

令和 6(2024)年 8 月 6 日

第 4 回行財政審議会

資料 1

第 3 回 伊丹市行財政審議会

議 事 録

伊丹市行財政審議会

1. 日 時 令和6年7月12日（金） 16：00 ～ 18：00
2. 場 所 市役所2階 201 会議室
3. 出席者 【委員】
上村委員、橋本委員（オンライン）、藤原委員、松尾委員、松岡委員、和田委員（オンライン）
【事務局】
大竹財政基盤部長、山田経営企画課長、熊畑主査、高辻主任、松岡職員、鳴濱職員
4. 傍聴者 0 名
5. 次 第 （1）議題
 - ① 第2回審議会の議事録
 - ② 事務事業の見直し・効率化、組織力の強化について
 - ③ 公共私 of 協力関係構築について
 - ④ 地方公営企業及び第三セクターの経営健全化について（2）諸連絡

○事務局 ・ 本日の審議会は委員 7 名のうち 6 名出席であり、伊丹市行財政審議会規則第 6 条第 2 項の規定により委員の過半数が出席していることから本審議会は成立していることを報告する。

○会長 ・ 会議録の署名については、名簿順で今回は松岡委員と和田委員にお願いしたい。
・ 本審議会は前回と同様に公開としている。本日も傍聴者は 0 人である。

(1) 議題

①第 2 回審議会の議事録

<事務局より資料に基づいて説明>

○会長 ・ 署名委員に対し、事前に確認を取っているということでしょうか。

○事務局 ・ お見込みのとおり

②事務事業の見直し・効率化、組織力の強化について

<事務局より資料に基づいて説明>

○会長 ・ ご意見ご質問等を伺いたい。

○委員 ・ 行財政改革は色々な方法があり、1 枚目はオーソドックスなもの、個別論点として DX をどう進めるかという効率性の話。全体的にはよく取り組まれている。財政危機が訪れてから、行財政改革をやる自治体が多いが、伊丹市のように恒常的に実施している自治体は珍しい。その点は安心してみている。財政状況が危機的になって慌てる自治体はもっと大変なことになる。伊丹市は財政的に危機的状況ではないが、それでもこれだけの収支不足が生じるということは、気を引き締めていかなければいけない。

○委員 ・ 育児休暇の取得率が高いと感じた。取りやすい環境なのか。

- 事務局
- ・私の子供が生まれる世代の時には育休を取る認識はなかったが、今、部下に子供が生まれるとなれば育休に関する意向を聞くようにしている。家庭の事情もあるため強制するものではないが、若手の職員は育休を取ることが普通と思っているのではないか。
 - ・平成 31 年から右肩上がりになっているが、伊丹だけかというとおそらく他団体も含めて国がワークライフバランスや育休取得の促進を打ち出している中で地方公共団体もそれに合わせて取り組んでいる実態がある。伊丹が突出して取得率が上がっているわけではなく、全国的に見ても同様の傾向はあるかと思う。昔と比べると取得しやすい環境に変わってきているというのが事実。
- 委員
- ・DX の推進状況のところで、職員の方は個々に勉強が必要だと思うが、新しいものを取り入れながら、対応しているのはありがたい。
- 委員
- ・DX の推進状況のところで、庁外との会議では今回のようにウェブ会議など対応いただいているが、庁内でウェブ会議やテレワークはコロナ後には、どの程度どのような形で活用されているか効果が気になった。職員同士の活用の実態を教えてください。
 - ・シニア世代で DX に取り残されている方などの、市民対応がどうなっていくのか。また、市民の方がどのように DX を活用されるのか教えてください。いずれ全国民が DX や IT に触れる機会が訪れても窓口対応が必要などところもあるかとは思いますが、今後の対応を含め教えてください。
- 事務局
- ・1 点目のテレワークやウェブ会議の現在の状況について、テレワークは夏の期間を推進月間とし人事部門から案内を行っている。テレワークで作業ができる環境もあり、家族の状況で在宅の必要があるが仕事も進めたいという時にはテレワークを活用している。窓口部門では難しいが、内部管理部門では比較的テレワークは活用されている場面はある。ウェブ会議については、伊丹市は、非常にコンパクトな街で、市役所から離れた公共施設でも車で 15 分～20 分で行き来できるの

で、庁外施設の方は市役所へ来て対面で対応している。市役所の中にほとんどの職員が集まっているので、内線電話を利用していることもあり、内部同士のウェブ会議はそれほど多くない。一方、対外的な出張は明らかに減ったと感じる。他市や県との会議や研修はほぼオンラインへ切り替わりっている。市役所内部ではないが、関連する近隣自治体、団体とのやり取りにはウェブ会議が多数使われていると認識している。

- ・高齢者については、過去でいうデジタル・ディバイドのようなことなのかもしれないが、窓口での受付は基本的には紙の申請が中心であり、どうしてもそのやり方がいいという方も多くいらっしゃると窓口職場から聞いている。その中でも同じような申請書を何度も窓口で書くことの無いよう、1回窓口で書いていただいたデータを次の窓口でも共有して、市民の窓口負担を少しでも軽減できるよう努めている。

また、その機会にデジタルに触れていただくことで、市民の方のデジタルへの親和性を高めていくということも行っている状況である。窓口での受付をなくすのは遠い将来なのかもしれないが、そこに向けて努力は進めていくし、そうならなかった場合はその方達へは、従前のやり方で市民サービスが提供できる状況は残しているものと認識している。

- 委員
 - ・取りこぼし無くフォローされ、市民の方への DX の効率性も徐々に浸透させているという回答であったので非常に良い。平時と有事をうまく兼ね備えた DX だと感じた。引き続きご尽力いただきたい。
- 会長
 - ・コロナの影響で伊丹市の場合は、住民票等の書類をオンラインやウェブにより庁外で取る人が増えたと聞いているが、窓口に来る人が少なくなることによる、窓口業務の人員削減効果は実際にはあったのか。
- 事務局
 - ・新庁舎になるタイミングに合わせて、窓口のワンストップ化デジタル化を進めており、コロナ禍と新庁舎のデジタル化とどちらの効果か正確に分析しているわけではないが、今はコンビニ交付が主流になってきていると思う。伊丹市は従前から証明書の自動発行機を導入していたというのもあり、窓口

以外で取ることは浸透していた。マイナンバーも普及し、コンビニ交付を利用する人も一定数いる。

- 委員
 - ・伊丹市の DX の状況は 2020 年、コロナがかなり後押しした。子どもたちも DX で教育を受けるようになったし、企業も働き方改革がプラスしてリモートやテレワークが当たり前の状況になっている。伊丹市の対応は企業にとっては非常にありがたい。仕事の関連で、今までは担当課に出向いて申請を行っていたものがメールでのやりとりも進んだので能率化が図れている。他の委員の意見にあったように一般市民は DX 化にどれだけ満足度を持っているのか時々聞く機会を持てば、これからの進め方の参考になるのではないかな。
- 会長
 - ・いくつか確認したい。8 ページの人口減少に伴い、「職員 1 人当たりの業務量が増大していく」という中に職員数の減少というのがあるが、人口減少に比例して職員数も減っていつてしまうという文脈と捉えればよいか。
- 事務局
 - ・お見込みのとおり。
- 会長
 - ・「業務効率化・組織力強化は一定程度進捗してきている」という中の人件費の削減というのは、DX 等の情報化投資をしていくうえでは、それに見合う形で人件費を下げていかなければいけない。数を減らしていかなければいけないという文脈と捉えればよいか。
- 事務局
 - ・DX を進めるためには投資が必要。その投資に見合う分だけの人件費の削減ができないと、投資すればするほど過剰になり、コストがかかってしまう。人件費の削減見合いで DX の規模を決めていくという趣旨である。
- 会長
 - ・8 ページの上の内容は人口が減っていくと、職員数も減っていかざるを得ないというトレンドのような話ということ。下の内容は、情報化投資をしていく上では、それに見合う人件費の削減がないと投資が継続できないというように理解すればよろしいかな。

- 事務局 ・ お見込みのとおり。
- 会長 ・ それを踏まえて、11 ページの市民 1000 人当たりの職員数と人口密度の関係について、伊丹市は平均的だと先程説明されたが、縦軸が人口密度、右が人口 1000 人当たりの職員数ということなので、人口密度が下がっていくほど効率が悪くなるということだと考える。過疎地や飛び地があると、そこにも人を配置しなければいけないので、1000 人当たりの職員数が増える傾向にあり、右肩下がりのトレンドになっているのはそういうことだと思うが、平均値だというのはどうやって理解すればよいか。トレンドに対して人口密度が高いわりに職員がいるようにも見える。
- 事務局 ・ 近似曲線から少し離れているようにも見えるが、人口密度の近い 6,000 人～8,000 人のゾーンの 10 市ほどの値を見ると概ね真ん中あたりに位置しており、比較的平均的と捉えられる。また、人口密度は考慮していないが類似団体の中では、平均値と同じような高さを保っているというところで、比較的平均的な状況と認識している。
- 会長 ・ 近隣市との比較を見ると、伊丹市より人口密度が高い尼崎市と豊中市は 1,000 人当たりの職員数が伊丹市より少ない。この 2 市は、なぜ人口密度が高いが伊丹市よりも 1,000 人当たりの職員数が少ないのか。
- 事務局 ・ 基本的には人口密度が高いと効率化できるので、職員数が減る傾向にあるかと思うが、細かな分析まではできていない。
- 会長 ・ 平均的ということと言おうとしたときに人口 1,000 人当たりの職員数としては概ね平均的なところにいるという横軸だけの平均で見るのか、人口密度の右肩下がりの線に対しての距離で見て、乖離を起こしていると相対的には職員数が多いと評価するのか。その議論は庁内で十分にされてきたとは言えないということか。

- 事務局 ・ そこまで分析して議論したものではない。
- 会長 ・ 職員の数は職種によっても変わってくると思うし、市民と民間や地域とのサービスの分担によって、公がやっている仕事を民間や地域が分担する形で負担割合の違いもあると思う。
- 委員 ・ 人口密度を横軸にして、職員数を縦軸にしたほうが分かりやすい。線形ではなく、非線系で曲線近似のほうがより良く、おそらく曲線で行くと伊丹、尼崎、豊中は同じライン上にあるのではないかと。その他のものと一緒に回帰分析してしまうと、伊丹市はもっと職員数を減らせという話が出かねないグラフではないか。基本的には豊中や尼崎と同じライン上にあるとすれば、そんなに悪い数字ではない。このグラフには、中核市もあり、業務量が違うものを比較したりしているので、近隣市比較だとは思いますが少し乱暴ではある。
- 会長 ・ このグラフは解釈によっていろいろな意見が出かねないということには分かった。ご検討いただければと思う。
- 事務局 ・ 承知した。

③公共私の協力関係構築について

<事務局より資料に基づいて説明>

- 会長 ・ ご意見等を伺いたい。
- 委員 ・ 2 ページ目は、縮小社会、縮小経済、人口縮小が始まっているので公共を担う人たちをどうやって増やそう、新しい公共という話。手法として、PPP や PFI という話が出てくるが、私は 2020 年から内閣府の PFI 等審議会の委員であり、優先的検討規定については市町にお願いしているところである。伊丹市も策定済みだが、優先的に検討した結果すべて導入実績無しということである。ノウハウがないというのはよく聞かすが、どこがボトルネックになっているのか知りたい。PFI は

色々な準備をしないといけないので、敬遠されてしまうのを想定している。

- 10 ページの指定管理者の担い手不足は 1 者応札が多くなっている場合や、外郭団体にお願いせざるを得ない状態になっている状況では、担い手をどう育成するのかという視点が重要だと思う。今年度から国が、小さい施設でもスモールコンセッションというものを言い始めている。PFI 的に所有権は公共が持っていて、そこを貸し出すような、何か事業をしてくださいとお願いする。小さいものでも認めていこうという形のもの。小さな NPO などに任せていき、徐々に指定管理ができるように育てていくことが大切な時期になってきている。やりませんかといっても手が上がらないのは今まで育てる意識がなかったかもしれないため、これからは育てていくことが重要かと思う。
- 11 ページの金利や賃金のリスク分担はおそらく内閣府が方針を提示していると思う。想定外の上昇については、公共側でリスクを見るということを民間側に提示して参加者を増やすということをしなければいけないと思う。ただし、想定外の部分がどの程度なのかが難しい。
- 12 ページの Value for Money のところで、PFI は金利上昇リスクを民間が抱えてしまう可能性があるが、契約の見直しを 5 年ごとに入れるなどの対応がすでに認められているはずである。収益を上げる価格改定を認めてあげるように柔軟性を持たせることで、契約段階で柔軟性を持たせることが出来るようになってきているはず。そういう形でやっていただけるとより PFI を活用していただけるかと思う。

○事務局

- PFI 事業の導入実績がゼロということだが、施設の大規模改修を契機とし、施設の在り方を検討させていただいている。直近では昨年、サウンディング型の市場調査を行った。荒牧バラ公園と緑化系施設のみどりのプラザについて、PFI 法の適用ではないが都市公園法の適用でパーク PFI の可能性について調査した。緑化系施設を収益施設へ転用し、その収益を園の整備へ充てようというシステムである。民間事業者 6 社から、意見をいただいた中で、バラの時期はお客さんが来るが年間を通しての集客力が弱いことや、駅から離れており、

立地が良くないといったことがあった。その他の公共施設についても何件かサウンディング型市場調査を実施したが民間資金を使って PFI でという話は頂けていない状況。今後も PFI の可能性については調査していきたいが現状難しいというのはご理解いただきたい。

- 委員
- ・あのあたりは行ったことがあるが、交通の便の面から人があまり来ない。バラの時期は良いが季節性がでてしまう。スタバなどが入るとよい。最近、公園にスターバックスが入っているが、それがパーク PFI というもの。民間が入ってにぎわいを創設する。色々な自治体が導入しているが、それを狙っているわけである。

- 事務局
- ・指定管理者を育てることについては検討していく。想定外の物価上昇については 11 ページに書いてある光熱水費の増加分、電気ガス料金の再エネ賦課金などはまさに想定外で、政府の補助等はあったが、このあたりの上昇分はリスク分担の中で協議を行い一定程度負担してきた。通常想定しうる範囲の物価上昇、人件費上昇の中でリスク分担し、想定を超える部分は、ご指摘いただいたことを参考に検討していく。VFM については、契約のやり方などもよく研究していきたい。

- 委員
- ・PFI や VFM など横文字が多くて難しい内容だが、バラ公園にスタバが出来たら行きたいと思う。駅から離れたところへは足を延ばさないが、スタバが出来たらみんなで行こうとなりうる。先日ニュースでどこかの自治体が、メルカリで救急車を売るというのを見た。伊丹市はどうなのだろうと思っていたら、色々な取り組みをさせていただいている。他市では粗大ごみをメルカリで売っているところもある。そこまで歳入にならないが、最終処分には税金がかかると思う。伊丹市でも、ごみを減らす目的で同様のことを利用されているか。

- 事務局
- ・伊丹市は豊中市と共同で運営している豊中市伊丹市クリーンランドというごみ処理場があり、伊丹市がオークションをするというよりクリーンランドがどうするかということになるかと思うが、詳細は把握していない。何かあればまた、紹介

させていただく。

- 委員
- ・他市の SNS を見ていたら元々何もなかった普通の公園に綺麗なカフェが出来ていて、すごいイベントをやっていたので、行ったことがある。わざわざ遠方からでも行こうと思うぐらいの魅力的なイベントが行われていた。伊丹市は、朝マルシェなどのイベントがあるが、そこまで認知されていない気がする。スカイパークのキッチンカーも行って見たが人がまばらであった。SNS などのツールを使って効果的に PR し若い世代にも情報を届け、集客につなげることが出来れば、もっと盛り上がるのではないかと思う。
- 事務局
- ・収益化して財政状況の改善につながる。当然収益が上がるとなると指定管理をしてくれる次の事業者もたくさん集まる。より高く引き受けてくれるとなると伊丹市の財政にも影響が出ていき、好循環が生まれる。
- 委員
- ・5つのキーワードをメインにご提案しようと思っていて、「共働」「分担」「育成」「運営」「収益」この5つがポイントだと思う。新しい公共という概念で行政の仕事を民間と市民がいかに役割分担していくかということがベースにある。行政がすべて担うのではなく、市民に向けて種をまいていかなければいけない。種をまくというのは、担い手不足という話もあるので、育成していくということ。地域で運営していく時に、縛りをかけずに運営の自由度を増すことが出来ればいろいろな発想が出て、先ほどのスタバの話のように、このような事業者と組めば人が人を呼ぶにぎわいが生まれることになる。さらに収益性を足すことで張りも出てくる。
 - ・指定管理も業者のほうで選別が進んでいるということで、13～14 ページの指定管理施設一覧の中で、なかなか応募が出ない、苦戦している施設があれば教えてほしい。
- 事務局
- ・スポーツ関係の施設は収益が出やすいため比較的応募しやすい傾向にあるが、緑ヶ丘体育館・武道館は複数上がりやすい一方で、ローラースケート場は分野も狭いため限られた団体しか出てこない。駐車場は多く出やすい。市営斎場・合葬式

墓地は2者だったと思うが、次回、4者・5者あがるかという
と、そもそもの担い手が多くないので出てこないかと思う。
分野が狭いところが少ないイメージである。

○委員 ・ 駐車場など収益が出やすい施設というのは、伊丹市の立地も
あるかと思う。詳細に分析すると見えてくるものがあると思
う。

○委員 ・ 10 ページのように、1 社の応募が、以前は 34%だったものが
50%になったということで縛りがきつい施設の中身はにぎわ
いや色々なもので変えられる。工夫の余地はあるかと思うの
で、ぜひご検討いただければと思う。

○会長 ・ 今の話を拡張すると、今は、公募にしているが応募してくる
事業者が減っていくので、担い手の継続性を考えていかなけ
ればならないという話だと思うが、逆に非公募のところとい
うのは、市場性がないのかということ。伊丹市の場合は管理
委託制度が入った時に外部団体を作って管理委託してもらっ
たというところが多いのだと思う。指定管理制度が入った時
に直営方式を取っていた自治体は公募をかけて民間事業者
に担い手になってもらうという選択肢が取りやすかったが、管
理委託者制度で外部団体を作って運営していたところという
のは、しがらみがあるので、公募化することが出来なかった
ところが多い。それでも公募したところはあるが、伊丹市の
場合、スポーツセンターのような比較的市場性のあるサービ
スをやっているところが、指定管理者制度の趣旨に合ったサ
ービスの質向上と効率化を担ってやってもらっているかとい
うのは問題になる。制度の趣旨に合った形で、適切にやって
いただいているか、あるいはそうではないのか検討の余地が
ある。それが先ほどのリスク分担の話にも繋がっていて、指
定管理者制度は管理委託者制度よりも利用料金制や権限が大
きい一方で、責任は直営に近い形である。都合の良い運営の
仕方というのは、改善の余地がある。この外郭団体が継続的
にやっていけるのかという継続性の問題もある。団体自体が
高齢化して、管理運営能力が落ちていくということがあれば、
非公募にしているから継続的にやっていけるのかということ

も実は心配である。

- 委員
 - ・公共と私の協力関係がいくつかあるというのは非常によく分かった。専門的な人が取り組みに参加できるというのは、どの施設も充実した利用ができるのでよい。指定管理委託料はどのように決められているのか、指定管理を委託される場合は概ね何年の契約にされることが多いのか。
- 事務局
 - ・指定管理委託料の決め方について、公募の場合には、応募してくる事業者が提示する価格が基本となっている。我々がやっていただきたい事業、部屋数や設備、利用者数を仕様書と合わせて公表して、応募事業者がどれくらいの管理コストで運営できるかを計算し応募する形であり、コストや運営内容で事業者を選定する流れとなる。非公募施設は同じ団体が継続して指定管理をやっていただいているので例年の電気代や利用状況などの実績を踏まえ予算化している。指定管理期間については本市では5年が最長となっている。新しくできた施設は3年に設定して様子を見たり、施設改修が行われるタイミングにより期間を短く設定することもある。基本的に何もなければ指定期間は5年としている。
- 会長
 - ・公募のところは指定期間ごとに見直しがされている。今のような状況だと、物価上昇分を考慮した契約金額でなければ受けてくれるところが少なくなる。市としては、支出が増えることも考えなければいけない。非公募のところは指定期間があってないようなもの。伊丹市は非公募が多い自治体だと感じている。

④地方公営企業及び第三セクターの経営健全化について

<事務局より資料に基づいて説明>

- 会長
 - ・順番にご意見等伺いたい。
- 委員
 - ・5ページの基準外繰り出しで気になるのは、交通事業会計のバス事業であるが、バス運賃を値上げされているということな

ので、これがどこまでの効果があるのか、見極めていくこと
だと思う。

- ・ 10 ページのいたみ文化スポーツ財団は、形式上は、約 4,000 万円程度の経常利益だと想定されるが、市からの補助金が約 9,000 万円入っているため、実質的には、約 5,000 万円の赤字となっている。ホームページで確認すると出資の 100%が市で、3.1 億円ということだが、この財団をどうしていくのかが結構重要かと思う。指定管理では、かなりこの財団が引き受けており、この引き受けで何とか収支を確保しているのではないかと思う。今後、ここの収支改善をどうするのか、経営権を持っているのは市なので、適切に指導していくのがとても重要。諸々のしごらみがあるのではないかと思うが、よろしく
お願いしたい。

○委員

- ・ 指定管理のところで、いたみ文化スポーツ財団が受託しているものが多くあり、何だろうと思っていた。赤字ということで、他委員がおっしゃっていたことを聞いてなるほどと思った。

○委員

- ・ 地方公営企業は市が持つべきかどうか、難しいしごらみの話もあるが、財団が市にとってどういう役割を果たしているのかがひとつ。10 ページの受益者負担の徹底のところで、色々なところで値上げがされているが、適正化ということがもうひとつ。この 2 点が大事だと思う。

○委員

- ・ 私は、いたみ文化スポーツ財団の理事をさせていただいているが、非常に耳が痛いと思っていたところ。財団ではいくつかの施設を預かっており、各施設色々なことを考えながらや
ってはいる。今回新しく工芸センターや、ミュージアムが立ち上がったので、そこは収益が上がっているが、しんどい施設もあり、理事会のほうで頑張るように伝えておく。

○会長

- ・ いたみ文化スポーツ財団の話は、ご意見の通りで付け足しはない。病院のところは、7 ページの資料で令和 4 年度の資金剰余額が 29 億円あるが、おそらくコロナ補助金が入っているからプラスになっているだけであって、令和 5 年度は急激に

落ちると思う。医師の働き方改革の問題と、病院運営における光熱費、人件費、委託費の上昇、医師の確保の問題等、諸々マイナス要因しかないので、今後収支が厳しい状況になると思う。病院長は医師ですので、病院の中の事務部門は市役所から一定いらっしゃるかもしれないが、市からのガバナンスが効きにくい状況になっていると思う。今後第三者的な委員会等で、ガバナンスがきちっと確保される形で市民の生命を守る医療の継続性が大切。医師の確保や経営の健全性を維持してもらわなければならない。そのバランスをどうとるか、今後経営面が厳しくなっていく中、財政的な影響がどの程度あるのかということと、医療の質を維持することを検討していかなければいけない。運営の方法は少し工夫いただければと思う。

(2) 諸連絡（省略）

○会長 ・これで第3回の行財政審議会を終了する。

署名

第3回 伊丹市行財政審議会議事録として確認します。

委員 _____

委員 _____