

## 第5回 京都市持続可能な行財政審議会の結果（概要）

### 1 日程及び場所

日程：令和2年12月15日（火）13:00～15:40

形式：実地及びオンライン会議

※実地参加の委員及び事務局は、北庁舎4階 第一応接室で実施

### 2 出席者

#### (1) 審議会委員

以下の常任委員8名全員が出席

|        |                         |
|--------|-------------------------|
| 安保 千秋  | 弁護士                     |
| 上村 多恵子 | 京南倉庫株式会社代表取締役社長         |
| 川崎 雅史  | 京都大学大学院工学研究科教授          |
| 小西 砂千夫 | 関西学院大学大学院経済学研究科人間福祉学部教授 |
| 齋藤 由里恵 | 中京大学経済学部准教授             |
| 中村 幸太郎 | 市民公募委員                  |
| 宗田 好史  | 京都府立大学教授                |
| 横井 康   | 公認会計士                   |

#### (2) 京都市

鈴木副市長

（行財政局）

吉田行財政局長，川端監察監，藤田人事部長，真鍋人事課長，坂根給与課長，功刀財政担当局長，金山財政部長，三谷行財政改革担当部長，小笠原財政課長  
（文化市民局）

大江区政推進課長

（消防局）

山崎人事課長

（教育委員会事務局）

関教職員人事課長

### 3 審議会の概要

#### (1) 議題1 第4回審議会における議論のまとめ（資料2）

事務局から、資料2「第4回審議会における議論のまとめ」について説明

#### (2) 第4回審議会における各委員からの作成依頼資料

事務局から、資料3「第4回審議会における各委員からの作成依頼資料」について説明の後、各委員が議論

## 上村委員

今回の資料の P7 の資料 3 「中長期展望に立った今後の改革の進め方」についてだが、非常に大まかに、令和 3 年度から令和 30 年度までの長期間にわたって改革の規模感が図で示されている。ただ、実際に改革を進めていくにあたっては、具体的な数字、年度目標をある程度決めながらやっていく必要があり、今後、しっかりと具体的な数値目標を検討して、実行して行ってほしい。

資料の③の「収支バランスの改善のための取組」についてお尋ねするが、令和 3 年度から令和 5 年度が一番太い矢印は、第 4 回審議会の資料でお示しいただいた、当面進めていかなければならない 780 億円の財源捻出に向けて、集中的に改革に取り組んでいくという理解で良いか。

## 事務局（三谷行財政改革担当部長）

資料 P7 の③「収支バランスの改善に向けた取組」については、令和 3 年度から令和 5 年度まで太い矢印となっているが、これは、この間、改革の効果を大きく生み出したいと考えているものである。前回お示しさせていただいたが、令和 3 年度から令和 7 年度までに現行プラン並の改革に加えて、780 億円が最低でも必要であり、③の改革はこの 780 億円の財源捻出に向けたものであり、その内数と御理解いただきたい。

## 上村委員

承知した。また実行していくにあたって具体的な数値を落とし込んで欲しい。

## 中村委員

第 4 回審議会資料の P16 「京都市の財政構造の現状と今後必要となる財政構造の改善」について発言させていただく。

第 3 回審議会のとき宗田委員が、財政運営は市民からいただいたお金をどういう市民サービスに配分するかという話をされていた。

いただいたお金をどう配分するかなのに、なぜ、いただいたお金以上に配分できてしまうのか不思議に思った。公債償還基金というものがあるから、そういうことができて、公債償還基金の取り崩しに甘えてしまうというのであれば、京都市独自の制度的な縛りが必要かなと思う。

私たち若者が年を重ねたときに、今よりもサービス水準が低下しているのは困るので、収支バランスが崩れている今の財政構造は今すぐにでも改善してほしい。

また、前回の議論で、保有している施設がかなりたくさんある印象を受けた。同時にこれらの施設を全て残して、これから迎える施設更新の山を越えていけるのか不安に思った。このままでは今後、多額の施設更新費用が出てくるため、施設の数を減らしていくことは、今後のカギになると思う。

僕が小学校の頃、クラブチームで活用していた元白川小学校が使えなくなり、その後、ホテルになって、当時は「なんで？」と思っていたが、今、毎年 60 百万円の貸付料収入につながっていることを知り、そのお金は市民全員が享受できるお金になっていたことが分かった。

公共施設は単純に「いる、いない」「0か100か」を議論することは難しいが、「これはなくてはならないもの」、「これはあった方がいいもの」、「これはなくても何とかなるもの」というような区分けはできると思うし、公共施設の数については、今後、思い切った目標を立てて縮減を進めていくことが大切だと思う。

ただし、そういうことを進めるにあたっては市民のみなさんから様々な声が出てくると思う。

なるべくそうならないよう、未利用資産を売却して、売却益・貸付料や税収に変えるといった財源確保の取組が大切で、そういった保有資産の有効活用は市民にとって痛みが少なく、手を付けやすいと思うので、積極的に進めて財源を確保すべきだと思う。

## 小西会長

ど真ん中に剛速球が来たという感じの御指摘である。

とりあえず一旦この場で答えてほしいが、この質問は、持ち帰って、事務局でよく揉んでおいてほしい。

私も今、京都市の立場で回答を考えていた。特に、ないお金をなぜ使っているのかという質問は強烈で、ある意味、この審議会に出ている話を集約していただいたようなところがある。一旦この場で答えていただくとして、持ち帰ったうえで次回、しっかりとした回答をお願いします。

## 事務局（二宮財政課担当係長）

財政運営とは市民からいただいた税金をどう配分するかであるのに、なぜ、いただいたお金以上に使えるのか、ということであるが、京都市の財政の現状でいうと、将来の借金返済に備えて積み立てている公債償還基金というものがあって、それを計画外で取り崩すことにより、いただいたお金以上に市民に配分しているという状況にある。

これは将来世代への負担の先送りであって、今後もこういうことを続けると、例えば、中村委員が年を重ねたときに今の世代よりもサービス水準が低下してしまうことになる。

このため、できる限り早期に脱却できるよう、審議会を設置し、議論していただいているところであり、今後、全力で改革に取り組んでいかなければならないと思っている。

未利用資産については、まだまだ使えるものがあり、効果的な活用をどんどん進め、財源を確保することで、市民サービスへの影響が極力抑えられるように努めていきたい。

公共施設の総量の縮減も非常に重要であり、今後、更に取組を進めていきたい。

## 中村委員

公共施設等の総量を縮減し、売却などの活用を図るにあたっては、市民の理解が必須だと思う。そして、僕たち市民も京都の厳しい状況をちゃんと理解する必要があると思った。

## 小西会長

なぜ、集めているお金以上に使えているのかを簡単に言うと、借入金があるからである。借入金を返さずにそれを使っているというマジックみたいなところがある。

例えば、月収20万円しかないのに、月23万円の生活を何か月も使ってきたイメージである。それを取り戻すために、今後17万円で生活していく必要があるが、生活費23万円を17万円にするというのは、やはり急にやることは難しい。

未利用資産の活用というのはいいい発想で、生活費を17万円に下げるとを回避するために財産を売ってしのぐということである。

ただ、23万円で生活しているのを20万円にするだけでも大変なのに、それより下げないと収支が合わない。急に17万円にしろというのは無理なので、これをどうやって收拾するかはすごく大変である。

そういう共通認識を持つ必要があり、中村委員にはとてもいい指摘をしていただいた。そういう共通認識の中で、どう審議会として収束させるかということで、委員の皆さんの知恵をお借りしたい。よろしく願います。

## 横井委員

1回目から4回目まで審議会を行ってきて、京都市の財政がなぜこのような事態になったのかを、この間、小西会長からは非常に分かりやすく説明していただいた。

例えば制度上、地方交付税が減らされてきていること。加えて、京都市の財政の特色として従来から挙げられているが、市民税や固定資産税が低いという税収の構造的な問題、あるいは、消防局を含め区が多い、つまり京都の歴史・文化を守るために多大なコストがかかる、さらには高齢化等の問題もある。

なぜ、今のような借金体質になってしまったのかという原因は分析されていると思う。しかし、それに対して、今後、どのように継続的に見直しを進めていくのか。ちょうど10年前にもこのような審議会を行っていて、その時にそういう仕組みも作っているが、それを継続的に行うことがなかなかできていない。

全庁的に縦割りをなくして、横断的に進ちょくを管理しながらやっていかなければいけなかったが、毎年の案件に対応せざるを得なくなり、常に緊急事態が起こる中で、きっちりプロジェクトとして行うことができなかつたのではないかと思う。

だからこそ今回改めて、期間を設けてプロジェクトを行われるのだと思う。

その中で、個別の話になるが、前回お話しできなかった保有資産の件、また使用料の減免の件、そして投資的経費の件、この3点について簡単に意見をさせていただく。

保有資産の更なる活用に向けた今後の取組方針については、前回の第4回審議会資料のP73にしっかり記載されていて、ここにあるように、危機的な財政状況の中で、P61にある未利用地の一覧表や、次の特定目的基金の一覧表、あるいはネーミングライツの契約状況に記載のあるような、使える資産は積極的に使っていくべきである。

市民に痛みを伴う取組を進めるにあたっては、まず、ここを優先的に行わないといけない。

さらに、未利用地の売却に関しては、売却して民間が活用することで固定資産税が上がったり、その地域のまちづくりが進んだり、経済が良くなったりする。未利

用地については利害関係者がたくさんおられ、この方々は反対されると思うが、こういった視点でその未利用地を活用していくのかをしっかりと説明することが重要だと思う。

先ほど中村委員から小学校跡地の活用の話があったが、全市民、そして将来世代のために、未利用地は活用していくべきであるということ浸透させ、大きな力で動かしていかなければならない。

組織として、資産活用推進室もあるが、業務が非常に多岐に渡るため、未利用地の活用、特定目的基金やネーミングライツの活用を大きく進めるには資産活用推進室にもっと権限を持たせるといったことも考えるべき。

2点目、使用料の減免については、平成25年度の包括外部監査の指摘が前回資料のP72に載っている。包括外部監査で指摘されることは本来とても重たいものである。減免というのは補助金と同じであり、応分の負担が可能であれば、負担していただくべきではないか。減免の理由はあるかもしれないが、負担してもらえるのであれば、なぜそこで減免しないといけないのか。ここはやはり一定の負担能力に合わせて、民間の営利団体も公共的団体も含めて、一定の期限を設けても構わないから、負担できるところには負担していただくというのが大事だと思う。

3点目、投資的経費については、前回資料のP83を見ると非常に多くの整備予定案件があり、令和3年度以降の市民負担が2,000億円近くある。ただ、これは整備のみの費用であり、実際は整備した後の維持管理の運用費もかかる。整備を進めるにあたってはその後の運営費と合わせてトータルで費用対効果を見ないといけない。長期のスパンで見た時に、本当にその整備を優先的に行わなければならないのか、あるいはこの期間は、もう少し先延ばしできるなら先延ばしして、人命に関わるもの分については優先的に行うけれども、ある程度長期のスパンで見ることができるものについては延ばしていくといったコントロールが必要。

また、今の施設を全て維持していくということが難しいのであれば、今後、施設の全体の配置をどうしていくのか、俯瞰的・戦略的に検討し、選択と集中を進めていかなければならない。そういったことも、前回資料のまとめのところに書かれているので、きっちり進めていただく必要がある。

## 事務局（二宮財政課担当係長）

横井委員からお話のあったとおりだと思う。本市には活用可能な保有資産がまだまだある。未利用地だけでなく、基金、ネーミングライツを含めて、これまで以上に資産の有効活用を進めないといけないし、そのための仕組みも含めて考えていく必要がある。

また、減免についても、補助金と同様の効果を持つものとして、どのように適正化を図っていくべきなのか、今後、更に検討していくことが必要だと思っている。

投資的経費については整備費だけでなく、運営費も含めたトータルコストを考える必要があるという視点は非常に需要で、まさにその通りかと思う。

公共投資事業は様々あるが、進捗状況や施策の効果、また後年度負担といった全体を見ながら、選択と集中を図らないといけないし、今後の公共施設の配置についても俯瞰的・戦略的な観点でしっかりと検討し、総量の縮減に取り組んでいきたいと考えている。

## 上村委員

今、横井委員がおっしゃったことはまさしくその通りで、私も同感である。

資産の有効活用については、売却ありきではなく、プロジェクトチームでしっかりと検討すれば、より効果的な活用ができると思う。

あまり知られていないが、京都市でも上下水道の建物の建て替えなど、サービス購入型で大きなPFI案件がある。

売却というのは最後の選択であり、むしろ保有しながら、いかに資産を有効に活用するかが重要である。これはある意味プロフェッショナルな仕事だと思う。また、あまり狭い枠の中で考えるのではなく、もう少しPFIの可能性を広く探ってみるべきだと思う。地下鉄や上下水道などの事業性のあるものについても、さまざま賛否両論あるかもしれないが、議論の俎上に載せていきながら、可能性を探っていく必要があると思う。

この資料の中にプロジェクトチームという記載があるが、このチームというのは既に動き始めているのか、それともこれから作ろうとしているのか。

## 事務局（二宮財政課担当係長）

PFIに関するプロジェクトチームということであれば、現時点でそういうチームはない。PFI等の公民連携手法の活用については、現有の公共施設も含めて、どういった方法が最も効果的、効率的なのかということ、引き続き、考えていく必要があると思っている。

## 上村委員

まずは議論の俎上に載せるということが重要である。現に京都市の中ではサービス型PFIも行っており、実際にPFI手法で進めている資産活用があるわけだから、そういう取組事例や、これからの資産活用も含めて公表しながら、進めていただきたい。

### (3) 議題3 行政の仕事のあり方の見直しと効率的な執行体制の確立

(資料4～資料6)

資料4「第5回審議会における議論の視点」、資料5「京都市の人件費の現状」、資料6「民間活力の活用等による徹底的な業務の効率化」について、事務局から説明した後、各委員が議論

## 小西会長

人件費という大きなテーマであるので、様々な角度からご意見を頂戴したい。

## 川崎委員

今回、他都市比較の資料をいくつか示していただいた。

他都市の水準よりも高いところをまずは見直さなければならないということについては、共通認識であると思っており、人件費についても、是非やっていただきたいと思っている。

職員数について計画を立てて減らしていかなければならないということだが、P15 の人件費の他都市との乖離について、「非常勤職員報酬」が多くなっている。

人件費を他都市平均まで下げるとなれば、この部分を大きくカットしなければならないが、なぜ非常勤職員報酬がこれだけ多いのか。他都市よりもサービスが過剰なのかを判断するにあたって、補足説明をいただきたい。

#### 事務局（真鍋人事課長）

P34 の下段のスライドをご覧ください。

非常勤職員については、都市によって任用形態や従事する業務が異なるため、単純比較が難しいが、本市では以前から報酬水準や期末手当に相当する臨時報酬を適切に設定してきた一方、他都市の多くは、これらの経費を支給していなかったことが考えられる。

ただし、令和2年4月の地方公務員法改正により、他都市においても報酬水準の引き上げや、期末手当に相当する臨時報酬を行っていく必要があるため、令和元年の決算額では25億円の乖離があるが、令和2年の決算からは徐々に縮小していくと見込んでいる。

#### 川崎委員

他都市との乖離は縮小の見込みということだが、縮小してもなお他都市との間で乖離がある場合、どう埋めていくのかを考えないといけない。それにあたってお聞きしたいが、非常勤職員は正規職員でカバーできる仕事なのか（単に労働人数が足りないのか）、カバーできない仕事を非常勤職員が行っているのか（能力的に必要な人員なのか）、どちらなのか。

#### 事務局（真鍋人事課長）

正規職員と非常勤職員で多くを占める会計年度任用職員については、任用根拠が異なっており、業務内容も整理している。正規職員の振替えのような形で非常勤職員を雇用しているわけではなく、それぞれ非常勤職員として担っていただくべき業務にあたってもらっている。

#### 安保委員

横井委員と一緒に10年前の有識者会議に参加していた。

事務局からの説明では、職員数は徐々に減らしてきており、今後も定員管理計画に基づき削減を進める、平均年齢が高く平均給与が高いという点も、今は高いが今後おさまっていく、定年退職者も減っていくということで、「今後、自然に他都市との乖離が収まる」というような印象を受けた。

しかし、10年前の有識者会議資料では、給与水準も平均年齢もおおむね他都市並だが、職員数が多いために他都市よりも180億円高い、という議論であった。

そのため、「他都市を上回る人件費の総額抑制は不可欠であり、人件費を他都市平

均値以下にする数値目標の設定が必要」との提言を出した。

それが 10 年経ってもまだ当時と同じように人件費は他都市との乖離が残っており、今回の資料では、他都市と同程度だった給与水準や平均年齢の乖離が広がっている。10 年前と比べてなぜこのような状況になっているのか疑問である。

職員数について他都市との乖離を縮めている一方で、人件費は他都市との乖離がなかなか縮まっていない。職員数を減らしても人件費では他都市との乖離がまだあることについて、具体的に何が影響しているのか。今後、定年退職者が減り、平均年齢が下がるということを自然に待っていて本当に乖離が縮まるのか。

定年延長が実施された場合のことも含めて、職員数ではなく、人件費全体をどのようにコントロールするかをしっかりと検討しなければならない。

給与水準については、人事委員会勧告に基づくという制度的なことは理解できるが、収支バランスが均衡していないという観点から、仮に市民サービスを削ることになるのであれば、給与水準等についても一定検討しなければ市民の理解は得られないのではないかと。特に社会的な部分で弱い方の市民サービスを削らなくてもいいように、単に自然減を待つという姿勢ではなく、どのように人件費総額を抑制するのかを検討し、しっかりとコントロールしていく必要があるのではないかと。

#### 横井委員

私も同じことを考えていた。10 年前に市民 1 人当たりの人件費を示されていたが、今回の資料ではどこに記載されているのか。

#### 事務局（二宮財政課担当係長）

今回の資料には添付していない。

#### 横井委員

10 年前にそれを目標にして管理してきたのであれば、当然この 10 年間でどうなったのか、今回の資料に入っていないといけない。

また、P16 の「局区等別職員数」に記載されているように、もともと局が多い。

区役所についても、区役所の規模に対して職員数が釣り合っているのか、区の中には支所を設置している区もあるが、これらは今後どうしていくのか、クリーンセンターについても、ここまでの職員数が本当に必要なのかなど、個々で見ていくとまだまだ見直すべき点はあると思う。

#### 事務局（真鍋人事課長）

10 年前の状況と比較をした。10 年前は、他都市と比較して人件費が約 200 億円高く、人数が約 1300～1400 人多かった。現在その差が 170 億円となっており、30 億円しか乖離が縮まっていないように見えるが、他都市も同様に人件費削減に取り組んでいることに加え、例えば、当時は退職手当がほぼ同水準だったのが 21 億円本市の方が上回っていたり、人件費が比較的高い熊本市が入っていないなど、その時々で状況が異なるものはある。

## 小西委員

10年前の有識者会議の提言に対して、どのように改革が進捗し、この先どうするのかということストーリーとして明らかにしてほしいという意見だった。

次回までにしっかりと検討いただきたい。

## 宗田委員

P7の「中長期展望に立った今後の改革の進め方」についてだが、今、話があった10年前と比較して、現在がどうなっているのかということに加え、今後の10～20年間でどうしていくのかという視点は、資料の②「人口減少や社会経済情勢の変化を見据えた施策の転換」とあわせて検討していかなければならない。

例えば、デジタル化の推進は、仮にこれが遅れば、市民サービスが低下し、大きな問題がある。

高齢者の方へのサービスを考えると窓口業務をそう簡単に縮小できないという声もあるし、高齢者の方から窓口業務に対する要望があることはわかっているが、逆に言うと、若い人にとって言えば、オンライン化できていない非常に不便な状況を放っておくということにもなる。

銀行では、通帳を持ちたいという人には手数料を取ることで、通帳をなくしていき、デジタル化を進めている。

また、コロナでいうと、今回の第三波については、若い人の自覚が足りないというよりは、情報格差が起こってしまった。テレビでワイドショーを見ている高齢者は危機感が非常に高く、新聞を読んでいる中高年も危機感が高いが、新聞もテレビも見ない若い人には届かなかった。

市民参加の条例や計画を作る場合にも、電子会議室やインターネットで市民に市政情報をできるだけ提供しようということをやっていたが、こうしたデジタル化が遅れたために、高齢者の意見は届きやすいが、若い人の意見は届かない。

今後、人員が多ければ市民サービスが良い、高い、ということではなく、むしろ、デジタル化をして、職員の働き方を改革して、適正なサービス水準を維持することが必要であり、社会の変化にしっかりと適合していかないといけない。

それから、人件費を考えるにあたっては、人口減少が進んでいくという点も重要。

例えば、京都市内の小学生は毎年だいたい1%ずつ減っている。その1%の減が続けば、単純に言うと、教職員は10年後には10%減ることになる。人口減少を抑えようという動きが進んではいるが、人口が減少すれば職員の数も減る。人口減で何%減る、デジタル化で何%減らすということをやらないと、従来の働き方や職員の働き方が変わらないまま、古いサービス形態を残したままになってしまう。

P7の③では、他都市と比較しながら収支バランス等施策水準を見ていく点があがっている。今回、人件費を他都市と比べたが、第1回目の審議会でも他都市水準を上回っている部分について議論した。人件費については、第1回目の資料のP7に出ており、人件費も水準が高いものは是正しなければならない。

では、それ以外でどこを削るか。今まで議論した敬老乗車証、下水道事業への繰出金など様々な項目がある中で、次の10年、20年の間に考えて進めないといけない。

先ほどのP7の③では最初の2～3年で太い矢印になっており、大きな改革効果を

出さなければならないが、この期間で何を見直すのが効果的なのかをしっかりと考えるべき。

今の制度を維持し、仮に財政再生団体になった際に、京都市の国や他都市を上回る独自施策の部分は大きく削られることになる。その最悪の状況を考えれば、今、この独自の部分をいくらか削減して、財政再生団体になるのを回避するという議論は当然あると思う。

先ほど令和3年度から7年度までに780億円の財源確保が必要という議論があったが、P7の資料には段階ごとに具体的な数字を入れて資料を作り直していく必要がある。

例えば、人件費で20億円という目標を掲げるとか、10億円くらいで止めておくとか、10億円で止めるなら、残りの10億円をどこの施策の水準を下げることで補うかという具体的な議論を始めないといけない。今回の人件費に限った話ではないが、資料3の「中長期展望に立った今後の改革の進め方」の②③の項目をどのように見直していくのかを一定、具体化させれば、我々の議論の方向性が見えてくると思っている。

#### 事務局（真鍋人事課長）

今後の話だが、来年度早期に定員管理計画を策定する。その中では削減数や具体的な事業の掲載も考えているが、具体的な内容は現在調整中であるため、現時点で申し上げられる段階にはない。

大きな方針としては、他都市事例を参考に委託化や民営化、業務集約化を引き続き進めていく。これは、この間かなりやってきており、今後5年間、市長部局のうち現時点でお示しできる多数の人員が出てくる新規案件については、既に発表しているとおり、公営保育所2箇所为民営化で50名、ごみ収集に携わるまち美化業務費の7割委託で、今から約50名が決定している。そのほかの業務については、昨今民間でも労務単価が上昇しているため、損益を見極めながら検討していく。

また、市長部局以外の教育、消防についても、詳細はこれからとなるが、数十名から100名程度の減を行っていきたいと考えている。

宗田委員のおっしゃるとおり、今後、新たに考えられる業務の効率化の方法として、デジタル化の推進は重要と考えている。本市においては、11月1日付で局長級職員を配置し、同日付で全庁横断的な部長級のPTも立上げ、今まさに全庁的に業務の棚卸しを進めているところである。このデジタル化、オンライン化の推進に伴い、例えば窓口業務や子育てに関する手当の支給、あるいは典型的な事務処理などについて、他都市の事例も参考に一層の効率化を図っていきたい。

もう一点は、聖域なき事業の見直しである。現時点で具体的な内容までは言えないが、国や他都市の水準を超えて実施している事業の見直しによっても、人員の減につながると考えている。

なお、当然ではあるが、市民の皆様命と暮らしを守る責務を担う部署については、人員を削減することは考えていない。

#### 事務局（二宮財政課担当係長）

中長期展望に立った今後の改革の進め方について、具体的な数値目標を設定する

べきということについては、冒頭、上村委員からも同じ意見をいただいた。

今後、大きな改革が必要になる中で、具体的にどのような項目で、どの程度の効果額を出していくのかということ、今後の大きな課題だと認識している。

第1回資料でも出させていただいたが、京都市は他都市に比べて歳出水準が200億円程度高い状況にある。先ほど宗田委員から敬老乗車証や公営企業繰出金を例として言及があったが、あらゆる分野において、どの内容でどの程度の見直しを行い、収支バランスを改善させていくかは、しっかりと詰めていく必要がある。

この審議会の議論も踏まえて今後、行財政改革に関する実施計画を策定する予定となっており、これに向けて数値の具体化を図っていきたい。そして、財政再生団体になるという事態を何としても回避できるよう取り組んでいく。

## 川崎委員

資料のP19で部門別の職員数が紹介されている。今回、人件費を減らすにあたって、他都市と200人以上大きく乖離がある部分については、早急に見直していかないといけない。

消防分野について、消防署の数は他都市と同程度だと思うが、人数で見ると240人くらい多い。これはなぜか。一つの署に対して100人もつくのか。人数と消防署の数が合わなかったため、このあたりどのように解釈すれば良いのか教えていただきたい。

区役所について職員数などを見ていくと、各区の区域の面積や人口によって、職員数に幅が出ていると思う。

ただ、区役所の仕事の中では、市民の来庁対応ではなく、電話の問い合わせ対応も多くあると思う。例えば、民間の携帯会社だと、店舗で聞くと込み合うので電話やチャット利用して共通の問い合わせへ答えることが多いし、区役所の中で問い合わせ対応のような共通業務を1か所に集約すれば、今の職員数を区役所に配置する必要性はなくなるのではないか。

ただ、若い人はスマホなどで操作できるが、お年寄りの方にはそれが難しいという面もあり、それは配慮しないといけないが、少なくともデジタルに強い人をできるだけ区役所の窓口以外に誘導するため、インセンティブを与えるといったことも検討するべきだと思う。いずれによせ、民間のやり方も参考にして、デジタル化を強力に推進し、業務の効率化を図っていく必要があると思う。

## 宗田委員

まさしくおっしゃるとおりと思う。マイナンバーカードを活用した場合のインセンティブなど、市民と協力して効率的な体制をつくり、人件費を削減していくことが必要で、スマートな市民サービスの受け方を市民も一緒に考えていかないといけない。

単に職員数を減らすためというのではなく、行政と市民のパートナーシップでデジタル化が進むというようなことをプロジェクトチームによって進めていただきたい。

パソコンを買うこと一つ取ってみても、デジタル化を進めているということである。今回の新型コロナで、審議会をオンライン会議で実施するにも、相当な予算を

使ったと思う。こうしたデジタル化と人員はバーターの部分があって、これだけコンピューターを買えば何人減るということを本来、考えないといけない。

デジタル化が進み、人員が削減される場合、労働組合から大きな反対があると思うが、産業革命以来、労働組合の反対を乗り越えて社会は変革してきた面がある。

今は人手不足も激しいので、貴重な人材を産業・福祉など本当に必要な事業・業務に回すためにも業務の効率化を図らないといけない。

古い仕組みをずっと守っていくと市民の生活がどんどん衰退していく。市民生活を守り、社会を良くしていくためにも、行政がよりよい働き方や人員配置を目指さなければならない。

## 小西会長

論点が二つあり、デジタル化による区役所の窓口改革の話と、消防の職員数の話があった。まず区役所の窓口の方からお願いしたい。

## 事務局（大江区政推進課長）

区役所窓口の行政手続きのオンライン化については、当然、マイナンバーカードの普及と合わせて、進めていく必要があると認識している。

そのうえで、事務の中には法律で、出頭主義という「区役所に来てください」という制約があり、オンライン化ができないもの、あるいは福祉、まちづくりなど相談業務が中心になるものは、オンライン化が進まないというのは現実的にあるかと思う。

一方で、証明書発行等については、特に若年の方については、オンラインで手続きを進めることのほうが市民サービスの向上に繋がることも認識をしている。その中で、高齢の方など、オンラインの利用が難しい方の対処についても並行して考えていく必要がある。

更なる事務の効率化に伴い、結果として組織の効率化や体制の見直しは進めていけると思っている。また、システムの標準化が進んでおり、それらの時期を失しないような検討が必要だと考えている。

## 川崎委員

デジタル化については、是非、京都が全国に先駆けて実施してもらいたい。

他都市もデジタル化ができていないために、職員を多く抱えているという面があると思うので、先進的にやれば職員数の乖離を大きく減らすことができると思う。

先ほども話したが、電話対応、チャットなどで共通業務を集約し、効率化させることも必要。特にチャットは回答が早くて便利。同じような質問が来ることを想定しているから早く回答できる。

デジタル化にも段階があるので、デジタル化社会を受け入れるコンセンサスを早めに得て、手遅れにならないうちに是非、進めていただきたい。

## 宗田委員

P58 にケアプラン作成を AI が行う事例が紹介されていたが、これが革命的なのは、家族の負担軽減につながることにある。ケアマネージャーを呼ぶ前に家族はケ

アマネージャーに相談したらどうなるか議論をするが、ここで AI を活用したケアプラン作成などがうまく使えれば、これこそまさにデジタル化を使った非常に良い仕組みだと言えると思う。

ケアプランは、介護を受ける本人ものだけではなく家族のものでもある。だからデジタル化をした方がよい、アクセスしやすくしたほうが良いということ、この事例は上手く物語っていると思う。

やはり窓口業務でないとできないという古い考え方でいると、大事なことを見失うと思う。これだけ高齢化が進むと、高齢者が自分で問題を解決できなくなっているという状態が起こり、そこに市民が困っている。ぜひ、スマートなやり方で課題を解決する方法を模索していただきたい。

## 小西会長

デジタル化に伴って、むしろサービスを向上させながら、効率的な職員配置に結び付けていくことを検討してほしいという発言である。

基本的に人件費、職員配置については大きな方向性として、民間の活用、業務の効率化、あるいは大胆な考え方の転換によって、業務量そのものを圧縮するということが見直しの前提になる。なんとなく了解されていると思うが、しっかりと確認をしておきたい。

それから、消防について質問があったので、ぜひお答えいただきたい。

「消防署の数が変わらないのにどうして消防の職員の数が違うのか」という質問であり、そのことについてもお答えいただきたい。当然京都は木造の建物が多くあるうえ、焼失させてはいけない文化財も多くある。だから消防の体制としてこうなる、ということだと思うが、その中でも、防災力を落とさない中で消防職員の数を圧縮する余地があるかどうかもお聞きしたい。

## 事務局（山崎人事課長）

消防署所の数が変わらないにもかかわらず、本市の職員数が他都市平均と比較して240名多いという御指摘だが、これについては資料の26ページ上段のスライド、括弧書きにあるとおり、本市は44署所に対し、他都市平均は36署所となっており、8署所の差がある。

本市と同様の人口規模の指定都市（神戸市、福岡市、川崎市）と比較分析したところ、日勤部門の職員の数が多いということが判明した。具体的には職員を管理する管理部門、火災予防に力を入れる予防部門などの人数が多いという分析をしている。今後の方向性として、なるべく現場活動に支障を及ぼさないようにしつつ、日勤部門の職員数等については精査し、消防力・災害対応力を落とさないように職員数の適正化を進めていきたいと考えている。

## 川崎委員

火災予防部門の人員が多いということだが、火災予防についても、デジタル化、ロボットの活用等により人員を少なくすることも御検討いただきたい。

## 齋藤委員

P18 上段のスライドに職員数の他都市平均との乖離状況の推移について示されているが、職員数の他都市との乖離は、義務教育教職員の給与費が移管された H29 年度から乖離が大きく縮減している。

義務教育教職員給与費の移管の影響を除くと、他都市との乖離は現状どのようになっているのかについて、まず教えていただきたい。

また、義務教育教職員給与費については、基本的に児童数等に応じて交付税で財源が措置されているため、例えばこの部門が減ったとしても、目指すべき人件費の削減には繋がらないのではないかと思うがどうか。

次に、P15 上段のスライドに、人件費決算額他都市平均との乖離が示されている。その中で、給料等の 124 億円の乖離の要因として、①他都市よりも職員数が 656 人多いこと、②職員の平均年齢が高いため平均給与が高いことの説明があった。

①については、人件費の単価が平均 800 万円とすると、656 人の差で 50 億円程度になる。そうすると、②の平均給与の影響は残りの 70 億円ということになる。

この 70 億円というのは、人件費決算額他都市平均の 1,464 億円の 5%にあたることになるが、本当に平均年齢が 1.2 歳高いということが、この 5%に相当する乖離に果たして繋がるのか。ラスパイレス指数が高いということも説明されていたので、給与水準そのものが高いうことが、人件費他都市平均との乖離に繋がっているのではないかと思うがどうか。以上 2 点について御説明いただきたい。

## 事務局（原人事課担当係長）

教職員給与費の移管に伴って職員数の他都市平均との乖離が縮まっているのではないかという点については、本市は他都市と比較して児童数が少なく教職員の数が少ないという分析もしており、給与費移管の影響はあると思う。

その影響も含めてではあるが、令和 2 年度の乖離は 362 人まで縮まっている。他都市平均がすべてというわけではないが、乖離をさらに縮小させられるよう、検討を進めていきたいと考えている。

## 事務局（関教職員人事課長）

義務教育教職員の給与費については、平成 29 年度の移管前は京都府の基準で定められていたものが、移管後は本市の人事委員会勧告に基づき、本市の水準で運用している。

教職員については年齢構成等に特徴はあるが、京都市全体の職員の給与費と教職員、特に義務教育教職員の給与費についてはそれぞれ並行して注視していきたいと考えている。

## 事務局（二宮財政課担当係長）

義務教育教職員給与費の財源について一点補足させていただく。

義務教育教職員給与費については、まず国庫負担金として 3 分の 1 が交付される。残りの 2/3 は平成 29 年度の移管時に道府県から移譲された税財源と国の地方交付税で手当てされることになっている。

このため、齋藤委員から説明があったように、例えば少子化によって教職員の数

が減ったとしても、国庫負担金と地方交付税が合わせて減少するため、この部分に関して言えば収支には影響を与えない、というのが原則的なルールになっている。

#### 齋藤委員

他都市との乖離の要因がどこにあるかということについては非常に重要と思うので、また教えていただければと思う。

また、P15 上段のスライドにおいて、全体的な人件費の他都市平均との乖離が 171 億円となっているが、第 1 回審議会の資料 1 の P7 のグラフでは、人件費が人口換算で他都市平均よりも 223 億円多いと記載されている。この違いについて、教えていただきたい。

#### 齋藤委員

乖離の要因分析も必要だが、人件費の所要一般財源が他都市と比較して高いということが収支バランスの崩れている要因になっていると思うので、ここをどのように解消していくのかが、京都市にとって重要になってくるかと思う。

他の委員も発言されていたが、国や他都市の水準と比較して高い水準で実施していることが、職員数や人件費にも影響していると思うので、サービスの見直し、つまりサービスの選択と集中を今後どのように進めていくか議論していく必要があると思う。あわせて短期的な収支改善に向けて、給与カットもメニューの一つとしては挙げておいた方が良いのではないか。給与カットありきではもちろんないが、複数のメニューの中からいくつかを組み合わせることで市民への影響を緩和しつつ、支出を減らしていくということが京都市にとって重要ではないかと思う。

#### 事務局（二宮財政課担当係長）

今回の資料の他都市平均との人件費乖離 171 億円については経費ベースでの数字、第 1 回審議会資料の 223 億円については、所要一般財源ベースでの数字である。

先ほど説明したように、義務教育教職員の給与費については、国庫負担金が 3 分の 1 入る。京都市は義務教育教職員の数が市民 1 人あたりで換算すると他都市よりも少ないため、国庫負担金は他都市よりも少ないと考えられる。これにより、経費と所要一般財源（本市の公費負担額）で他都市との乖離額に差が出ているのだと思う。

#### 横井委員

この間、定員管理に基づき人員削減を相当数進めてきているが、仕事のあり方について、部局ごとに定員管理を行うと、その部局の中だけで管理が行われてしまうという面もある。今は、縦割りではなく全庁的に行財政改革に取り組んでいかないといけないし、行政の仕事のやり方を見直さないといけない。

確かに部門別の定員管理というのは 1 つの目標として大事ではあるが、全庁的に、職員を重要な箇所にもどどのように回していくのか、そして、そもそもの部署ごと・事務事業ごとの仕事のやり方をデジタル化も活用しつつ見直すことが必要ではないか。

職員数の削減だけではなく、職員の皆さんにはやりがいのある仕事に就いてもら

いたいし、京都市には優秀な人に入ってきてもらいたい。ベテランの職員が抜けて中堅職員の負担が大きくなるようであれば、そこをデジタル化等によりサポートする仕組みを構築して欲しい。職員一人一人がやる気を出せば、もっと色々な改革に繋がると思うし、それをやらなければ持続的な財政にはならないと思う。

今後3年間、集中的に改革を行う中で、これだけ定員を削減した、という結果だけを出し、そこで職員のレベルが落ちては元も子もない。

また、民間委託化・指定管理者制度の導入等について、私はそういった所の審査をやってきたが、一番大事なのは民間委託後にサービスの質が低下していないか、誰がそれを管理するのか、ということである。民間委託をすればそれで役所としての仕事が終わる訳ではなく、例えば委託時に約束したサービスの質が守られていないのであれば、どう罰則を与え、誰がコントロールし、今まで以上の市民サービスとなっているか否かを確認する仕組みを構築しなければならない。

民間活力の「活用」と記載されているとおり、しっかりと「活用」しなければならない。活用するということは、民間委託＝任せっきりでなく、委託後に事業者が実施している内容についてフォローすることが必要であり、ある意味、委託化により市役所の職員の仕事のレベルが高くなる。だからやりがいが出てくる。

単純作業はデジタル化を進め、さらに全庁的に将来を見通して、民間委託をして本当に良かったのか、より良い方法はないのか、より良い民間事業者はいないのか、ということを確認するということが大事だと思う。

デジタル化については、国において多く予算が付いているが、とにかく予算を配分する、とにかくパソコンを配分する、ということではなく、どのようにデジタル化を進めるのか、という視点が大事になる。特にシステム化については、先般、京都市で大きなお金をかけたことが話題になっていたが、現状の仕事を見直さないままシステム化だけを進めれば、システム化のお金はどんどん膨らんでしまう。今の仕事を見直して、一番効率的なシステム化・デジタル化の推進の方法を勉強していかないといけない。

そのためには市役所側に一定のレベルが必要になるので、デジタル化戦略監にどういう方がなられたのか存じ上げないが、本当はそういう部門にこそ民間の人を登用する、民間の知恵を入れることで、全体の中でしがらみをなくし、デジタル化を進めていく必要があるのではないかと思う。

## 事務局（真鍋人事課長）

3点、御意見をいただいた。

まず1点目の、人員削減、給与削減によって職員のモチベーションが下がってはいけないということについては、そのとおりであると考えている。創造的に挑戦できる職員を育成していくことが人事課の本務であると考えており、しっかりと取り組んでまいりたい。

2点目の、民間を活用した結果、サービスの質が落ちてはいけないという御指摘についても、同じように考えている。例えば、ごみ収集の委託化率については、70%を目標にしている。100%としていないのは、管理監督する立場も必要であると考えてのものでもある。

3点目に、デジタル化こそ、民間の知恵が必要ということについても、そのとお

りであると考えている。11月に局長級のポストを新設し、プロジェクトチームを立ち上げたところである。また、経験者採用の区分にも新たにデジタル化 ICT を専門とする枠組みを作っているし、今後、業務委託の形で民間を活用することも考えている。民間の知恵を借りながらデジタル化を効果的に進めていきたい。

## 上村委員

2点申し上げたい。

1点目はデジタル化についてである。総務省での検討も話題になっているが、行政システムの標準化について、これからますます進んでいくと思う。いわゆる既製品である標準化システムに、京都市独自のシステムを、どのように適合させるのが重要である。現時点で、京都市独自のシステムと、国の標準化モデルがどのような互換性、整合性があるのか教えていただきたい。

行政に限らないが、デジタル化によって、人が行う必要がなくなるということは認識する必要がある。デジタル化によって、ゴールドマンサックスのトレーダーが600人から2人になったということはよく聞く。極端な話だが、デジタル化とはそういうものであるということ認識しなければならない。

2つ目は、資料のP49からの民間活力の更なる活用についてである。P56の今後の改革の視点にも記載されているが、PPP/PFI（公民連携手法）を活用することで、財政の健全化や市民サービスの向上、都市の成長戦略にもつながってくるものだと思う。福岡PPPプラットフォーム（施設整備にあたっての常設の官民対話の場）についても紹介されているが、こういった取組を参考に、官民が知恵を出し合いながら、保有資産の効果的な利活用を推進していくべきである。

## 事務局（二宮財政課担当係長）

行政システムの標準化の関係については、改めて回答させていただく。

福岡市の事例については、どのように民間を活用しながら効果的・効率的に保有資産を活用していくかという観点での取組である。福岡市の取組も参考にしながら、保有資産を有効活用し、市民サービスの向上と、財政改革を両立させられるよう進めていきたい。

## 中村委員

職員数が多いということは、それだけ手厚いサービスを行っているという面があると思う。

しかし、職員の平均年齢が高いことで、他都市に比べて給料が高いというのは、「市民から集めた財源をどういう市民サービスに配分するか」という観点で言えば、市民サービスへの配分が少なくなる要因とも考えられる。

やはり市民サービスへの配分がなるべく多くなるよう人件費の縮減を考えていただきたい。

また、P15の「人件費決算額の他都市との乖離」において、給料と各種手当で他都市と比べて124億円高いという説明があり、理由としては、「職員数が他都市より多いこと」と、「平均年齢が他都市より高いこと」の2つをあげていただいた。

この2つの要因のそれぞれの金額の内訳と、他都市と比べてその2つの要因がそ

れぞれ人件費をどの程度押し上げているのかを教えてください。

#### 事務局（原人事課担当係長）

他都市との乖離の主要因として、2つの理由をあげているが、その他にも様々な要因がある。例えば、時間外勤務が3億円多いが、職員数や平均年齢と連動するものではない。単純に算出することはできないが、職員数で60億円程度、平均年齢で20億円強程度の影響かと推定している。それでは124億円に足りないが、その他様々な要因が影響している。

#### 安保委員

P60の業務の効率化に関する今後の改革の視点について、京都市は様々な計画を作って、丁寧に進捗管理しているが、市民目線で見るときに、計画策定が市民生活の向上にどこまで寄与しているのか見えづらいところがある。

計画を作り、進捗管理をするということが大きな業務量になっているのではないかと考えられるので、市民生活に役立っているのか、そこにかかる業務量が適切かという観点で、計画策定の必要性についてもしっかりと点検していただきたい。

#### 小西会長

計画策定業務の内容を見直すことで業務量を削減出来るということかと思う。

#### 事務局（二宮財政課担当係長）

計画の策定、進捗管理については、大きなマンパワーが必要になっており、課題の1つであると認識している。計画を策定することが目的化していないかといった視点で点検し、更なる業務の効率化を図っていきたい。

#### 安保委員

法律等で、計画を作らなければならないものがあることや、行政のチェックとして計画策定と進捗管理が必要なことは認識している。しかし、実際の業務を進める中で、計画の策定や進捗管理が目的化していないか、細かすぎるものになっていないかという点検は必要であると思う。

#### 横井委員

第4回審議会において、事務事業評価により、毎年、25億円程度の財政効果がでているが、制度を始めてから20年が経過し、評価票作成が目的化してきているという説明があった。

財政改革を全庁的な理解の下で、強力に進めていくためには、一つ一つの事務事業をきっちり評価することが、本来的には必要だと思うし、その事務事業評価の作成が目的化していること自体、大きな問題だと思う。

事務事業評価を始めた際は、各局長が内容をしっかりと把握し、これを基に改革を進めていた。当初は市会でもかなり事務事業評価票に基づいて議論されていたと思う。

新しい仕組みを作るよりも、今ある仕組みを上手く活用して改革を効果的に進め

ていくべきであり、事務事業評価が形骸化してしまっているのなら、どうして形骸化したのかをしっかりと振り返り、改善策を考えなければならない。

現行の京プランにおいても、行政経営の大綱をまとめ、持続可能な行財政の確立を目指して、改革を進めてきたはずであるが、決めたことをしっかりと進ちよく管理し、適切に進めていたら、こんな状況にはなっていないはずである。しかし、実際は今のような危機的な財政状況になってしまっている。

なぜこのようになったのかをきちんと分析し、これから、どのように改革を進めていくのか、予算編成の仕組みも含めて、縦割りを排し、全庁的かつ横断的に進ちよくを管理し、実効性を担保する仕組み・進め方を考える必要があると思う。

### 事務局（二宮財政課担当係長）

改革の実行性をどのように担保していくのかについては、事務事業評価を含め、これまでの改革の進め方・進ちよく管理に関する課題を総括し、全庁的に、目標に対する結果をしっかりとグリップできる仕組み・体制を作っていく必要があると考えている。また、予算編成の仕組みについても合わせて見直しを進めていかなければならないと認識している。

### 横井委員

前回、財政健全化推進本部会議を設置し、今回は行財政改革推進本部会議を設置するが、今後、3年間だけでなく、その後の期間もしっかりとフォローし、次の10年後には同じような会議を設置しないようにしてもらいたい。

### 小西会長

進捗管理の仕組みについての指摘であったかと思う。事務局はしっかりと受け止めてほしい。

### 川崎委員

P53 に公園、博物館、動物園、市営住宅の包括委託や、独立行政法人化、指定管理制度導入について記載があるが、民間からの納付金も期待できる取組であり、市営駐車場等でもどんどん取り入れてほしい。

また、こうした取組を進めるにあたっては、専門家による第三者委員会を設置し、民間事業者の取組（サービス向上や納付金の多寡など）について事後評価も行うべきである。

### 中村委員

P29 に地方公務員の給与決定の原則の説明があり、その中に「均衡の原則」というのがある。均衡の原則には「国や他の地方公共団体の職員の給与を考慮する」とあるが、それであれば、なぜ京都市は他都市よりも給与が高いのか。

次に、P31 に京都市の職員の平均年齢が他都市よりも1.2歳高いという説明があるが、なぜ平均年齢が他都市よりも高いのか。

最後に、52歳～59歳の職員が多いことも紹介されているが、今から10年後、この層の職員が退職すれば、平均年齢や平均給与が高い状態は完全に解消されるのか。

そうすると人件費はどの程度、削減できるのか。

### 事務局（坂根給与課長）

まず、均衡の原則について、基本的に京都市の給与は市内民間事業所の従事者の給与水準を参考にしており、各種手当等の給与制度については、国や他の地方公共団体を参考に行っているものである。それらを基にした人事委員会勧告に従い、本市職員の給与を決定している。

次に、平均年齢が高い理由は、採用者数が年度によって大きく異なり、それが影響しているものである。

今後、平均年齢は他都市に近づく見込みであるが、定年延長が予定されていることもあり、現時点では10年後にどの程度人件費が削減できているかを把握することは難しい。

### 小西会長

先ほどの中村委員の質問の本質は、人件費がコントロールできているのかということである。事務局からは事実を述べていただいたが、人件費がコントロールできていないことに対して、市民でもある中村委員としては「結構ですね」とは言えないという趣旨の発言なので、そこはよく受け止めていただきたい。

また、公営企業の人件費も繰出金を通じて京都市が負担していることになり、そちらも適正な水準なのか検証は、必要であればまた見せていただきたい。

今回の人件費の資料は、全体的に見ると、分析が甘い。

例えば、生活保護の被保護者数が多いためケースワーカーの数も多いとしているが、そこには交付税が措置されているはずであり、財源が措置されている部分を他都市比較してもあまり意味をなさない。義務教育教職員についても同様。

「ここがターゲットである」という分析が足りておらず、最後の提言に向けて、人件費の問題点をしっかりと示してほしい。

また、デジタル化については、もちろん進めていかなければならないが、瞬時に業務がなくなるわけではない。デジタル化の推進による業務の効率化が、結果として、人件費の圧縮につながっていくには少し時間を要することを留意しないといけない。

人件費について、短期的な財政効果を得るためにどうすべきかは、もう少し違う観点からの検討が必要である。年末の宿題として受け止めていただきたい。

### 事務局（鈴木副市長）

今回も委員のみなさま長時間にわたる御議論、感謝申し上げます。

複数の委員の方から資料3の今後の改革の方向性について、数値化、具体化するよう指摘をいただいた。この審議会の議論、市会での議論を踏まえ、行財政改革の計画に結実させていきたいと考えているので、引き続き御指導を賜りたい。

また、人件費について、最後に会長から厳しい宿題をいただいたが、しっかりと対応していきたい。

デジタル化については先行して指摘をいただいたが、サービス向上、業務の効率化に向けて取り組むとともに、デジタル化により高齢者が取り残されないように配

慮しながら着実に進めていきたい。やりがいのある職場づくりを目指していくことがゴールではないかという指摘もいただいた。やりがいのある職場づくりと効率的な職場づくりが両立できるようにしっかりと取り組んでまいりたい。

年内の審議会は今回が最後であるが、提言に向け、年明け以降もより充実した議論ができればと考えている。今年は貴重な議論・提言をいただき感謝申し上げます。来年もよろしくお願ひしたい。

事務局（三谷行財政改革担当部長）

本日は活発な御議論をいただき、感謝申し上げます。

最後に小西会長から指摘いただいた点については、事務局においてもしっかりと検討しお答えしたい。

これをもって本日の第5回京都市持続可能な行財政審議会を終了させていただく。次回、第6回の会議については、1月を予定している。詳細については、また連絡させていただく。