、複合施設の強みを生かして、親子連れから高齢者まで、あらゆる世代の方に御利用いただいております。新たな市民活動の拠点として認知されてまいりました。

この「キラリエ草津」を含め、平成26年度から進めてまいりました大規模事業は、次に（仮称）草津市立プール等の公共施設の整備が控えているところでございますが、昨年度は、本市が保有する公共施設等の現状や課題認識を踏まえ、公共施設等を総合的かつ計画的に管理していくための方針である「草津市公共施設等総合管理計画」の改訂に当たり、委員の皆様にご審議いただいたところでございます。

今年度は、「草津市行政経営改革プラン」の2年目の年に当たり、これまでの取組から得られた成果と課題を踏まえた中で、目標達成に向けた取組を加速させていく必要がございます。後ほど事務局より御説明させていただきますが、令和4年度も主要事業を多く予定しておりますことから、引き続き、「業務プロセスを進化させる取組」と「経営資源をよりよい状態で引き継ぐ取組」を着実に進めることにより、時代の変化に対応した最適な行政サービスの実現に向け、改革の成果を後退させることなく、より一層具体化してまいりますと考えております。

委員の皆様方におかれましては、引き続き、それぞれのお立場から、慎重かつ活発な御審議を賜りますよう、お願い申しあげまして、甚だ簡単ではございますが、挨拶とさせていただきます。

2 委員の紹介、事務局の紹介

<資料1 委員名簿および事務局の人員体制について説明>

3 草津市行政経営改革推進委員会について

<資料2 附属機関設置条例と規則について説明>

4 今年度の委員会における議題および進め方について

<資料3 今年度の草津市行政経営改革推進委員会における議題および進め方を説明>

5 草津市行政経営改革プランのアクション・プランについて

<資料4、様式1、様式2に基づき説明>

【委員長】

今年度の一番のメインはPPP/PFI優先的検討規程の策定ということで認識している。内閣府が人口10万人以上の都市については策定を要請していて、草津市は該当するため、策定する必要がある。昨年度は、アクション・プランのうち、いくつか未達の項目があったが、コロナ禍の非常に厳しいときで、当委員会も書面での会議という形で行ったこともあった。思うような活動ができなかった背景もあるということをお案の上、意見等をいただきたい。PPP/PFI優先的検討規程の対象事業費はどのくらいの規模か。

【事務局】

国が指針を示しており、建設事業費総額で10億円以上、かつ、単年度の運営費が1億円以上の場合は、優先的検討規程を対象にすることとなっております。自治体によっては、5億円以上を対象としているところや、10万人以上（20万人未満）の都市であっても先進的に規程を策定しているところもありまして、他の自治体の状況を見定めながら、委員の皆様にお諮りさせていただきたいと考えております。

【中嶋委員】

新たな財源の確保として、クラウドファンディングの他に考えているのは何か。

【事務局】

ネーミングライツとなります。事例としてYMITアリーナがありますが、事業者の提案によりまして、公共施設の命名権の権利をお納めいただくというもので、「くさつシティアリーナ」について、株式会社YMITに御提案いただきまして、年額450万円をお支払いただいている事例がございます。草津市の取組では、この事例が一つですけれども、少しでも増やしていけるようにということで、内部の規程を作りまして、これを進めて参りたいというふうに考えております。

【中嶋委員】

ネーミングライツについては既にいろんな自治体でやっていて、それなりの効果も出ていると思うが、財源確保というところの二つが大きな柱になるのか。

【事務局】

前提として、大きな事業につきましては、国や県の財源を頼りにして進めていくという形が基本であります。また、国県の補助金をいただいて、差し引きした後の額を一般財源、草津市の税金等により対応していくということになりますが、例えば、建設事業費につきましては、市債の発行、借金を行いまして、この財源により税金で対応する部分を圧縮していく、後世代の方にも負担いただくという対応をしながら進めていくというのが基本となっております。このほか、皆様の税金を少しでも効率よく使わせていただこうとした場合に、これまでとはまた違う新たな財源を取り込む取組を進めていかなければならないという考え方の中で、現在の先進市の取組ですと、ネーミングライツやクラウドファンディングがあり、草津市における取組事例が少ないといったことを踏まえまして、ガイドラインをつくることにより、全庁的な、戦略的な取組としていきたいというふうに考えているところでございます。

【中嶋委員】

私が思う財源の確保、テーマとしては、具体的に言うと、企業誘致を行うとか、あるいは人口を呼び込むための考え方、そういったもので税収を増やしていく。そういう行動による財源の確保は念頭にあるのか。

【事務局】

草津市が他の自治体より比較的良好な財政指標を保っている要因は、中嶋委員がおっしゃっていただいたとおり、市民の方から納めていただく税収、これが基本となっていると考えます。税収を増やしていくためには、当市では、例えば、先ほど申し上げました大規模

事業、YMITアリーナの施設整備であったり、最近では南草津プリムタウンの整備やキラリエの整備であったり、大規模な事業に投資をすることによって、草津市の魅力を高め、草津市に新たに来ていただく、税収を増やすということが、根底にあるべきと考えております。そういった市税収入の増となる取組、これについては当然行っていくということを前提としまして、そのほかにもできることはないかということを考えてときに、クラウドファンディングやネーミングライツが挙げられるということで、工程表に挙げさせていただいたものでございます。

【委員長】

今の説明で補足すると、役所の会計は一般会計と特別会計と企業会計ということで、水道事業や、大きな都市だと地下鉄とかバスなどは、企業会計で行っている。それとはまた別に、何か新たなアイデアでできるものないかっていうのがクラウドファンディングやネーミングライツであり、主力ではない。基本は一般財源であり、例えば、工業団地を作って、甲賀市も行っているような企業誘致等が主力となるが、さらに加えて、アイデアがないだろうかというのがこの議論である。

【中委員】

アリーナのネーミングライツについて実施されているということだが、これからガイドラインを作るということは、とりあえずまず第1号としてやったということか。アリーナはまずやって、以後ガイドラインをつくって、他の部署もできるだけそういう方向で検討していくということか。

【事務局】

おっしゃるとおりです。まず、YMITアリーナを対象として設定させていただきましたのは、施設の整備が終わった時点で、より魅力的な施設を、ということで、ガイドラインという観点とは別に、ネーミングライツを設定できないかという協議のもと、公共施設の命名権を設定させていただいたものですが、これ以降の次の取組ということで、まだ事例が浅いということで、次に、ガイドラインを策定しようという順番になったものでございます。

【中委員】

業務見直し工程表の活用による業務の見直しについて、目標値よりも実績が低かった理由としては、対象となった事業の規模が小さいということだったが、それは、対象となるべき事業があったが、結果として、少額の事業しか見直しができなかったのか、あるいは、見直しの対象とすべき事業の規模が少額だったのか。

【事務局】

事業によりますが、工程表の件数から申し上げますと、毎年、各所属からおおよそ10数件の提案数がございます。令和3年度の件数は19件ございました。件数としては、例年程度の規模でしたけれども、令和3年度に対象となる事業費が、見直した金額の部分では417万円という額に収まったということがございます。例えば、令和元年度につきましては、長寿祝金というものが工程表の対象にありまして、草津市では77歳となった方にお金を支給していたものでございます。健康寿命の長寿命化に伴いまして、77歳の方については廃止ということで、担当課も丁寧に説明されて事業の廃止になったものですが、そういったものは、たった1件で、1千2百万という取組効果も発生するものであれば、事業費1件当たりの金額が少ないということもございます。

そういった取組の成果が相まって417万円だったということをお理解いただければと思います。

【中委員】

ごみ袋の有料化を今やっているということだが、そういうものが実現するとかなり減るということか。

【事務局】

おっしゃるとおりです。

【委員長】

コロナ禍において、市役所の仕事が増えている。本来は人員を削っていくとかそういう方向もあったと思うが、難しかったのかなとも理解している。

6 第2期草津市財政規律ガイドライン（財政運営指針）の策定について

<資料5-1～5-7に基づき説明>

【委員長】

資料の見方として、悪い方は赤字になっていて、良いものは黒字になっている書き方がされている。難しいのは、それぞれの指標がどの程度意味があるのかということにある。私も昔、国際協力機構で公務員として従事していたが、例えばラスパイレス指標については、国家公務員と比べてどうかという指標。そもそも同じことやっているわけではないので、評価が難しい部分もある。そういった点も踏まえて、今日は、目標の考え方が、これでいいのかということで、意見をお願いしたい。基本的には人口規模や産業構造が似ている類似団体、30団体との比較が基本的な考え方である。

【井上委員】

1人当たり人件費・物件費等の合計について、予算時は目標よりも上回っている一方で、決算時は下回っているような形で、予算時は、この指標の推移を考慮して対応できないのか。予算時には物件費が多いのかもしれないが、人件費で考えると、予算をつけるときは、少し多めにつけているというのが、資料を見ると、何となくわかる。また、人口1人当たり職員数を見ると、職員数では目標よりも下回っている一方で、ラスパイレス指数を見たら、国家公務員よりも高いわけなので、単価としては高いと。これをどういうふうに説明されるのか。また、負債やプライマリーバランスについては、長期で見ないとわかりにくいのではないか。

【委員長】

プライマリーバランスの赤字については、近年行われた大規模事業が影響している。もう少し長く見ないと。例えば償却を入れて説明してみることも良いのではないかと。井上委員の指摘のとおり、本来長期で考えなくてはいけない指標も全部同じ尺度で見ているので、若干無理があるというか、解釈の仕方によっては問題ではないのかということに心配されていると認識している。予算と決算は執行率の問題だと考えるが、説明をお願いしたい。

【事務局（財政課）】

予算時には、1年間の事業を執行していかないといけないということで、1年間、きちんと執行ができるような予算を組んでおります。ただし、予算を執行していく中で、より効率的な方法での執行等により、特に物件費において一定の差額が生じるものでございます。

【井上委員】

予算と決算の差が出たら、繰越しになるのか。

【事務局（財政課）】

不執行という形となります。最終的には、決算時に、入ってきた歳入のお金である税金等と、実際にかかった歳出のお金、この差額が生じた場合には、現金としてプラスになります。プラス分は、翌年度に繰り越し、翌年度の事業に必要なに応じて充当していくというような形になります。

【井上委員】

そのデータはあるか。

【事務局（財政課）】

毎年の決算におきまして、きちんと公表させていただいております。

【井上委員】

プラス分がたくさんあれば、公債費の償還をすればいいのかもしれないし、給料を増やすとか、いろいろやり方があると思う。

【事務局（財政課）】

補足をさせていただきますと、予算を組むときには、例えば、10億円歳出を見ていたものが、歳入の見込みは税で8億円だった場合、残りの2億円は、基金と言う貯金から取り崩したり、また、建設事業費であれば、借金をしようとしていたところ、実際に1年間やってみて、決算を見てみると、備品を1億円で見ていたが、入札により6千万円になりましたと、そういう事例がたくさん出てきます。その場合は、最後の3月の議会のときに、歳出を落とす作業をして、基金（貯金）を取り崩そうと予定していたものを、取り崩さなくてもいいなということであれば、基金を残したままにしたり。借金をしようかなと思っていたのを、収入が増えた状況であれば、借金をするのをやめたりといったことを、まず、決算を迎える前に、最後の予算で整理させていただきます。その上で、まだ歳入と歳出で差額が出てきた場合には、黒字という形で、翌年度に収支として出していくと、こういう作業を毎年させていただいている形となります。

【井上委員】

最近の財政のメンタリティーが変わってきていて、節減大事みたいになっていると思う。それはそれとして、予算と決算ができるだけ一致するように予算を作るべきということはあると思う。

【事務局（財政課）】

予算を組むときに、例えば、生活保護の方の見込みを一定程度見ていたものが、対象者が多くなったとき、予算が不足するというのであれば、補正予算という形で、途中の議会にかけて予算を組んでいかないといけないので、ある程度、増加も見込みながら予算を見ておいて、良い悪いはあると思いますが、最終的には、先ほど申し上げた年度末のときに、補正予算で減額させていただいているというのが実際のところでございます。

【委員長】

役所の会計は、義務的支出なんて言われるようにコントロールできない側面もある。災害が起きたりとか、高齢者が予想以上に増えたとか、そういうことが起きると受け身で支出しなきゃいけないので、その点は企業の環境とは違う。

【井上委員】

プライマリーバランスは一般会計ベースで、実質公債比率とか、将来負担比率とかは連結ベースとなっているのは、データがそれしかないということか。

【事務局（財政課）】

基本的には一般会計ベースを考えていますが、実質公債費比率や将来負担比率は、国で連結ベースにより算定するよう決められている指標となります。

【委員長】

この点も民間企業で考えられないようなことが起きていて、少しわかりにくい。指標は並べておくしかないってということもあって、指標の状況が良いのか悪いのかというのを一言つけた方が良く考える。

【事務局（財政課）】

財政が良いのか悪いのかっていうのは、なかなか一つの指標で言えなくて、色々な指標がそれぞれ意味を持っているため、多角的に見ることで、きちんと健全化が図られているということをお示ししていきたいなと思っております。

また、現在のところ、草津市につきましては、財政状況は、まずそんなに悪くないという前提がございまして、その悪くない状況を今後も継続をしていきたいという意味で、この財政規律ガイドラインというものを策定させていただいております。先程の説明の中にもありましたけれども、イエローカードのような状態になってきたときに、数値で見られるようにということで、ガイドラインを策定させていただいていると、こういう御理解をいただければと思っているところでございます。

【井上委員】

経常収支比率が、今まで90程度で、いっぺんに95.5にして、これから十年間、この水準でいいよっていうことにすると、相当の影響があるのではと考える。人口1人当たり人件費物件費等についても同じことが言えて、これだけ引き上げ、実態としてはそこぐらいが妥当だと考えるが、大きく引き上げる意味は、多分、草津市がまだ人口が伸びて、その辺が他の自治体と全然違うと感じている。

【委員長】

例えば、認定こども園のための人件費が増えたとか、これが高島市とか長浜市だったら状況は全然違う。増えている人たちへのサービスを考えなきゃいけないので、どうしても使うっていうところは出てくると思う。

【事務局（財政課）】

委員長がおっしゃっていただいたように、まだ発展途上、伸びる余地があるということで、説明の中では「未来に向けた投資」という表現をさせていただきましたけれども、そう捉えていただければと思います。ただし、市債発行に伴う公債費の増が生じておりまして、今、実質公債費比率等の数値が高い状況にあります。これを、すぐに下げられるかという、それは難しいので、あくまでもこの95.5%というのを上限として、これに収まるように、効率的に各事業の執行を行いながら、数値は何とか守っていきたいという意味で設定させていただいております。

【井上委員】

例えば、人口1人当たりの経常収支費比率みたいなものが計算できるとすると、水平の線じゃなくて、人口に応じて比率がちょっと変わっても構わないっていうように感じる。その範囲内だったら投資できるというような説明もできる。

【委員長】

あと、類似団体で比べているが、そのうち30団体というのは、人口規模と産業構造が同程度の団体であり、人口の伸びを考えると、30団体の中で言えば、草津市は突出して伸びていると思う。

【事務局（財政課）】

人口と産業構造だけで分類化しているので、中には人口が減っているようなところもあつたりしますが、規模としては、一つの参考になるということで、類似団体の平均値を採用しております。

【井上委員】

類似団体という点では、私は大津に住んでいるが、市役所の方と話していても、大津市と高槻市と規模は同じぐらいでも、高槻市は全然違う町に私たちは思ってしまったているが、よく考えてみたら、高槻でやっていることは大津もやっている。30団体ということを考えないで、もっと色々比較した方がいいような気がする。あまり枠にとらわれないで、良いところを取り入れて比較してみた方がいいんじゃないかなと思う。例えば、大津市は中核市だが、草津市は中核市ではない。一方で、感じとしては、例えば守山と一緒にすれば、中核市になってくるような感じだと思うし、そういうような感じで考えられた方が良いと思う。

【委員長】

一方で、自治体のパフォーマンスを見るという共通の尺度として、中央政府で考えられている基準を使うということだと考えている。草津市の特性みたいなものを説明する文章が

あると良いのではないか。草津市の場合は、立命館大学もあるし、若い世代が多い。

【井上委員】

高齢化が進んでいる高島市が不幸せかということ、そうではないように感じている。草津市では、長寿祝金の一部をやめられたということだが、大津市の事業では、何歳以上かの人に弁当を配る事業があって、私の母親が弁当をもらうことがあったが、すごく喜んでいました。数百万の予算で、みんなが弁当を作って配っているのをやめることによって、つながりがなくなってしまう影響も考える必要があって、ある程度余裕がある団体で、経費を削減するっていう前提で議論が進むことは留意するべきと考える。

【事務局（財政課）】

本日は財政規律ガイドラインの策定ということで、お金の面からお話をさせていただきましたが、市全体では、草津市の総合計画というものを作っておきまして、色々な分野で目標を立てて、このまちに住んで幸せだと思う割合とか、健幸だと思う市民の割合とか、その計画をしっかりと実行していこうとしております。そして、幸せを感じるようなまちを目指してやっていけるよう、お金の面において、財政規律が損なわれていたら、そういうこともできなくなってしまうので、持続的に発展していけるよう、お金の方も締めるとこは締めましょうという意味で、ガイドラインを作っております。

【中委員】

投資により公債費が増え、償還期間が短いがゆえに経費が増えていることを考慮して、少し高く目標値を設定しているという説明だったが、その将来的な投資については、既に今の時点で完了しているのか。あるいは、これから数年間その投資が続くということ踏まえて、数値が上がっていくということか。

【事務局（財政課）】

市の借金の返済は、大体20年かけて、分割して支払っているのが現状です。大規模事業が集中していると申し上げましたが、平成26年度、27年度、財政規律ガイドラインを策定したときくらいから、集中的に大規模な事業を行っており、現在はプール整備に取り組んでいるところです。その影響で、20年くらいかけて返済していきますので、しばらく高い数値が続くと思っております。また、学校の老朽化対策等についても実施している状況です。

【委員長】

今度はそっち（老朽化対策等）にシフトしていく可能性はある。

【山本委員】

プリムタウン事業をやっているが、ほぼ完了して、宅地や大きなスーパーもできた。我々田舎で田をやってきたが、耕作しないということで、市と事業者の方と一緒に組合組織を作って、民間による施工をやっている。老上学区はまだ開発して欲しいが、ただ田を潰して家を建てるだけじゃなくして、空き地等を有効活用して税金を入れるなど、市街化区域のところもまだあるので、都市計画マスタープラン等を生かして、協力してもらいたいような形ができれば良いのではないかと。

【委員長】

まさにそういうところが、今日の議題のPPP：民間の力で大規模に開発してもらいたいということで、立命館の付近の団地なんかは今もやっているが、市としてはそういう動きがあると、楽な部分もあるのではないかと。それを進める基準を、市として明確に作って、進めていただくと良いかと思う。議論は尽きないが、財政規律ガイドラインについては、10月の策定に向けて、資料に記載したとおりの方向で進めていくこととしたい。本日の審議内容は終了とする。

閉会

【荻下理事】

本日は様々な方面から御意見等をいただきまして、ありがとうございました。今後、本市の行政計画のさらなる推進につきまして、委員の皆様にはいろいろとお世話になりますが、今年度はあと3回、お願いさせていただきたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。ありがとうございました。