

第 5 回審議会における議論のまとめ

<中長期展望に立った今後の行財政改革の重点項目について>

- 第 3 回審議会で、財政運営は市民からいただいたお金をどういう施策に配分するかであるという話があった。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である。公債償還基金があるから、「公債償還基金の計画外の取り崩し」という手法で収入以上に配分することが可能となっているが、それに甘えてしまうのであれば、京都市独自の制度的な縛りが必要だと思う。

今の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というのは若者にとっては大きな問題であり、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するべき。

- 当面、令和 3 年度から令和 7 年度までに 780 億円の財源を捻出しなければならないが、現時点では具体的にどういう改革項目でどの程度の改革効果が見込めるのかが明らかにされていない。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、実行して欲しい。

<人件費について>

- 10 年前の有識者会議では、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人件費が 180 億円高い、という議論であった。

このため、「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」、との提言を行った。

それが 10 年経っても他都市との乖離があり、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。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、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し、コントロールするかを検討することが重要。

- 人件費の縮減にあたっては、部門別職員数の比較において、他都市と 200 人以上大きく乖離がある部門（衛生部門、消防部門）については、早急に見直していかないといけないのではないか。

消防の火災予防部門の人員が多いということについては、火災予防についても、デジタル化、ロボットの活用等を進めることで、人員を削減するということも検討していただきたい。

- 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ようになっているのか。また、人件費が他都市よりも高い要因として、「職員の平均年齢が高いため平均給与が高いこと」という説明があったが、給与水準そのものが高いということも要因ではないか。

- 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を崩している要因の一つ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、今後の京都市にとって重要になってくる。

国や他都市と比べて高い水準で施策を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、施策の選択と集中を今後どのように進めていくのか議論していく必要がある。

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くはないか。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。

- 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。一方で、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、「市民からいただいたお金をどういう施策に配分するか」という観点で見れば、市民サービスへの配分を少なくしている要因になっているとも言える。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。

- 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、人口が減少すれば必要な職員の数も減る。

人口減で何%減る、デジタル化で何%減らすということを、きちんと見込みを立てて、的確に反映させながら進めていかないと、従来の働き方や職員の働き方が変わらないまま、古いサービス形態が温存されたままになってしまう。

- 人件費については、この間、部門別定員管理に基づき人員削減を相当数進めてきているが、今後は更に縦割りを排し、全庁的な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も見直していかないといけない。

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のように配置するのか、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てもっと効率的なものに見直していくという視点も重要だと思う。

職員を削減するだけでなく、職員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。

- 今回の人件費の分析は全体的に浅い。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と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である。「ここがターゲットである」という分析が足りておらず、提言に向けて、課題をしっかりと示してほしい。

また、10年前の有識者会議の提言に対して、これまでどのように取り組んできて、この先どうするのかということをはっきりと示してほしいという意見もあったので、これについても示してほしい。

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、人件費の縮減につながっていくには少し時間を要することに留意が必要であり、人件費において、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。

<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>

- PPP/PFI（公民連携手法）を効果的に活用することで、財政の健全化と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）が紹介されていたが、このような取組を参考に、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。

- 区役所業務については、来庁された市民への対応だけではなく、問い合わせ業務も多いのではないかと。例えば、民間の携帯会社だと、店舗で聞くと混み合うので、コールセンターで電話やチャットで共通のことを答えることが多い。それを考えると、区役所の中で共通の問い合わせ拠点を1か所に集約すれば、来庁される方の数が少なくなり、今の規模で職員を区役所に配置しておく必要性はなくなるのではないかと。

- デジタル化が遅れるということは、市民サービスが低下するということであり、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状況は非常に不便な状況で、それを放っておくということにもなる。

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、人件費を縮減していくということが必要で、スマートな市民

サービスの受け方を市民と一緒に考えていかないといけない。

単に職員の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を進めていただきたい。

- 京都市は様々な計画を作って、丁寧に進捗管理している。しかし、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。計画を作り、進捗管理をするということが自体が大きな業務量になっているのではないかと思うので、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。

<保有資産の有効活用等について>

- 保有資産の更なる活用についてだが、危機的な財政状況の中では、未利用地、特定目的基金など、使える資産は積極的に使っていくべき。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。

また、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。未利用地の活用は反対もあるかもしれないが、全市民、そして将来世代のためにも、やはり未利用地は活用していったほうが良いということを浸透させ、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、もっと権限を持たせるといったことも考えるべき。

- 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保有資産の有効活用による財源確保は、市民にとって痛みが少なく、手を付けやすいと思うので、積極的に進めるべきだと思う。

<投資的経費について>

- 第4回審議会の議論で、京都市では保有している施設がかなり多い印象を受けた。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ということは、今後のカギになると思う。

公共施設も、「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。

- 投資的経費については、今後、予定されている整備案件がかなり多く、令和3年度以降の市民負担が2,000億円近くになっている。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費もかかる。整備をするにあたってはその後の運営費・維持管理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。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。

<改革の実効性を担保する仕組み・体制について>

- 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。

