

令和5年度  
外部有識者ヒアリングを踏まえた事務事業見直しの  
取組についての報告書

令和5年10月31日

滋賀大学 経済学部 教授 横山 幸司

弁護士 岡村 庸靖

カウンティコンサルティング 廣瀬 浩志



## 1 はじめに

彦根市では、平成 29 年度に市長を本部長とする働き方・業務改革推進本部を設置され、事務事業見直しを所掌する業務見直し部会(以下、「部会」という。)を主体に、事業の見直しに取り組まれてきた。

令和 3 年度には、部会で策定された「事務事業見直しの指針」(※1)を基に、各所属が事業の見直しに「リセット」の視点で取り組まれたところであるが、その中でも特に希望する事業について、所管課が検討している見直しの方向性等についてヒアリングし、地方自治ならびに地方財政の専門家、法律の専門家の視点から意見を行った。令和 4 年度に、さらに会計の専門家を加え、外部有識者を 3 名体制とし、引き続き、本取組を継続し意見を行った。令和 5 年度においても本体制を継続し、意見を行った。

本書では、令和 5 年度における意見概要についてまとめるとともに、各事業のヒアリングによって得られた知見から、今後、貴市において重点的に取り組むことが望ましいと考える行財政改革の観点について報告を行う。

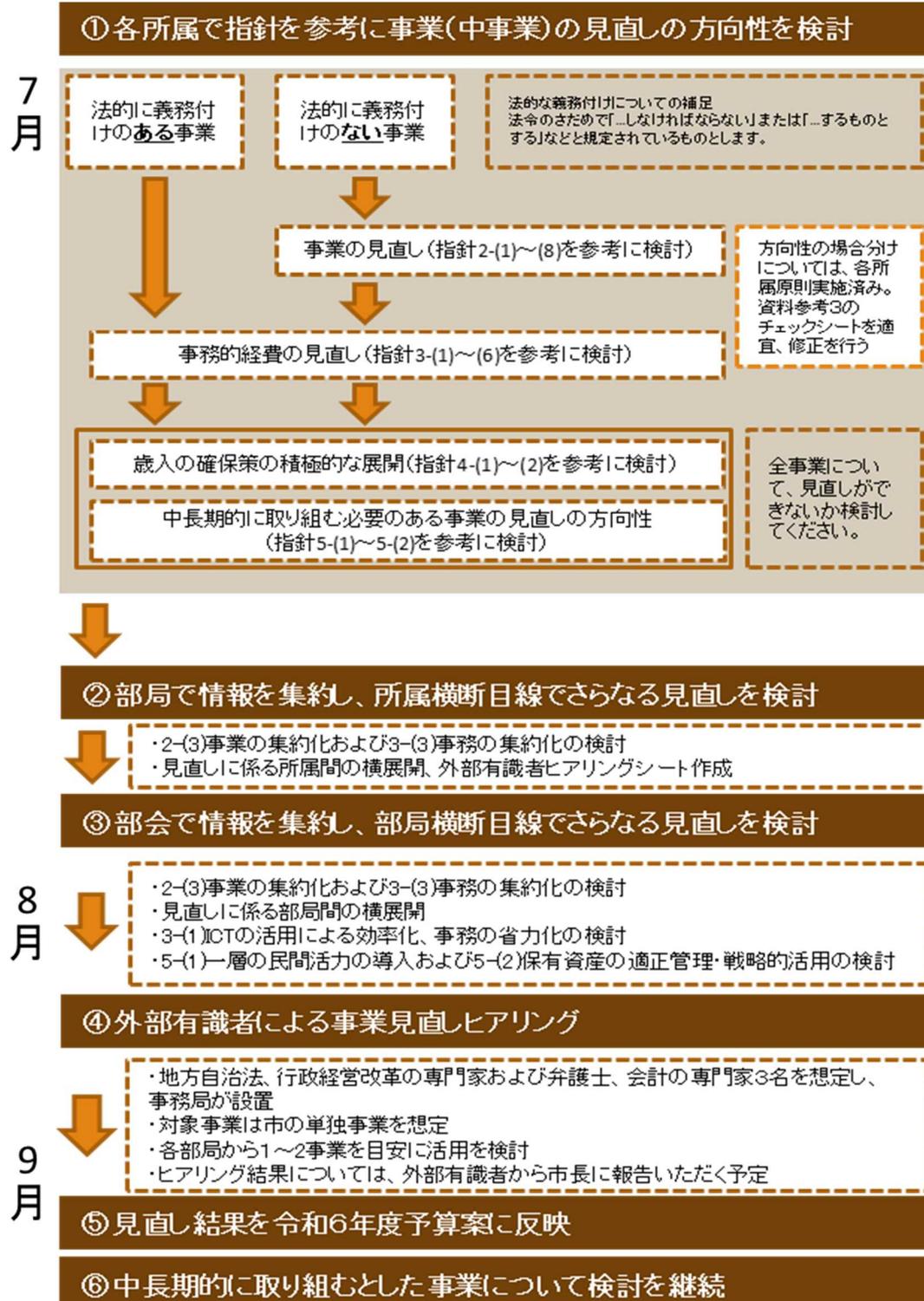
貴市に限らず、全国の自治体は、そもそも厳しい財政状況の中、新型コロナウイルス感染症対策と原油価格・物価高騰等という新たな財政需要が発生し、非常に厳しい行財政運営を強いられる状況であると推察するが、本報告を参考に引き続き全庁あげて行財政改革に取り組まれない。

※1 「事務事業見直しの指針」については、別紙、参照のこと。

## 2 当該ヒアリングの位置づけについて

当該ヒアリングの位置付けは、貴市の取組である「事務事業見直しの指針」を参考とした事務事業見直し」の一部とする(下の図のうち、「④外部有識者による事業見直しヒアリング」に該当。)

■令和5年度「事務事業見直しの指針」を参考として事務事業見直しの取組経過



### 3 ヒアリング結果について

ヒアリング対象の事業の目的・概要と見直しの方向性について意見した内容については、以下のとおりである。

所属	事務事業名・事業の概要・課題・意見内容
企画振興部 企画課	事務事業名：大学連携事業(データサイエンス)について
	事業の概要・課題
	<p>本市では、令和3年度から滋賀大学データサイエンス学部に「データサイエンス活用課題解決事業」を委託し、全庁的なデータの利活用およびデータに基づく本市の課題解決を進めている。</p> <p>この事業の実施については、各所属に対して課題の照会を事前に行っているが、データサイエンスの観点からの研究に資する課題が少なく、研究テーマの調整に苦慮している。</p>
	<p>意見内容</p> <p>○データサイエンスは統計学であり、統計を分析する手法を専門的に行っている。政策を行政で考えるに当たり、データ分析が一つのツールとして使われているのが一般的である。実際の政策は、データに基づいて、市で考えていけば良い。あくまでツールであるので、どういったデータを使って何を明らかにするかということを確認にする必要がある。</p> <p>○EBPMなど根拠に基づいた政策を立案するのは当然であるが、そういった研修は国の機関でも多く実施している。データサイエンスでできること、市職員がどういった分析方法で、課題を解決していくのかという認識を持ってもらうことが大切である。そのためには、データサイエンスが有効な政策、そうでない政策の理解を図ることが大事ではないか。そのための職員研修などが効果的ではないかと考える。</p>
総務部 公有財産管理課	事務事業名：公有財産の利活用について
	事業の概要・課題
	<p>本市が所有する未利用市有地（普通財産）は、境界確定や地積測量、登記手続き等を行ったうえで商品土地として整い次第、売却処分を進め、自主財源の確保に努めている。</p> <p>一方で、当該土地については狭小地や不整形地が多く、市場とのマッチングが整わず、また公募による売却を行っても買受人が見つからず売却が進まないことか</p>

	<p>ら、土地の実情等に応じた随意契約による売却処分や不動産鑑定にかかる経費負担の工夫などによる円滑な事務化が課題となっている。</p>
	<p>意見内容</p> <p>○地方自治体の公有財産をめぐっては、専門的知識を持つ職員の不足が全国的な課題となっている。こうしたなか、公有財産管理課が総合的に公有財産を一元管理し、所管課と協議しながら業務を進めていく流れは良いことである。</p> <p>○未利用市有地の利活用における随意契約の売却の範囲拡大は、明らかな要件など、誰が見ても納得できる基準を設けるべきである。</p> <p>○不動産鑑定に係る経費をどちらが負担するのかは、売りたい側、買いたい側のその要求を出している方が負担するというのが通例であるが、必ずしも鑑定が必要なわけではない。両者の合意があれば良い。</p>
人事部	<p>事務事業名：行政改革の実施計画について</p>
働 き	<p>事業の概要・課題</p>
方・業務	<p>本市では、社会情勢や市民ニーズの変化等による新たな課題に対して柔軟な対応を行うため、令和元年度に彦根市行政改革大綱(第5次)を策定したうえで、具体的な実施計画を設定し、計画的な推進を図っている。</p> <p>現在、同実施計画の具体的項目については、各所属から52事業が挙がっており、毎年の進捗管理を行っているが、分野が多岐にわたっており、取組のとりまとめやわかりやすい表記に苦慮している。</p>
改革推	
進課	
	<p>意見内容</p> <p>○進捗管理については、総合計画等の評価シートと兼ねて良い。総合計画と行政改革と結びつくような形が望ましい。</p> <p>○目標設定については、金額や数値など定量的指標が望ましい。漠然としたものは効果の測定ができないので、具体的な記載とすべき。</p> <p>○取組結果も、現状の計画は、前年度と比較するようになっているが、収入の増加なのか歳出の削減なのか、どちらかが分かるようにした方がいい。金額以外の効果の検証欄もあれば良い。入館者の増加などは、単年では測ることができないので複数年であればなお良い。目標に具体性を持たせるべき。</p>
福祉保	<p>事務事業名：デイサービスセンター・グループホームについて</p>
健部	<p>事業の概要・課題</p>
高齢福	<p>本市所有のデイサービスセンター5か所、グループホーム1か所については、現</p>

社 推 進 課	<p>在、指定管理制度により社会福祉法人等が利用料等の収入を得ながら運営しているが、いずれの施設も開設後 20 年以上経過しており、施設や設備の老朽化に係るコストが増え続けている。</p> <p>こうした中、彦根市高齢福祉施設適正管理計画において、将来的に民間事業者等へ施設を移管する（土地含む）方向性が示されているため、今度の施設譲渡について、施設の特性等を踏まえた適切な移管方法の選択や、サービスの安定的な継続など、既存の利用者への配慮を含め、進め方を検討している。</p>
	意見内容
	<p>○最初に施設の無償譲渡ありきではなく、有償貸付、次に無償貸付といった進め方を先に検討する必要がある。そのためには、民間事業者に対して事業の可能性を打診するために、各施設の修繕計画等を提示したうえで、サウンディング型市場調査を実施することが現実的な施設の有効活用を実施する重要なポイントである。</p> <p>○各施設によって、建設時期、規模、地域も違うので、評価もそれぞれ違うことになると考える。土地だけでもかなりの費用になるところもあるので、全てにおいて無償譲渡というのは、説明できるものがないと難しい。譲渡後の使用に条件をつけることは、他市町でもある。土地と建物は別々に考えたほうが良いと思う。</p>
子 ども 未 来 部 子 ども 若 者 課	<p>事務事業名：彦根市いい場所づくり事業補助金について</p> <p>事業の概要・課題</p> <p>彦根市いい場所づくり事業補助金については、子ども食堂や学びの場等の実施団体への支援を目的に、立ち上げから軌道に乗るまでの3年間で限度として本市から交付しており、彦根市社会福祉協議会が活動団体の申請に基づき助成金の交付を行うと、市社協からの実績報告に基づき本市から市社協へ2分の1の補助を行うことになる。</p> <p>一方で、本市分の当該補助金は、令和6年度で廃止することを予定しているが、以降の団体の安定的な運営を推進していく上で、今後、行政としてどのような支援ができるかが課題となっている。</p> <p>なお、本事業の実施に併せて、子ども食堂や学びの場の補助金交付事務、新規開拓、既存活動運営支援、地域の情報収集、地域のネットワーク形成、情報発信等を社会福祉協議会に委託している。</p> <p>令和5年度 いい場所づくり事業補助金 318千円</p> <p>ひとづくり・地域づくり事業委託料 3,069千円(コーディネーター人件費等)</p>

	意見内容
	<p>○子ども食堂のような事業に対する支援はこれからも継続的に必要と考える。ただ、際限なくというわけにはいかない。定額補助ではなく、事業費補助として考え、きちんと領収書の添付も求め、細かな実績の確認と監査を行い、実態に即した補助金を作る必要がある。</p> <p>○適切な補助団体の数についても、事業目的と照らし合わせて単に一学区に一つという考え方でいいのかどうかは検討した方がいい。他自治体では、団体運営に係る補助について、市が直接補助をする自治体もあるので、参考に検討していただけたらと考える。</p> <p>○民間企業にはこうした取組に対する意識が高く、実際に活動支援を行っている企業がある。今後は官民交えた持続可能な事業にしていくことが行政の重要な役割であると考えてほしい。市民の方に周知し、ボランティアを募るのも手段の一つであるとする。</p>
子ども 未来部 子ども 若者課	事務事業名：ふれあいの館および多景公園について
	事業の概要・課題
	<p>ふれあいの館は、本市に2か所ある児童館の一つであるが、平成7年の建設から30年近くが経ち、老朽化に伴う修繕を繰り返しており、今後も多額の維持管理費用が見込まれる。</p> <p>こうしたなか、令和2年度以降は、子どもセンター、ふれあいの館、多景公園の3施設での一括指定管理で運営を行っているが、規模の大きい子どもセンターが将来的に別運用となった場合、規模の小さいふれあいの館における指定管理者の受け皿が無くなる場合が十分に想定されるため、そうした際の当該施設のあり方が課題となっている。</p> <p>※ふれあいの館および多景公園分の指定管理  指定管理期間：令和2年度～6年度  指定管理料：15,250千円（うち約90%がふれあいの館分、約13,725千円）  指定管理者：高木・技研特別共同体</p>
	意見内容
	<p>○公共施設マネジメントで考えると、施設を検討する順番は、廃止、統合(複合化)、民間活力の導入、長寿命化の順番である。</p> <p>○ふれあいの館は、市内に子育て拠点他にあり、法的に問題なく、利用者への</p>

	<p>代替措置ができるのであれば、今後の施設に係る修繕費や維持費等を考えると、建物も老朽化しており、廃止すべきと考える。</p> <p>○譲渡なども方法としてはあるが、将来的には修繕等負担による譲渡先からの返却要望も容易に想定されるため、安易な譲渡は慎むべきと考える。</p>
産業部	事務事業名：農村環境改善センターについて
農林水産課(農村環境改善センター)	<p>事業の概要・課題</p> <p>農村環境改善センターについては、農業者の健康増進を図る施設として親しまれ、幅広く地域住民に利用されている。</p> <p>開設以降、農業者・地域住民の健康増進を目的とした多目的グラウンドや多目的ホールにおけるスポーツ利用者が最多であることには変わりないが、近年は集会室(洋室)の利用が減少していることなどから、施設のさらなる活用について検討すべき時期と認識している。</p> <p>意見内容</p> <p>○公共施設マネジメントの考え方からすると廃止の判断になるが、施設の年数を考えると、もっと使う方向で考えるほうが良い。当時の施設設置目的だけで稼働率をあげて維持していくのは不可能になっており、利用者を農業者にこだわらず考えていくと良い。</p> <p>○そもそもの設置管理条例の設置目的を達成したかどうかなど再検討の時期に来ているのではないか。個別施設計画も見直したほうが良い。実態にそぐわないものになっているので、施設の統廃合やあり方を検討してもらいたい。</p>
観光文化戦略部文化財課	事務事業名：城山観覧料について
	<p>事業の概要・課題</p> <p>彦根城(玄宮園を含む)に係る観覧料については、彦根市城山観覧料徴収条例において規定しており、現在は、彦根城(玄宮園を含む)の観覧料は、大人800円、小中学生200円、玄宮園のみの観覧料は、大人200円、小中学生100円としている。</p> <p>彦根城を始め、市内文化財施設の改修や維持管理に係る経費は、原則として観覧料収入をもって充てることとしているが、経年劣化による毎年の修繕費が減ることではなく、更に今後は彦根城の大規模改修等を控えていることから、近い将来のうちに、料金改定が必要かどうかを検討している。</p> <p>意見内容</p> <p>○公共施設の使用料は、人件費をはじめとし、使用料収入を得るために生じる全て</p>

	<p>のコスト(原価)をベースにして、これをまかなうための1時間当たり、1人当たりの金額を算出するのが基本的な考え方である。固定費をつかんで、毎年でなくても隔年に係る経費、大規模修繕、財源見込み、世界遺産登録した場合に何が変わるのかなどをシミュレーションして、適正な金額を検討してもらいたい。行政が利益を上げてはいけないということではない。</p> <p>○いきなり料金を上げるのは、市民の理解を得られないので、周知期間も設けて実施するべきであり、適切な減免など一定の配慮も必要である。</p>
都 市 政	事務事業名：市営住宅業務について
策 部 住	事業の概要・課題
宅 課	<p>市営住宅業務については、住宅等施設の維持管理や設備の保守点検、入退去の続き事務、家賃等使用料の算定や賦課徴収事務など市営住宅の運営業務を行っており、住宅確保要配慮者に対して低廉な家賃で住居を提供している。</p> <p>現状の課題として、老朽化に伴い修繕を要する市営住宅が増えており、市営住宅業務の民間委託(管理業務や団地の全部もしくは一部を委託)や民間賃貸住宅の借り上げ、もしくは家賃補助の制度導入などの余地がないかを検討している。また、家賃等の滞納整理も課題の一つとなるが、他の債権と一元化することで、業務の効率化が図れないか検討している。</p>
	意見内容
	<p>○公営住宅を民間委託することは大いにやっていくべき。市営住宅の廃止は、公営住宅法の精神から廃止は出来ないと思われる。セーフティネットの役割があるので、全て廃止は出来ないと思うが、資産としての公営住宅を持ち続ける場合と、家賃補助で民間の住宅を借り上げて市営住宅とする場合を併せたハイブリット型で実施している自治体はすでにあると思うので、バランスを保ちながら、資産としては減らしていく方向でやってもらいたい。また、公営住宅をリニューアルする場合は、PFI等の民間活力を検討されたい。</p> <p>○市で大規模な災害が起きたときに、仮設住宅を作るための土地という観点で、公有地全体として、一定土地を持っていることも必要である。</p> <p>○債権管理の滞納処分は、それぞれの業務で適用される法律が違うので、注意が必要である。住宅業務は私債権であり、公債権の情報を活用することは難しいので、法律上の制限により、まとめられるところとまとめられないところを分けて、可能なところは一元化したら良い。</p>

消 防 本 部 警 防 課	事務事業名：消防施設、消防水利事業について
	事業の概要・課題
	<p>消防車両の更新年数については、ポンプ艀装メーカーの部品供給期限やオーバーホールの可否等を基準に、車種別に10年、15年、17年または22年と定めている。こうしたなか、救急車を除く他の車両は、走行距離はそこまで伸びず、車両としては十分使用できる範囲内となっており、また消防車両の価格が年々高騰している状況でもあることから、安心、安全の確保に支障のない更新年の設定に苦慮している。</p> <p>また、消防水利の整備計画において、防火水槽を毎年1基ずつ設置する計画としておいるが、消防水利の種類については消火栓を中心として概ね充足している状況である。こうしたなか、防火水槽の適切な設置場所が少ないことから、防火水槽の設置頻度を下げることができないか検討している。</p>
	意見内容
	<p>○資産の耐用年数には、法定耐用年数、実際耐用年数、社会的耐用年数と3つあり、この場合は実際耐用年数で考えるのが適切かと思うが、一台ずつ、その都度業者と使用可能年数を確認していくしかないと思われる。まずは安全性を第一に考慮する必要があるが、業者との丁寧な打合せによって実際耐用年数を延長できる車両もあると考える。</p> <p>○消防水利事業は、これまであまねく防火水槽などを設置しようという取組をしてきたが、今後は取捨選択が必要になってくる。撤去する防火水槽もこれからも増えてくる。コンパクトシティ化を考えていくと、必要最低限をカバーする、消火栓か防火水槽のどちらかを設置するという方向を検討されてはいかがか。また、説明責任もあるので、人口や戸数、住民の要望などにより、基準を設け、優先度をつけて対応していくべき。</p>
教 育 委 員 会 事 務 局 学 校 支 援 ・ 人 権 ・ い じ め 対 策 課	事務事業名：国際交流事業について
	事業の概要・課題
	<p>本市は昭和53年度以降、市内中学生をミシガン州アナーバー市へ派遣し、また偶数年には同市の中高生使節団を受け入れてきたが、令和2年度以降、コロナ禍等の影響により一度も相互交流ができていない。</p> <p>こうしたなか、昨今の渡航費の上昇もあり、市からの補助額1人50,000円程度の支援がある場合においても参加者は30万円を超える負担が必要と見込まれる。本事業による手厚い研修やホームステイでの経験は、参加者の成長に寄与する有意</p>

<p>義な事業ではあるが、一方で海外への個人旅行が身近な今般、当該派遣事業を行う意義が当初より薄れてきつつある。こうしたことから、本事業については、今後、ICTを活用したオンラインでの交流やミシガン州立大学連合日本センター留学生との交流などの代替事業ができないかを検討している。</p>
<p>意見内容</p>
<p>○若いときに海外を知る、という経験は代えがたいものがあるので、できる限り継続していただきたい。</p> <p>○一方、今は、オンラインでも海外と話ができるので、より多くの方が異文化を経験できる代替案を検討されるのは良いと思う。市内の外国籍住民の方などにも協力していただける方策を考えてはいかがか。</p> <p>○この事業の目標値は何なのか。実際の結果どのような効果が得られたか、を把握することが大切であり、派遣することが目標ではない。次につなげるような事業にしてもらいたい。</p>

#### 4 まとめ

ヒアリングを踏まえ、今後、貴市において重点的に取り組むことが望ましいと思われる行財政改革の観点、以下のとおりである。

##### ① 公共施設のあり方の見直しについて

公共施設マネジメントにおいて、施設のあり方を検討する順番は、廃止、統合(複合化)、民間活力の導入、長寿命化の順番である。

公共施設等ハード面を見れば、公共施設等総合管理計画と各課所管の公共施設の方向性との整合性が取れていない等の問題が見受けられる。公共施設の合理化を検討するにあたって、施設の維持管理コストなど客観的な基準を設けることが必要である。次に公会計に基づく公共施設等総合管理計画を策定していく必要がある。施設の優先順位をつけるにあたって、施設別の行政コスト計算書を作って実態を把握する方法等が有効である。

また、公共施設等ハードの見直しはそこで行われている事業等ソフトの見直しと不可分であり、逆に言えば、ソフトの見直しは、ハードの見直しも含まれる。特定の事業の存続のために、多大な費用がかかる公共施設等を維持していくことはもはや不可能である。なるべく、公共施設等を増やさない非保有の考え方や指定管理者制度、PFI等の民間活力の導入など公民連携による代替手段を第一に検討していくべきである。

PFI手法の導入については、内閣府の要請により、人口10万人以上の自治体は、令和5年度末までに「優先的検討規程」を策定するように通知が出ている。どの施設においても、必ず民間活力導入の可能性について検討する必要がある。

##### ② 財務状況にあった補助金等の見直しについて

補助金の見直しは、公平公正が原則である。ゼロベースから見直し、スクラップアンドビルドを行う必要がある。

公平性を具体化するためには、交付基準や選定の方法を具体的に定めることや、始期と終期の設定が大切であり、その都度成果を検証する必要がある。

全庁的に団体に対する補助金を見直すべきである。毎年同じ団体に定額が交付されているケースが多く見られる。団体に対する補助は原則、運営費補助から事業費補助へ移行し、対象を固定化せず、必ず審査のうえ交付するように補助金交付要綱を改正すべきである。

### ③ 受益者負担の適正化

特定の住民が利益を享受する行政サービスについては、受益者の使用料と非受益者の税負担の公正性を確保し、受益と負担を適正化する必要がある。使用料が施設のコストを大きく下回った場合、その不足分は公費で賄うこととなり、施設を利用しない市民も負担することとなる。

負担額によっては、著しく公平性を害する恐れがあるため、受益者から適正な使用料を徴収し、受益と負担の適正化を図ることが重要となる。適正な使用料の設定にあたっては、まずはコストを適切に把握することが大事である。そのサービスを持続可能なものとするためにも適正な使用料の設定は必須である。

以上のような観点を中心に、一層の行財政改革を推進されることを望む。