

令和4年12月6日（火）

（午後1時00分 再開）

○議長（小林 弘君）休憩前に引き続き、会議を開きます。

日程に従い、一般質問を行います。

順番10、16番 田中君。

〔16番（田中博晃君）登壇〕

○16番（田中博晃君）皆さま、こんにちは。

最後の質問者となります。最後、結構やりづらいですよね。早う終わったほうがええんかなとか思いながら。ただ、そういう声は一切無視して、自分のペースでやっていこうと思っております。一般質問に入る前に、実は先日、体調を崩しました。その際はとてもお世話になり、ありがとうございました。消防の皆さんもありがとうございました。その後、いろいろ検査をしたらんですけども今のところ何も無いみたいですが、ちょっとだけたばこは吸わんようにしています。そのうち吸うたら、何もなかったんやなと思っております。

それでは、通告に従いまして、一般質問を行います。

橋本ワクワク大作戦Vol. 3です。

「あのまちは活気あるよね」、「あんなまちに住んでみたい」、「うちは何で」といった声を聞くことがある。本市が住民の皆さんや来訪される方々から「橋本市ええわ」と言ってもらえるような、そして橋本市に携わる全ての皆さんがわくわくするようなまちを創造していくためには、まずは行財政改革によるお金の確保が改めて必要だと考える。

よって、以下を問います。

一つ目。長期総合計画の人口ビジョンより下方修正が必要だと感じています。人口減少はまだまだ進むと仮定した場合、今後の税収

にも大きな影響があります。そこで、3年先、5年先、10年先を見据えた予算編成について、税収減をどの程度加味しているのか。

二つ目。人口減税収減から、さらなる行財政改革が検討されていると考えます。そこで業務委託について、仮にP F S（成果連動型民間委託契約方式）を導入すると、審査会や第三者委員会の設置など委託先や行政的に手間を取る部分はあるけれども、お金の使い道は市民に分かりやすい。そこでP F Sへの転換も一つの材料だと考えるが、本市の見解は。

三つ目。行財政改革は本市だけでなく、自治体の規模にかかわらず様々な改革がなされている。その一つにR P Aがある。本市もふるさと納税等一部業務のR P A化には取り組んでいるかと考えるが、他自治体が率先して取り入れている給与計算や窓口業務については取り組まれていないと考えています。さきの決算委員会でも人員不足が答弁の中で幾度も発言がありました。R P A化により行財政改革や人員配置についても新たな道筋が広がると考えるが、本市は導入に対しどのような議論・検討がなされているのか。R P Aというのは、ロボティック・プロセス・オートメーションの略で、パソコン上で簡単な業務、単純作業を定型化して機械にやってもらうという内容です。それを先に言うのかなあかんかったですね。

以上、壇上からの質問を終わります。明確な答弁、よろしく願いいたします。

○議長（小林 弘君）16番 田中君の質問、橋本ワクワク大作戦Vol. 3に対する答弁を求めます。

総務部長。

〔総務部長（井上稔章君）登壇〕

○総務部長（井上稔章君）橋本ワクワク大作戦についてお答えします。

まず、一点目の今後の税収減をどの程度加味して予算編成しているのかについてですが、本市の財政計画は、令和3年12月に策定した橋本市中期財政計画が直近のものとなります。中期財政計画は、令和8年度までの計画となっており、毎年度、決算状況を加味し、見直しをかけながら計画的に財政運営を行うこととしています。

議員おただしの税収につきましては、計画策定時点での人口減少による影響に加え、税制改正や企業誘致の影響を考慮した上で試算しており、令和3年度からの5年間で約2億円の減収を見込んでいます。市税の減収分は普通交付税への影響もあるため、純減にはならないものの、歳入の減収分は歳出を縮減することで予算編成を行うこととなります。

また、今後10年以降の財政計画については策定していませんが、現在の中期財政計画終了に合わせ、将来の人口減少を見据えるとともに、社会情勢も予想した上で次期計画を策定する予定です。

次に二点目の業務委託のP F S制度への転換についてお答えします。

本市の行財政改革の取組は、平成30年度から令和9年度までの第2次行政改革大綱及び平成30年度から令和4年度までの第2次行政改革推進計画により推進しており、人口減少、少子高齢化が進み、財政状況が厳しくなる中で、より質の高い行政サービスの提供や効率的な経営の視点に立った行財政運営を行うこととしており、議員おただしのP F S制度の導入については、行政改革大綱において民間活力の活用に該当し、費用対効果を十分考慮した上で積極的に活用することとしています。

P F S制度は、令和3年2月に内閣府において作成された共通的ガイドラインにより以

前に比べ取り組みやすくなっており、令和3年度末時点で全国72事例の事業実績があり、医療・健康、介護、就労支援等の社会的事業において導入が進んでいます。

制度を導入することで、委託の終了時点で事前に設定した指標により達成度が明確になるというメリットもある一方で、成果連動リスクの一部を民間事業者が負担するため、受託意向が低下し競争性が働かなくなるなどのデメリットも考えられ、まずは、先行事例などを参考に本市への導入可能性を検証したいと考えます。

最後に三点目のR P A導入による行財政改革についてお答えします。

R P Aは、これまで人間が行っていた定型的なパソコンでの作業をソフトウェアに定義して作業を代替・自動化する技術で、本市におきましても平成30年度より取り組んでいます。

これまでの取組内容ですが、平成30年度には国の業務改革モデルプロジェクトの委託を受け、市民課、税務課、こども課等の13の事務作業につきまして、大阪府熊取町と共同で実施・検証しました。

また、令和2年度には、これも国の委託事業である自治体行政スマートプロジェクトを活用し、大阪府の河内長野市、奈良県五條市と共同で、受信メールの振り分け、ふるさと納税における寄附情報の抽出・取り込み、A Iによる会議録の作成など4業務について取り組みました。

議員おただしのおり、R P Aの活用は、職員が行っていた作業を自動化することにより、作業負担の軽減と自動化で生じたマンパワーを企画立案や対面相談などに集約できる効果があるため、今後も行財政改革の観点から対象業務を増やしていきたいと考えていますが、実証した業務の中にはR P Aに不具合

が生じ、プログラムの修正に多大な時間と労力が必要となったケースや、全庁に横展開する業務に対して汎用性に乏しかったなど、効果が実証されなかったものも少なくなく、導入時点での慎重な検討は不可欠です。

このことから、RPAの導入にあたっては、費用及び作業の負担と効果のバランスを見極めながら、有効活用を検討したいと考えています。

なお、おただしの給与計算及び窓口業務のRPA化につきまして、まず給与計算については、既に人事給与システムによる運用を行っており、RPAの導入による大きな変革はないと考えますが、他の自治体のRPA化の事例も参考にし、さらなる業務効率化に向けて取り組んでいきたいと考えています。また、窓口業務につきましては、平成30年度に検証を行いました。RPAの導入を行った業務はありません。

今後、RPAの技術革新も考えられることから情報収集を行う必要はありますが、窓口業務に関しましてはRPAだけではなく、アウトソーシングなどほかの方法と合わせた効果の検証が必要だと考えています。

○議長（小林 弘君）16番 田中君、再質問ありますか。

16番 田中君。

○16番（田中博晃君）答弁ありがとうございます。

やっぱり様々な事業を行っていくにはお金が必要やと。市長をはじめ職員の皆さんの活躍で、ひとときの財政の危機は一瞬脱したのかなというのはありますけれども、やはりこれから人口も減っていく、さらに扶助費がもっともっとかかってくるであろうと推測される中では、まずお金の確保が必要なのかなと、私はそのように考えています。

長期総合計画で、2027年、6万人という目

標人口になっていますけれども、実際は既に今の段階で6万人、だいたい5年ぐらい前に来てしまっているのかなという気がしています。答弁であった財政の場合は現実の数字というのかな、一番近い人口で出していついていけるけれども、どうしても私たちや市民の方に見えるところは長計の数字が見えていくということもあって、理想と現実というのかな、変な見方をしたらダブスタとは言わんけれども、そうも見えてくることもあると。

当時、長期総合計画の特別委員会に私も参加させてもらっていました。人口ビジョン等様々な質問とか議論もあった中で、やっぱり目標人口達成のためには、結構市当局も強気とは言いませんけれども、こうやったらこの人口に近づけていけるんだというような発言もあったんですけども、現実先ほど話したとおり、もう既に5年前倒しという言葉がええかどうか分からんけれども、5年早く6万人という人口になってきてしまっていると。でも、長計は夢じゃなくて、そこに向かっていくために何らかの努力をしていかんなん。もちろんある一定期待値というのがあつて、そこに進んでいかんなん。コロナがあるなしにかかわらず進んでいかなあかんかったのかなというふうに考えております。

人口減少ってやっぱり悪循環がいろいろあつて、就職に関しては企業誘致等々あつて、一旦、就職の幅、枠は広がったというのがあるんやけれども、大学とか専門学校等進学という部分で考えたら、どうしても市外、県外へ出ていくことが多くなってくるし、そうになったときにそのまま帰ってけえへんかもしれへん。うちの娘も今東京で住んでいますけど、実際どうなるんか分からんと思っています。人口減少というのは、市の職員採用にも今後、人口が減っていくのにそんな職員は要らんやんかという話にもなってくるかもしれんへん。

でも、国とか県とかって結構市に事業とかを委託とか移管とかしてきて、逆に仕事が増えたりするところもあって、何か矛盾しているな。でも、市民の方から見たら、人は減っているんやから職員も減らせよという話にもなりかねんし、壇上でも言うたけど、決算委員会では結構どこの課も人が足らんねん、手が足らんねんというような話が出てたかなというふうに思います。少ない職員で今の仕事をカバーしていったら、どんどんどんどん疲弊して行って疲れてきてしまうということもあるのかなと思うんです。

ここで質問なんやけど、当時の人口目標と現在の人口というのはすごい乖離があるというふうに考えています。その部分というのは今、橋本市はどない見ているのかなと。特に、学校とかは別として、市の政策とか施設を今後いろいろ直していくにも、人口というのは常について回ってくるというふうにも考えておるんですけれども、その辺りを含めて答弁をもらえたらありがたいです。

○議長（小林 弘君）総合政策部長。

○総合政策部長（土井加奈子君）議員のおただしにお答えさせていただきます。

今、将来目標人口6万人とおっしゃっていただいているのは、長期総合計画の第2章の基本構想において設定した将来人口のことをおっしゃっていただいております。この基本構想の章自体が議会において議決いただいているところでございます。基本構想の計画の期間が平成30年度から令和9年度までの10年間と定められておりまして、目標年次である令和9年度の将来人口を6万人と設定しているものであります。

おただしのように人口減少、本当に進んでいるところであるんですが、ここ3年ほど私も人口を見てみたんですけれども、自然減の

ほうはやはり出生数よりお亡くなりになられる方がかなり多くおられるというところと、それから社会増減に関しましては一定、年に二月とか四月ぐらいは、微々たる数字ではあるんですけれども転入のほうが上回る月もあることはあります。ただし、全体的に年間を通してみると、やはり人口減というのは進んでいるところではあります。

当初、平成30年度から始まった長期総合計画で目標の人口を設定しまして、それとは別に推計人口というのでも設定しているところであるんですけれども、ここの差をできるだけ推計人口が目標人口に達するようにということで、この前期の5年間においては先行的に取り組むプロジェクトを中心に政策を進めてきたところでありますし、また、今議会の総務委員会でも一定中間のご報告をさせていただく予定はしておるんですけれども、後期の基本計画においても重点的に取り組むプロジェクトを設定いたしまして、人口減のところにも政策を入れていきたいと思っております。

以上です。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）やってくれて、途中でコロナもあってと分かるとんやけど、それでも現実がこうやでというところを言いたかっただけなんで、人口が減っていったら今後、それこそRPAとかPFSとか言っているけれども、やっぱり民間活力を利用しながらDXのほうにも進めていかなあかんというのがあるので、人口が減っているのがうちだけの問題ではない。でも、増えているところもあると。

以前、11番議員も大学を持ってきたらどうやとか、今日の12番議員もそういう話があったけども、極端な言い方をしたらサテライトでもええんかなとも思ったりしています。

やっぱり橋本市の子育て施策をはじめ市民サービスって、よその自治体には全然負けてないんとかうかなというふうに思っています。けど、情報発信、市民とか、それに近い人、近隣の人への伝え方はとことん負けているなど正直思っています。結構よく人口が増えているよという兵庫県のあのまちやったり、千葉県のあのまちやったり、近隣には大都市を抱えているとはいえ、あそこのまちと違って、マスコミの使い方って異常にうまいですよ。橋本市でもやっているような内容を、これでもか、うちしかやってないんやという出し方をしてうまいこと人を集めているのかなというふうにも感じています。

これから橋本市、うち、本市も、やっぱりマスコミとかSNSというのは、どんどん発信をもっともってして行って、よそに負けてへん宣言をやっていかんと、近隣自治体との人の取り合いになってきているし、実際、人の取り合いって始まっています。ある意味では近隣とのお付き合いもあるにせよ、割り切る勇気も必要なんかなと。そういった橋本市がやっているような情報発信も、もっともって民間活力を使ったほうがええんとかうかなという気はしています。これはちょっと今日は本題から外れるんで質問はしませんけども、そう思っているということを伝えたかったので。

次、P F Sについて質問をするんですけども、答弁やったら先行事例など参考にというような、導入可能性を検証したいというお話でした。でも、実際先行事例は結構あるし、その中で、要は今からスタートなんか、それともちょっとは調査もしてきてて、実は何かできるめどもついているんかとか、いやいや、まだまだほんまに真っさらやねんという状況なんか、現状をもう少し詳しく教えてもらえたらありがたいです。

○議長（小林 弘君）総務部長。

○総務部長（井上稔章君）P F Sに関する取組の現状というところでのおたまだと思いますが、答弁の中でも申し述べさせていただいたところなんですけれども、このP F S、成果連動型民間委託方式というところだと思うんですが、達成度などの成果に対するハードルを上げれば上げるほど、民間に対するリスクが上がっていくというようなところもありまして、なかなか指標の設定ですとか事業効果の確認というところが難しいところがあります。結論から言いますと、現時点では、導入に対する検討も至っておらんというところが現状でございました。

しかしながら、経済財政運営と改革の基本方針、いわゆる骨太方針等でも、医療ですとか健康、介護などの社会的事業においては普及を促進するというような記載もされているところですし、内閣府ですとか経済産業省、それから厚生労働省においても、導入の手引とかガイドラインが作成されてきているというところが現状としてございます。その辺のところ、今回の提案を含めてでも勉強をさせていただいたところでありまして、これらを参考にしつつ、成功報酬型のP F Sの委託の導入に向けて、まずは導入の可能性を検討していきたいということで、答弁の繰り返しになりますが、今考えておるところであります。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）ほんまに制度そのものは前からあったんやけど、特に使いやすくなった。そういう資料が出てきたのは今年の2月ぐらいからやったので、確かに今の答弁でよく分かるんですけども、ただ、P F Sというのは、今までやったら仮に100万円でこれをやってくださいねって民間活力で委託をしとっても、ある意味そこで結果がどうかって

よく分からなかった。でもこれからは、うちも絶対、今後人口が減ってきたらお金というものは大事になってくるんで、もちろん委託先が先にお金をくれへんのやったらできれへんとかという話になるかもしれへんけれども、市民目線からしても、こういう結果が出たからこのお金を払ったんやで、支払ったんやでというのがすごく分かりやすい。もっともっと市民の方が市を見たときに受け入れられやすいのかなというふうに感じています。

これから検証を先に進めてくれるということやったんやけれども、もし仮に導入とかという前向きな話になってきた場合、補助金のこととかもあるかもしれへんで、早め早めに手を打っていったほうがいいかなと思っておるんですけれども、その辺りはいかがですか。

○議長（小林 弘君）財政課長。

○財政課長（三浦康広君）16番議員のご質問にお答えします。

現在、国では、P F S 事業の活用団体を2022年度末までに全国で100団体にするという目標をしております。先ほど壇上答弁でもありましたとおり、手引等の整備も進めているのに合わせて、議員おただしのとおり、地方自治体が事業を実施する際の情報収集や庁内検討、それから案件の形成、事業実施、それぞれの段階において補助制度などの支援制度を充実させていることから、本市におきましては、まずは行革担当課の財政課におきまして、先行事例や国のウェブセミナーってあるんですけども、などを参考にした情報収集、及び国の無料の講師派遣事業を活用した導入の可能性調査を行い、庁内担当課等とのコンセンサスを得た上で、これは導入可能だと判断ができましたら予算化を含め、令和6年度の実施に向け必要な措置を講じていきたいというふうに考えております。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）よろしくお願ひいたします。可能やったら06年度には予算化の可能性も考えてくれるということなので、そこはすごい期待しています。というか、もしかしたらその頃までにまた違う制度も出てくるかもしれへんで、今の段階では、これは有効かなというふうには私は考えていますけれども、内部調査をしていったらもっともっと有効なものが出てくるかもしれへんというのも、そこは理解しています。ただ、やはり人口が減っていったお金という部分は、あればあるほどいいことなので、その頃、私はここにおるかどうか分かりませんが、期待はしています。

R P Aのところへ行きます。給与計算の部分なんですけれども、先ほどの答弁やったら既にシステム化されてて、R P Aの導入については大きな変化はないという話やったんやけども、職員課か、あっちのほうへ行かせて事前にいろいろ調査をさせてもらったら、現状のシステムでも実はあまりうまくいっていないところもあるというふうに聞きました。私が言いたいのはR P Aどうこう、今のシステムをそのままでもいいんやけれども、今から準備して問題点を洗い出していったかんと、また更新やわ、もうこのままでええかってなるんじゃないかと、もしかしたら様々な手段があるかもしれへんというのを皆さん分かってきているのかなと。担当課はちょっと問題点もあるよというふうに言うてくれているんやけど、その洗い出しについても今からせな間に合わんのとちゃうんかなというふうに感じておるんですけれども、いかがですか。

○議長（小林 弘君）総合政策部長。

○総合政策部長（土井加奈子君）現在の給与システムにつきましては、若干動きの悪いところもあるというところは否めません。それ

で、このシステムの契約期間なんですけれども、令和8年9月末までとなっているところです。今度システム更改をするときには、現在のシステムにおける課題を洗い出して、職員が使いやすいシステムとなるようにということで、ほかの自治体のシステムの調査であったりとか、また、実際にシステムを使っている職員に話を聞かせていただくなど、早期から情報収集に努めまして、より良いシステムにするように、なるように思っているところです。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）答弁のときはあまり大きな変化はないと言ったけど、実は調べていけば、不具合とまでいかにしても、使い勝手の悪い点というのは出てきているという現状があるので、これはRPAどうこう関係なしに、やはりきっちりと調査して、変更してもらうところは変更して、システムを構築していかないかという部分がありますので、よろしく願いいたします。

結構いろいろ調べていったら、人事評価という部分でも使っている自治体もあるみたいです。公平性の担保という部分で。ただ、これの情報が思っていたより少なくて調べ切れていなかったの、そういうのがあるよという紹介程度にはとどめますけれども、どうしても職員の評価とかがってなってきた場合には、主観が入ってしまうこともある。ある一定、全てではないですけども、一部にRPAを用いているところもあるみたいです。幾つかの町は調べたんですけど、中身まで詳しく調査できなかったの、ここは情報だけ発信しておきます。

ほんで、給与計算以外の部分なんですけど、例えば勤怠システムというのかな、出勤のぴっとやるところのひもづけで残業関係をチェックするとか、特に今、残業申請、時間外の

申請というのかな、それをいまだに橋本市って手書きなんですよね。手書きの部分を所属長なりがエクセルに打ち込んで、照らし合わせて職員課に出すと言ったんかな。えって正直思うんです。手書き、どうなんって。特にやっぱり忙しい時期とかやったら、後回し後回しになることもあるかもしれへんしというのもあるんやけれども、これはRPAとか違うけれども、まずはそんなところから、例えばどうせチェックするんやから、どっちにしても。チェックするんやから、残業申請もまずはエクセルやったらエクセル、打込みでもいいやんかと。コピペもできるやんかと思うんですけども、そんな細かいところからでも始めていって、少しでも仕事量というのを、通常の仕事量と違う仕事量というのかな、たとえ1分でも削減していくというのも大切なものかと思うんですけども、その辺りはいかがですか。

○議長（小林 弘君）総合政策部長。

○総合政策部長（土井加奈子君）時間外の申請につきましては、原則、基本的には時間外の勤務を命令されて、それに基づいて命令された時間を時間外勤務として従事するということになります。おただしのように、いろんな申請、職員が関係する申請というのはあるんですけども、できるところからペーパーレスでできるようにというふうには思っているところではあるんですけども、やはりこの時間外の申請につきましては内容であったり、その時間が適当であるかどうかという命令権者の承認というところが必要となってくる。あとは、その内容の確認というところも命令権者がしているところでありますので、例えばエクセルでそういう申請をしたり管理をしたりということも今後においてはやはり大事なかなと思いますし、電子決裁が来年度から取り組んでいくということ

で、その辺に合わせてうまく命令権者がその時間外の管理ができるような、そういうふうなやり方を考えていけたらと思っています。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）命令権者、所属長が打ち直しているんでしょうというのを言いたかったんですよ。それやったら手書きでも一緒やんって。チェックするのは一緒やし、打ち込んだからってチェックせえへんわけでもないし。ただ、その一つ一つの仕事の、仕事以外の時間を減らすためにも、先ほどの電子決裁じゃないけど、その辺りも話をされたけれども進んでいっているんやから、もっともっと進めていったほうがええんとちゃうかという話なので、そこは頼んどきます。よろしくをお願いします。

さっき答弁でもらった平成30年度に実施した国の業務改革モデルプロジェクトについて、実際、どんな検証をされたのかってもうちょっと詳しく教えてほしいんですけども、国の資料とかを見たら結構橋本市へ報告を上げているから、ここ、ちょっと差がないかと思ったりしているんですけども、いかがでしょうか。

○議長（小林 弘君）財政課長。

○財政課長（三浦康広君）ご質問にお答えします。

平成30年度に実施しました、国の業務改革モデルプロジェクトにつきましては、市内91の事務の洗い出しを行いまして、自動化が可能な業務なのか、RPAにより業務が効率化されるのかなど、その可能性を担当課や他の自治体とのヒアリングなどにより、実証可能と考えられる13事務に絞りまして検証を行いました。

13業務の具体について申し上げますと、税務課の業務である法人事業所の新規登録業務や固定資産税算定のための地籍調査結果の反

映作業、市民課の業務である常住人口の算定事務について、業務が改善されるとして実証実験を行いました。結果として、システムの更新などによりRPAに必要な詳細な手順、シナリオというんですけど、シナリオに不具合が生じたことや、AIの文字読み取り機、これ、AI-OCRという機械なんですけど、での文字認識が思った以上になされなかったなどによりまして、継続的な導入には至っていないというのが現状でございます。

以上です。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）国の橋本市が上げた報告書やと思うんですけども、平成30年度の事業で1,545万円、補助金を取ってやって、報告書を見たらOCRの自動読み取り、自動の読み取りやわな。OCRって写真を文字起こしするシステムなんやけれども、その自動読み取りをして、その中でも軽自動車税に関わる廃車とか転出の登録を今まで月430件、これは報告書の内容なんですけどね。年間約5,200件程度について、システムの入力であったりとか、確認用のハードコピーを今まで職員がやとったのをOCRとかを用いてやると。その結果、軽自動車税の部分では年間86.6時間の時間削減になって、申請の多い業務繁忙期にほかのコア業務へのリソースシフトも可能やと。給与や市営住宅管理など、効率化が期待できる事務に順次展開というのを挙げられています。

今の答弁、ちょっとかみ合わなくないかなと思うんですけども、そこを確認したいです。

○議長（小林 弘君）財政課長。

○財政課長（三浦康広君）ご質問にお答えします。

確かに国の実績報告におきまして、そういう実証というか成果があったというのは事実

です。ただ、その実証を続けていく、事務に落としていくという段階におきまして、システム改修が重なったことによって、先ほど申し上げたシナリオというのが一から見直さなくちゃいけなかったなど、多大な労務が発生するというケースが出てきました。ということで今の状況を申し上げますと、業務として継続されているものがないということですが、今後、状況も変わってきますので、随時検証というのは継続して行っていきたいというふうには考えております。

以上です。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）今、財政課長が言われたけども、特にOCR関係の進歩って、技術の発達ってすさまじいものがあるって、ほかの自治体でもRPAの導入も相当進んでいるし、かつ、特にシナリオ、台本なんていうのは結構自治体同士で貸し借りして、こっちのを借りて、うち、うまいこと行く。じゃ、うちのを使ってよとかという形でシナリオの貸し借りってやっているんですけども、確かに平成30年時から比べてかなり進歩しているのかなというふうに思っています。やっぱりよその自治体を見ていたらそう思わざるを得ない部分があるんですけども。という観点から、当時はちょっと難しかったけれども、今後のことを考えた場合にはどない考えられていますか。

○議長（小林 弘君）政策企画課長。

○政策企画課長（中岡勝則君）今後のことなんですけども、RPAに限らず、BPR、ビジネスプロセス・リエンジニアリングという言葉で、仕事のやり方を見直すということで、業務改革については和歌山県が音頭を取りまして、令和3年度末から取り組んでおります。橋本市もそれに参加する形で業務改革、BPRのプロジェクトに参加しておるわけなんで

すけども、県の取組の方法としては、一つの市町村だけではいろんな検証をするのに各課の業務が忙しい中で、なかなかそこに手が回らないという現状もある中で、それぞれ県内をブロックに分けて、このブロックはこの業務について検証しましょうということで、一つずつの業務のプロセスを見直すことで、ほかの市町村に展開できないかという内容で県は取りまとめをさせていただいています。ですので、その取組に参加する形で橋本市でやっている業務が、実はこれは横に並べたときに、ほかの市ではこんなに簡単にできているのにもっと省略ができるんじゃないかという発見もあると思いますので、その取組に参加する形で今年度も進めておりますし、来年度も、ちょうど議員がおっしゃっていただいていたAI-OCRとかRPAの導入についても、県のほうでは一応支援という形で予定をしておるとこのを聞いておりますので、そういった形で横に並べたときの本市の取組という見方で、新たに取り組めるところはやっていきたいなというふうに思っております。

以上です。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）多分、県がやるBPRって、あくまで私個人のあれなんですけれども、どうしても税とか法律関係であるとか、和歌山県内でほぼほぼ変わらないものを中心にBPRにはめていくのかなという気がしています。もともと制度自体が、住民サービスを迅速に向上させたいんやけれども、市とか自治体単独で取り組んだらその更新費用とか金がかかるんで、それやったら県がまとめてやろうかというような話から始まったのかなという気はしているんですけども。そうなった場合には、横のつながりでできるものはいけれども、例えば橋本市とこの二つの町しかできなかったとかというものが出来た場

合に、その辺りのマッチングであったりとか、予算とか更新費用の部分というの、それは県が持ってくれるということなんですか。それともただ単に、どこで何をやっているのと聞くだけで終わってしまうのか。その辺りはいかがですか。

○議長（小林 弘君）政策企画課長。

○政策企画課長（中岡勝則君）今のところの取組は、一旦、県内の市町村でどういう業務にどう取り組んでいるかというところの取りまとめから見えてくるものについて、それぞれ市町村でそれをどうしていくかというところの県のほうの助言というところになるかと思えます。ですので、例えばこのまちのこの市のこの業務はRPAを入れたほうが効率化するのではないか。例えば逆に、業務委託をしてしまったほうがいいのではないか。その業務ごとに判断というのは異なってくると思いますので、県がそこに対してお金を支払うということはないのかなというふうに思っております。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）私の解釈のBPRがどっちかというたら県主導で、この事業を県下一斉に、特に税関係やったら変わらん部分が多いんで一斉にしたほうがええさかいに、県がこっち持ったるから、各自治体一緒にやっぺいこうやという話なのかなと勝手に解釈しとったんやけど、ちょっと違ったみたいで。また戻ってきて、自分らで頑張れよって言われそうな気も今勝手にしています。

RPAとかPFSというのは、これって広義でいうたら民間活力の活用なのかなと。やっぱり市独自でできないことを、民間であったり様々な活力を使わせてもらうということかなというふうに感じています。いろんな自治体、例えば京都市とかやったら民間活力の活用等による徹底的な業務の効率化とかって、

やはりこれもRPAとかというのでいろいろ資料に目を通させてもらいました。

ここから先は例えばの話なんですけれども、過去、一般質問で庁内にコンビニを置いたらどうやとかという話もしたこともあるけれども、それは却下されたというか、民業圧迫になるとかという話もあったんですけれども、これからの時代、全てがネット申請とかになるかもしれへんし、例えば家におりながら銀行とか郵便局とかもという時代になるかもしれへんけれども、あくまで行革の観点でここは質問をするんですけれども、今の段階で市役所に来るお客さま、市民の方というのは、市役所へ来たときに、自分の今日せんなん、今日は市役所に何か申請して、ついでに銀行に寄って、郵便局に寄ってとかという、ここへ来てここを中心の徒歩圏内で終わらせたいなと思っている方が大多数なのかなというふうに感じています。私も知り合いとかに聞いたら、やはり1回行ったら、ほぼほぼ1箇所収めたいというふうに思っている方が大多数だと私は感じています。

実際、よその自治体へ行ったら、マイナンバーを活用した証明書の発行だけと違って、これはコンビニとかで市のお土産物とか要綱とか要覧を販売しているところもあるし、観光協会的なというのかな、いうところも実際あると。私が思う市役所というのは、市民の方からしたらすごいハードルが低くて、遊びに来いよというわけではないですけれども、市民の皆さんがすごい使いやすい市役所をめざすべきなんじゃないかなというのを、自分の妄想ですけれども、そういうのを日々考えています。という観点で、民間活力の活用という部分で考えた場合に、今の段階で例えばコンビニ、コンビニと違ってもいいですよ。例えばコンビニのようなものも民間活力の活用の一つとして考えることは可能なのかなどう

か。答弁いただけますか。

○議長（小林 弘君）総務部長。

○総務部長（井上稔章君）ただ今のご質問にお答えいたします。

答弁でも申し述べましたが、行革大綱におきまして民間活力の活用というのがうたわれていると。その中で我々、どうしても頭に浮かぶのはアウトソーシングですとか、いわゆる業務をそのまま民間にというような発想にどうしてもなりがちなんです。議員おっしゃったように、コンビニ等を入れて市民生活を向上させるですとか、様々な民間の協力を得ることというのは可能になってくるというふうに思います。その辺り費用対効果を含めて、効果があるものについては導入すべきであるということは考えとしてございます。

しかしながら、現在、今のこの庁舎の中にコンビニ等をつくるですとか、大規模な改修をすることで新たな利便性の向上をさせるというのは、現時点ではちょっと難しいと考えますので、新庁舎建て替えのための基金もまた積み始めているというところもございまして、そういった状況の中で考えていくことができたなというふうには思います。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）これは例え話なんであれなんですけれども、市民の方というのは役所へ来て、できるだけ1回、1箇所です仕事というかな、その日やらなんこと終わらせたいんやというのを思っているというところがまずある。確かに現状では難しいのはよく分かっているんですけれども、最初から言うところやっぱり人手不足、人員不足というところで、マイナンバーカードをどんどん普及させていきたいんやってなった場合に、例えば市民課の窓口業務の一部をコンビニとかへ振っていくことも可能になってくるし、というのはあります。現状では難しいということやけ

れども、偶然にも今後建て替えの議論も始まっていく中で、そういうときにはできる、できれへん、特に時代が変わるから、その頃にはコンビニすらないかもしれへんけれども、そういった議論というのにはできる、できないにかかわらず、議論はできるのかなというふうに考えておるんですけれども、その辺りはいかがですか。

○議長（小林 弘君）総合政策部長。

○総合政策部長（土井加奈子君）新庁舎の建て替えについてはまだまだこれからのことではあるんですけれども、今、若手のプロジェクトチームを立ち上げるということで、検討の段階に順次入っていかないといけないと思うんですけれども、今後、民間の活力を生かすということについては検討していけるものと思います。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）とにかくどんどん変わってくるので乗り遅れんようにだけ、今はこれがいいけど明日は違うものになっているかもしれへんというので、乗り遅れないように。特に今、総合政策部長がおっしゃっていただいた若手職員のプロジェクトチームで、日々いろんな情報を更新してもらって議論してもらえたら、それこそ市民にとって優しい市役所になるし、結果的に職員の仕事とかというのもうまいこと分散させていって、手が足らんところにはせめて0.何人でも張りつけようかという議論もできるのかなというふうに思っています。

RPAを含めてデジタル化全般になるんやけれども、これはもちろんDXという一番大きいものから始まりますけれども、橋本市って方向って今どこを向いているのかなというのが正直見えにくいところがある。何でかというたら、今までも結構DXの質問も過去にしたこともあるんやけれども、そのときの答

弁でも実はこの内容を原課に渡してあって、今答えが返ってくるのを待っているんやでとかという状況なんやけど、むしろ私からしたら、この方向で行くから1回すごい前向きに考えてくれよというほうがいいのかなど。いろいろ職員にもお話を伺ったりしたら、やっぱり制度を導入したらお金がかかるやんかとか、今、手が足らんから、今の業務で手いっぱいやねんということで、どうしても広い意味でのDXというのを考えた場合に、調査そのものすら各課ではよしやんのかなというふうに感じています。ということは、DX担当課はもうちょっと踏み込んで、最終決定は別として、少なくとも橋本市は今こっちを向いとるから、この部分についてももっともって考えたというような方向性を示してほしいんやけれども、その辺はどないなっていますか。

○議長（小林 弘君）総合政策部長。

○総合政策部長（土井加奈子君）DXの推進につきましては、政策企画課中心に進めているところです。また、DX推進本部というのも設置いたしまして、DX推進計画を現在策定中となっております。この中に、暮らしのDX、行政経営のDX、分野別のDXというこの三つを位置づけておりまして、そこへ各課の業務を落とし込んでいくというふうなことの方向にはなるんですけども、確かに議員がおっしゃるように、さあ、DXしてねって風呂敷を広げても、何をしていくんかというところはなかなか分かりづらいところもあるかと思います。政策のほうからも得た情報については担当課に伝えたりはしているんですけども、県の市町村課のほうにも、同じ悩みがいろんな自治体起こっているかと思えます、県内の自治体で。ですので、県でそういうサポートを、例えば福祉の分野であったりとか政策の分野であったり、また建築の

分野であったりって、いろんな分野のそういうサポートをしてもらえるような人材というのは県のほうで配置していただいて、相談であったりとか、それから情報共有であったりとか情報交換ができる、そんなふうな環境を整備してほしいなというふうな要望もしているところでもあります。

○議長（小林 弘君）16番 田中君。

○16番（田中博晃君）もちろん県に要望するのもいいけども、市はどっちを向いて動いとるんかというのも見せたらなあかんし、そこをお願いしているんですよ。言うても多分そんな変わらんであれやけど、やはり橋本市の方向がちょっと見えにくい。もしかしたら、職員さん方もどっちを向いているんかなというのが見えにくいところもあるかと思うんで、県の情報を取るんやったら取るでかめへんし、人を配置してよと言うのもかめへんけれども、やはりちゃんと乗り遅れやんように、動いているところはどンドン動いているしというのもあるので、そこだけをお願いします。

もう終わりますけれども、結局、橋本市だけじゃなくて全部の自治体の問題なんやけど、どンドンどンドン事業の効率化、仕事の効率化をしていかな、人員不足というのは常についてまわる。それだけじゃなくて、労働環境はもちろん守っていかなあかんので、人が減ったから、減った人に今までの仕事を全部まくってという、そういう悪循環も絶対あかん。自治体戦略2040構想というかな、2040年までに総務省がああせい、こうせいといろいろ言うているみたいですけども、そのためには絶対人というのは要るんやけれども、言うても今から18年ぐらい、17年ぐらいで人が増えるかというたらそうでもないし、戦力になるかといったらそうでもない。となった場合には、RPAとかを含めて、DXに頼らざるを得ない部分というのが絶対に出てくるし、民

間活力をもっともっと使って、市で賄えれへんこと、絶対民間のほうがうまいことは民間にお願いするというのも一つやと思いますので、その辺りをもっともっと突っ込んで行ってほしいなど。予定では、もし来年おったら12月ぐらいに、その後どうなったよという質問をしたいなと思っていますので、そのときは心優しく迎えてください。

以上で終わります。

○議長（小林 弘君）16番 田中君の一般質問は終わりました。

○議長（小林 弘君）これにて一般質問を終

結いたします。

以上で本日の日程は終わりました。

お諮りいたします。

明12月7日は休会とし、12月8日は午前9時30分から会議を開くことにいたしたいと思えます。これにご異議ありませんか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○議長（小林 弘君）ご異議がありませんので、そのように決しました。

本日はこれにて散会いたします。ありがとうございました。

（午後1時52分 散会）

地方自治法第123条第2項の規定により、ここに署名する。

議	長	小	林	弘			
2	番	議	員	垣	内	憲	一
9	番	議	員	石	橋	英	和