

令和4年11月24日

芦屋市議会議長
松木 義昭 様

視察代表者 福井 利道

行政視察について（報告）

標記のことについて、下記のとおり実施しましたので報告します。

記

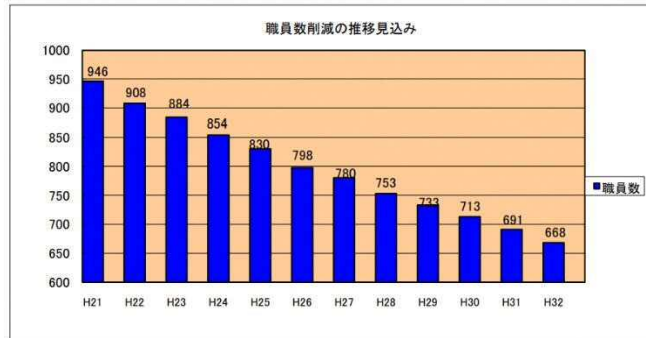
- 1 視 察 者 福井利道、福井美奈子、川上あさえ、米田哲也、松木義昭
計5人
- 2 視察日時 令和4年10月24日（月）～10月26日（水）[3日間]
- 3 視 察 先 ①沖縄県宮古島市（10月24日）
②沖縄県名護市（10月25日）
③沖縄県那覇市（10月26日）
- 4 視察項目 ①宮古島市
宮古島市定員適正化計画について
②名護市
名護市公共施設等総合管理計画について
③那覇市
ハイサイ市民課及び市民税課窓口におけるキャッシュレス
決済対応について
- 5 報告事項 別添のとおり

以 上

令和4年度 行政視察報告書

視 察 日 時	令和4年10月24日（月）14時00分～15時30分						
視 察 先	沖縄県宮古島市						
視 察 内 容	宮古島市定員適正化計画について						
視 察 目 的 (視察先選定理由)	芦屋市としても会派が求める職員の定員適正化と、効率的な行政運営を先進的に取り組んでいる宮古島市の経緯や現状と課題を視察し研究すること。						
調 査 概 要	<p>宮古島市は平成17年に島内5市町村が合併し職員数が一気に増加した。また、港湾地区の開発事業の一時頓挫により財政悪化に直面し、財政の健全化が必要となった。その現状を改善するため、視察項目である定員適正化計画を策定し、見直しも含めて取り組んでいる。</p> <p>定員適正化計画については、昭和54年から総務省の「地方公共団体定員管理調査」により「類似団体職員数の状況」や「定員モデル」が資料として提供され、それに基づき定員適正化が図られてきた。</p> <p style="text-align: center;">宮古島市の適正定員数</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">普通会計</th> <th style="text-align: center;">公営事業会計</th> <th style="text-align: center;">合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">588</td> <td style="text-align: center;">80</td> <td style="text-align: center;">668</td> </tr> </tbody> </table> <p>宮古島市では、国から平成17年3月29日に「地方公共団体における行財政改革の新たな指針」が示されたのを受け、合併時に作成した「新しい島づくり計画」の中の財政計画のデータに基づき、普通会計職員数500名（名護市等の類似団体を参考）に消防・水道職員を100名と見込んで加えた600名を目標とした15年間計画である職員削減計画を含めた「宮古島市集中改革プラン（平成17年度～平成21年度）」を策定し、5年間の数値目標を掲げて取組を進めた経緯がある。</p> <p>今回の第一次集中改革プランの終了に当たり、「宮古島市の過去4年間の職員の変遷状況の取りまとめ」や「集中改革プランで示した定員管理の適正化の目標」、並びに「新市建設計画等に示した組織・機構の改革との整合性」などを中心に分析作業を行い、これまでの削減計画を検証するとともに、新しい定員適正化計画の策定に当たっては、平成20年5月に国の地方公共団体定員管理研究会が示した「新たな定員管理指標」に基づく試算職員数の算出（面積と人口規模による職員数の試算）や類似団体を比較した「定員モデル」等を基に、宮古島特有の事情なども考慮しながら新たに10年後を見据えた定員適正化計画を策定した。将来の適正定員数を668名と明確に設定し職員削減を進めている。平成29年と令和2年の見直しでは、適正職員数668名は変更せず、定員適正化計画の目標年度を延長する、また、延長する期間、毎年度の新規採用職員数を一定数確保しながら、各世代の職員比率のバランスを図るという見直しを行っている。</p>	普通会計	公営事業会計	合計	588	80	668
普通会計	公営事業会計	合計					
588	80	668					
所 感 (意見・感想・今後の課題等)	<p>適正化計画に至るまでの経緯がホームページ等の資料では、なかなか見つけられなかったが、現地での質問で明らかになり理解できました。まずは、行政としての危機感が根底にあり、職員組合と同じ方向を向くことができたのが宮古島市の定員適正化計画が進んだ要因である。この件については、市の状況も含めて市民理解があまり進んでいないようで、行政と議会での範囲で判断しているようである。</p> <p>進め方としては、副市長や部長級が中心となった会議体を中心に総論賛成各論反対の</p>						

議論を粘り強く対応していったことも知りました。いずれにせよ市長の政治的判断が必要であり抵抗する力についてもブレることなく進めていく強い決意が必要であると改めて認識した。進めるに当たっての手法としては合併前の施設をそのまま維持し分庁舎とする考えから脱却し一括総合方式に転換し、新たに市の中心部に建設した本庁舎による業務の一元化と人員の集約が功を奏しているのは言うまでもない。



今後としては、財政悪化による非常事態宣言によるインパクトも次第に財政の健全化が見えてくると手綱が緩んでくる。社会情勢においてもコロナや自然災害等による職員不足論に対してどのように対処していくのか、また、本計画はあく

まで正規職員の適正化のみであり、会計年度任用職員の数字は反映されておらず、安易な正規から非正規への置き換えも散見されるようである。また、少し角度の違う質疑で明らかになった点として、宮古島市は他市や芦屋市でもよく見受けられる、国や県からの出向職員の受け入れがゼロであることが分かった。私たちが当たり前で、そうでなければならぬと思っていたことが、そうでなく何の問題もなく国や県とのやり取りができていたのは、大変参考になった。このことについては後述しますが、島内のことは島民でやる意識を教わった。本計画を芦屋市において参考にする場合は、しっかりとした削減の見込みと併せて、全職務量の把握と役割を明確に、どこまでが正規の職で、どこまでが非正規及び委託の職かを明確にしなければ数字遊びだけに陥ってしまう。宮古島市での救いは、出向職員を受け入れていないこともあり、全職員がもれなく宮古島市民であることで、これは、自分たちの島を自分たちで窮地におとしめるようなことがないように全市民の奉仕者として行動した結果であり、今の芦屋市に決定的に足りないものを、この視察で感じた。

令和 4 年度 行政視察報告書

視 察 日 時	令和 4 年 1 0 月 2 5 日（火） 1 3 時 3 0 分～ 1 4 時 3 0 分
視 察 先	沖縄県名護市
視 察 内 容	名護市公共施設等総合管理計画について
視 察 目 的 (視察先選定理由)	全国的に問題となっている公共施設の更新・新設を含めた総合的な施設管理を先進的に取り組んでいる名護市の経緯や現状と課題を視察し研究すること。
調 査 概 要	<p>現在、公共施設等の老朽化は社会的な課題となっており、公共施設等の建て替えや大規模な改修などに要する更新費用の増加と、それに対する財源の不足が懸念されている。名護市においても、市制施行から現在まで、多くの公共施設等を建設し、行政サービスを実施する基盤としてきたが、それらの中には老朽化が進行し、建て替え等の検討が必要な施設もある。さらに、厳しい財政状況が続く中で、今後、人口構造の変化などにより、現在の公共施設等に対する市民ニーズが変化していくことも予想され、今後、それらの公共施設等については、施設の在り方を検討する必要がある。</p> <p>国においても、公共施設等の老朽化対策に関する取組を強化しており、平成 2 5 年 1 1 月に「インフラ長寿命化基本計画」が策定され、翌年 4 月には全国の地方公共団体に対し「公共施設等総合管理計画」の策定が要請された。これを受けて名護市では、市の公共施設等の状況を客観的に把握・分析するとともに、長期的・全庁的な視点を持って、公共施設等の総合的かつ最適な配置を実現するための基本的な方針を定めることを目的とし、平成 2 9 年 3 月に「名護市公共施設等総合管理計画」を策定した。</p> <p>さらに、個別の施設毎の実行計画を策定することが求められていたことから、各施設の劣化状況等を踏まえ、具体的な対策内容や実施時期、対策費用等を示した「名護市公共施設等総合管理個別計画」を令和 3 年 3 月に策定した。</p> <p>「公共施設等総合管理計画」については、不断の見直しを行い充実させていくことと、令和 3 年度に、個別施設計画（長寿命化計画）等を踏まえた見直しを行い、各個別施設計画（長寿命化計画）の内容やこれまでの取組内容等を踏まえ、本計画を改訂し、公共施設等の適正管理の更なる推進に取り組んでいる。</p> <p>（1）計画の進行管理 本計画を進行管理・マネジメントするための部署を位置付けし、分類ごとの個別施設計画（長寿命化計画）の策定、全庁的かつ施設分類を横断した調整等を行うよう努める。</p> <p>（2）計画の推進体制 施設の各部門を横断的に管理し、施設を効率的に維持管理するため、市長をトップとした全庁的な取組体制を構築します。また、部門ごとに管理されている公共施設等の情報が全庁的に共有できるよう、公共施設等の情報を一元的に管理・集約することができる体制の構築に努める。</p> <p>さらに、以下の内容について、取り組むこととする。</p> <p>① 財政との連携 効果的、効率的なマネジメントを実施していくために財政担当課との連携を図る。また、本市の財政運営の 3 カ年計画となる「中期財政計画」との整合性を図るとともに、</p>

現在および将来の財政負担を把握し、負担の軽減・平準化に努める。

② 住民との協働
本市は、広大な面積を有し、地域ごとに多様な特性が見られることから、既存の公共施設等の維持・管理に関する住民ニーズを適切にくみ取る必要がある。そのため、住民と行政の相互理解や共通認識の形成等、協働の推進に向けた環境整備を行う。

③ 職員の意識改革
職員一人一人が公共施設等マネジメント導入の意義を理解し、意識を持って取り組み、市民サービスの向上のために創意工夫を実践していく。

名護市の公共施設の状況は国内他市と比較しても突出しているものでなく、芦屋市と同じく老朽化した公共施設の改修や建て替えの問題を持っていました。今後の人口減少に伴う財政不安から公共施設等の総合管理計画を策定し、パブリックコメントを経て事業計画を改定し、本年度に個別施設計画まで策定されました。ここで、芦屋市との違いになりますが、財政調整基金の推移については、現状を維持しており目減り傾向による財政不安でなく、令和12年をピークとして、見込まれる人口減少と高齢化による税収減が予想されるためであるとの説明を受けました。

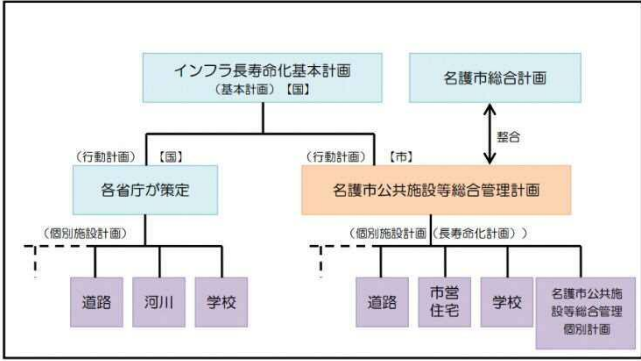
上位計画である名護市総合戦略や市長政策との連携については、方針や整合性を検証し進めていき、今後については、10施設の廃止を予定しているが、個別の場所や指定は未だ明らかにしていないとのことで、芦屋市でも廃止予定が先行して走ってしまい、市民理解を得られない状況があったため、まずは施策の市民理解を十分に求めていくことが大事であると認識しました。

また、計画策定に対する市内部での体制については、副市長及び各部長で構成される委員会等において、各関係課との調整を重ねて全庁的に取り組まれているようで、各部長同士での押し付け合い等はなかったと伺いました。しかし、この管理計画全体では、教育委員会施設が、独自の個別計画扱いとなっており、市の面積が芦屋市に比べ大きく余裕があるためかもしれませんが、貴重な市有地である教育委員会施設の一筆書きでの総括利用がしにくい状況も明らかになりました。

今後も前期計画が終わる令和7年度に進行管理等を踏まえ全庁的かつ施設横断的な調整を行いながら、状況の発信とともに市民理解を求めていかれるようで、市長と議会の役割を強く感じました。

所 感
(意見・感想・今後の課題等)

図表 1-1 計画の位置付け



令和4年度 行政視察報告書

視 察 日 時	令和4年10月26日（水）10時00分～11時30分
視 察 先	沖縄県那覇市
視 察 内 容	ハイサイ市民課及び市民税課窓口におけるキャッシュレス決済対応について
視 察 目 的 (視察先選定理由)	コロナも含めた社会情勢の変化により、芦屋市としても必要なキャッシュレス決済対応の経緯や現状と課題を視察し研究すること。
調 査 概 要	<p>令和3年3月より、ハイサイ市民課及び市民税課窓口における住民票や所得証明書などの証明書発行手数料について、クレジットカードやコード決済等によるキャッシュレス決済対応の券売機を導入している。</p> <p>市民の利便性の向上や、新型コロナウイルス感染症対策の一環として、現金接触の機会を減らし、感染リスクの低下につなげることを目的としている。</p> <p><u>那覇市の窓口等の状況</u></p> <p>人口31万7,041人(内、外国人5,418人)</p> <p>券売機の設置 ハイサイ市民課3台・市民税課1台・3支所に各1台ずつ</p> <p>証明手数料(令和3年度)</p> <p>条例に基づく手数料(住民票等)39万747件 1億1,847万3,350円</p> <p>税証明手数料(所得証明等)7万2,976件 2,100万5,100円</p> <p><u>導入の経緯</u></p> <p>導入前は窓口での現金授受を行っており、現金集計や精算作業での業務負担やミスが発生していた。また、市民アンケートを実施し7割以上の市民から要望があった。</p> <p>2020年4月に、那覇市としてキャッシュレス決済導入全国モニター自治体に応募し、選定された。</p> <p>同年5月から10月にかけて、各事業者ヒアリングや入札仕様書の作成を行い、その後、内部規則の改正、加盟店との契約を経て、2021年3月よりキャッシュレス決済対応券売機の稼働を開始した。</p> <p><u>キャッシュレス決済機導入後の実績及び効果</u></p> <p>令和3年4月は11%の利用率に対し令和4年3月は19%まで利用率が高まってきた。</p> <p><u>キャッシュレス決済種別内訳</u></p> <p>電子マネー39% クレジットカード33% QRコード決済28%</p> <p>効果として現金管理業務の負担軽減や感染リスクの軽減だけでなく、精算データの抽出ができるため、手入力の作業が軽減できた。</p> <p>市民からの声は、幅広い支払方法に対する評価や現金を持たないことが増えているための評価とともに、使用方法が慣れずにわかりづらいとの意見もあったようです。</p> <p><u>今後の課題</u></p> <p>キャッシュレス決済の利用増加に伴う、決済手数料増加による財源確保</p> <p>券売機画面での広告表示枠利用</p> <p>販売機の不具合による対応</p>

所
(意見・感想・
今後の課題等)

感

コロナ情勢による急激な社会変化を顕著に感じる現状において、行政として何ができ、市民の利便性をいかに確保しながらサービスを提供するのかを模索していただいています。その1つの答えがこのキャッシュレス決済対応であると考えたため、行政視察を行いました。

芦屋市でも検討されていますが、なかなかキャッシュレス化が進んでいないのが現状であり、どこに問題があるのかを中心に那覇市の取組をお聞きしていくと、ある程度の理解が進みました。

まず1つに、市の施策としての位置付けで、第5次総合計画において、行政サービスの電子化により市民の利便性を高める組織づくりを進める、と明確に打ち出している点です。市職員として何に基づいて仕事をするかが明らかです。施策を進める上で、経費や手数料や手間を考えると、最大手の会社を1社か2社程度指定し進めていくのが、簡単

ですが、那覇市では手間を惜しまず、クレジットカードで5社、デビットカードで3社、QRコードで8社、電子マネーで15社、合わせて31社との契約を結び、支払いの幅を広く設けたのです。つまり、総合計画に基づき市民のために施策を進めた結果であり、これを市民も評価しています。このことは芦屋市として、重く受け止め、参考にしなければなりません。また、このキャッシュレス決済の導入に当たり、国のモニター制度の情報をいち早くつかみ、選定に向けて手を挙げるスピーディーな判断が那覇市にはありました。モニターに選定されれば、先進施策のリスクはもちろんありますが、国からの支援も当然あり、市民にとって何より有益であると判断し進めた結果が、この施策の利用拡大につながっていると感じました。

今後、芦屋市としても社会の変化に伴う現状と市民の声をしっかりと受け止め、この施策に関わらず「市民全体の公共福祉と行政サービス提供」を念頭に置きながら、計画から施策の細部に至るまで目的に照らして進めていくことが大事であると感じました。

また、実際の窓口を視察させて頂くにあたり、併設されていた「おくやみ窓口」の設置とパンフレットも確認させていただき、大きな市ではあるものの、行政窓口のきめ細やかさも参考になりました。



視察の様子（令和4年度）

<p>視 察 先 ①</p> <p>1 0 月 2 4 日 沖 縄 県 宮 古 島 市</p>		<p>宮古島市総務課の職員の方 にご説明をいただきました。</p>
<p>視 察 先 ②</p> <p>1 0 月 2 5 日 沖 縄 県 名 護 市</p>		<p>名護市財政課の職員の方にご 説明をいただきました。</p>
<p>視 察 先 ③</p> <p>1 0 月 2 6 日 沖 縄 県 那 覇 市</p>		<p>那覇市ハイサイ市民課、市民 税課の職員の方にご説明をい ただきました。</p>

※この「視察の様子」のページは市議会事務局職員が作成しています。