

令和4年（2022年）3月14日

日光市議会議長 生井一郎様

総務常任委員長 和田公伸

委員会調査報告書（所管事務調査）

総務常任委員会は、所管事務調査として調査・研究を行い、その結果を取りまとめましたので、日光市議会会議規則第109条の規定に基づき、下記のとおり報告いたします。

記

- 1 調査事項 行財政の今後について
- 2 調査目的 現在、行政に求められることは多岐にわたり、また新たな歳入の確保や歳出の抑制など財政面での課題もある。それらの課題を解決すべく、新たな行政と財政のあり方を見出し、市民ニーズに応じていくため、調査・研究を行う。
- 3 調査活動 調査事項決定後、一昨年からの世界的なコロナ禍による影響等を踏まえ、調査活動の方法について委員間で協議し、コロナの感染状況を見ながら執行部や市内関係団体と現状・課題について意見交換するとともに、市外先進地事例等を調査することとして下記の日程で実施した。

期 日	会議及び調査内容	場 所
R2.6.18	所管事務調査事項について（調査事項の決定）	委員会室
R2.7.16	所管事務調査「行財政の今後について」 （日光市の財政状況について）	委員会室
R2.8.31	所管事務調査「行財政の今後について」 （第2次日光市総合計画に基づく既存施策の見直しについて）	委員会室

期 日	会議及び調査内容	場 所
R2. 9. 17	所管事務調査「行財政の今後について」 (第2次日光市総合計画に基づく既存施策の見直しについて)	委員会室
R2. 10. 20	所管事務調査「行財政の今後について」 ①清滝郵便局への窓口業務委託について ②新たな「日光市自治会が行うまちづくり活動支援事業」の基本方針について	委員会室
R2. 11. 17	所管事務調査「行財政の今後について」に係る意見交換について(新たな「日光市自治会が行うまちづくり活動支援事業」の基本方針について)	委員会室
R2. 11. 27	足尾地域自治会長会役員との意見交換会 テーマ「日光市自治会が行うまちづくり活動支援事業について」	足尾公民館
R2. 12. 10	足尾地域自治会長会役員との意見交換後のまとめと執行部との意見交換について	委員会室
R2. 12. 15	所管事務調査事項に係る研修会 ①研修会(講師:樋口満雄氏) 内容:行財政の今後と事業のスクラップについて ②研修会の総括について	委員会室
R2. 12. 16	①執行部との意見交換(日光市自治会が行うまちづくり活動支援事業)について ②足尾地域自治会長役員との意見交換及び執行部との意見交換の総括について	委員会室
R3. 1. 29	所管事務調査事項に係る研修会の総括について	委員会室
R3. 3. 10	所管事務調査「行財政の今後について」 ①研修会の結果を踏まえた執行部と意見交換 ②日光市自治会が行うまちづくり活動支援事業について ③公共施設等に関する民間提案制度の審査結果について	委員会室

期 日	会議及び調査内容	場 所
R3. 6. 4	所管事務調査「行財政の今後について」 (市内の消防力について)	委員会室
R3. 6. 17	①先進地視察について ②所管事務調査「行財政の今後について」 (ふるさと納税について)	委員会室
R3. 7. 1	所管事務調査「行財政の今後について」 ①市内の消防力について ②ふるさと納税について	委員会室
R3. 9. 30	所管事務調査「行財政の今後について」 (「日光市長期財政見通し」の改訂について)	委員会室
R3. 10. 12	所管事務調査「行財政の今後について」 ①令和4年度組織機構の見直しについて ②清滝郵便局への窓口業務委託について	委員会室
R3. 10. 28	所管事務調査「行財政の今後について」 ①清滝郵便局への窓口業務委託について ②令和4年度組織機構の見直しについて	委員会室
R3. 10. 28	清滝郵便局及び清滝出張所の現地調査	清滝郵便局 清滝出張所
R3. 11. 4	執行部と意見交換(組織機構の見直し)について)	委員会室
R3. 11. 8	行政視察 「企業版・個人版ふるさと納税について」	茨城県境町
R3. 11. 15	行政視察 「窓口業務の民営委託について」	栃木県那須町
R3. 12. 16	行政視察(企業版・個人版ふるさと納税について)の総括及び執行部との意見交換について	委員会室
R3. 12. 22	執行部との意見交換(企業版・個人版ふるさと納税)について	委員会室

期 日	会議及び調査内容	場 所
R4. 1. 21	所管事務調査「行財政の今後について」 (ふるさと納税について)	委員会室
R4. 2. 1	所管事務調査「行財政の今後について」 (組織機構の見直しについて)	委員会室
R4. 2. 8	行政視察(窓口業務の民間委託)の総括及び執行部との意見交換について	委員会室
R4. 2. 18	所管事務調査「行財政の今後について」 ①執行部との意見交換(窓口業務の民間委託)について ②清滝郵便局への窓口業務委託について ③ふるさと納税について	委員会室
R4. 3. 14	所管事務調査報告書について	委員会室

#### 4 調査の結果

はじめに所管事務調査の基礎となる、当市の財政状況について、執行部から説明を受け、現状を把握した上で、調査・研究を行うこととした。令和2年度については、コロナの感染収束の見通しが立たずに先進地視察は中止したが、その代わりに研修会を実施し、執行部からの聞き取り調査や、所管事務に係る市内関係団体との意見交換をするなどの調査・研究に力点を置くこととした。令和3年度は、コロナの感染状況を見ながら、先進地視察、現地調査、執行部からの聞き取り調査を行うこととした。

##### (1) 日光市の財政状況について(執行部からのヒアリング)

令和元年度の普通会計における決算状況は、財政構造の弾力性を示す経常収支比率が100.2%となり、財政が硬直しているため、新たな事業展開が困難な状況であるとのことだった。加えて庁舎建設等に伴う市債の償還が始まることなどにより、さらに財政状況は厳しくなる見通しであるとのことだった。

また、令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響などで歳入の柱である市税収入等が減少するなど歳入に大きな影響が生じる可能性が高く、財源不足がさらに悪化する恐れがあるとの説明を受けた。

(2) 第2次日光市総合計画に基づく既存施策の見直しについて(執行部からのヒアリング)

令和9年度以降の収支不足を解消するために必要な削減目標を6億円と設定し、第2次日光市総合計画に基づく実施計画において、既存施策の見直しを行っていくとのことであった。具体的な取組の進め方については、単独事業として継続的に実施しているすべての分野のうち、事業費が大きい事業について、見直しの方向性や削減規模などの検討作業に取り組み、財政状況の改善を図るという大変重要な内容であった。

(3) 自治会が行うまちづくり活動支援事業について

○執行部からのヒアリング

令和3年度から開始する新たな「日光市自治会が行うまちづくり活動支援事業」の基本方針について、執行部から説明を受けた。

新たな制度では、上限額があるものの、防災に関することは全額補助され、防災以外の補助率が3分の2から2分の1になるなど大きな変更が行われるとのことだった。委員からは、新しい制度が始まれば、自己負担分が増えることとなり、小さな自治会はさらに制度を利用できなくなってしまうおそれがあるなどの課題が挙げられた。そこで、今後、この制度を利用しやすくするために必要なことなど、自治会の実情を把握するため、足尾地域自治会長会役員と意見交換することとした。

○足尾地域自治会長会役員との意見交換

自治会が行うまちづくり活動支援事業などについて意見交換し、足尾地域自治会長会役員の方からは、小さな自治会では事業費を立て替えることが困難であるため、補助金の前払い制度をつくってほしいとの意見や、他の自治会が補助金を活用して行っている事業の事例集をつくってもらえればより補助金を活用しやすくなるとの意見などがあつた。

当委員会としても自治会が補助金を利用しやすい環境をつくるためには、これらの実現が必要であると判断し、①補助金の概算払い制度の創設、②他の自治会が補助金を活用して行っている事業の事例集等の作成や、補助金申請の丁寧な説明の2点を委員会の意見としてまとめて、執行部と意見交換をすることとした。

○執行部との意見交換

委員会でもまとめた2点について執行部と意見交換を行った。

執行部からは、1点目について、新しい制度から補助金の概算払いの受付を希望に応じて行っていくとの回答を得ることができた。また、2点目について、今まで配付して

いた冊子にこれまでの活用事例や補助対象となる防災リストを掲載するなどのリニューアルを図っていくと回答を得ることができた。

#### ○令和3年度途中における補助金申請の実績について

令和3年度の令和4年1月14日現在の補助金申請の実績について執行部に確認したところ、補助金申請72件のうち、2件が概算払いの申請であるとのことだった。委員会から提案した概算払い制度を活用した自治会があったことは、資金が乏しく補助金を活用できていなかったという自治会の課題解決に向けて、大きな前進であると捉えている。さらに制度の周知を図り、希望する自治会が補助金を有効に利用できるよう、取り組んでほしいと考えている。

#### (4) 所管事務調査事項に係る研修会について

##### ○研修会

毎年、所管事務調査をさらに進めるため、市外の先進地視察を実施しているが、令和2年度はコロナ禍の影響により視察が困難な状況であったことから、講師を招聘した研修会を実施した。内容は所管事務調査に関するテーマとして「行財政の今後と事業のスクラップ～時代のニーズ変化に伴う自治体サービスのあり方と見直し～」とし、元国分寺市副市長の樋口満雄氏（現：日本経営協会専任講師）を講師に研修会を開催した。

研修内容は、人口減少や自治体の財政問題から行政改革の行き詰まり等により事業の見直しは避けて通れないのが昨今の自治体であり、それには市民・行政・議会の課題認識の共有化が一番大事で、その中において、①残す事業・守り育てる事業は何か、②逆にスクラップする事業は何か、③新たに創造し構築する事業は何かなどを議論して進め、市民との協働の重要性を改めて強調されていた。

研修後、委員会において、当市の現状と今回の研修内容を照らし合わせて、5つの課題を取りまとめ執行部と意見交換会を行うこととした。

##### ○執行部との意見交換

委員会でまとめた5点、①第2次日光市総合計画に基づく既存施策の見直しの考え方、②若い職員が意見できる環境づくりや、他部署に関する事項についても積極的に意見のできる体制づくり・制度設計、③行財政改革に向けた新たな部内組織の見直し、④組織の見直し・業務の効率化と民営化のさらなる推進、⑤現金給付を行っている事業の効果について、執行部の考え方を質した。

これら5つの内容に対して、前向きな意向を示すものがある一方、時間を要するという回答もあった。厳しい財政状況の中においても、限りある財源を有効に活用し、守り

育てる事業、廃止できる事業、新しく取り入れる事業など、市民の理解を深めることを第一に進めることが、今やるべきことではないかと改めて考える機会となった。

(5) 公共施設等に関する民間提案制度について（執行部からのヒアリング）

「日光市公共施設等に関する民間提案制度」に係る提案について、執行部から、令和3年2月17日に審査委員会を開催し、①日光市小中学校LED化におけるESCO事業、②杉並木公園ギャラリーをはじめとする公共施設運営における省人化と利便性向上に関するご提案の2件が採用されたと説明を受けた。

1点目については、市内小中学校の照明をLED化し、削減した電気料の範囲内で整備費と維持管理費用を捻出するものであり、地域経済への寄与、省エネルギー化によるCO2削減も期待できるとのことだった。

2点目については、スマートロック及びスマートロックと連動した公共施設予約システムを導入することにより、公共施設の予約・利用の円滑化、利便性に繋がるとともに省人化によるコスト削減などが見込まれるとのことであった。

(6) 市内の消防力について（執行部からのヒアリング）

広報広聴委員会において行われた、各団体のアンケート調査の意見・要望のひとつに、消防団機能を維持するために、再編・統合の必要があり、市の計画がなくては実現が難しく、消防団の再編・統合計画を進めてほしいとの意見があった。その意見を踏まえ、本市における消防の現況を調査・研究するため、各地域消防団の状況、再編・統合計画の考え方、常備消防である消防本部・各消防署・分署・分遣署の役割、各施設の今後の方向性、職員組織体制、消防車両等の配備、各地域の各種災害対応等の実績の説明を受けることとした。

市内消防については、常備消防と非常備の消防団ともに市民の生命と財産を守るべく日夜訓練され、また本市の広域性での数々の諸問題に対応されていた。また、行財政の観点からも消防団の統廃合、清滝分遣所の日光消防署への統合などの見直しをされていた。

委員会の意見としては、それらについて、関係者・地域住民への丁寧な説明の場を設け、消防関係や地域の意見を伺いながら、引き続き、業務の効率化を図りつつも、市内消防力を維持していくべきであると考えている。

(7) 長期財政見通しの改訂について（執行部からのヒアリング）

平成30年に策定した「長期財政の収支見通し」について、新型コロナウイルスの影響を踏まえ、令和2年度までの決算状況に基づき見直した改訂について、執行部から説明を受け

た。これは、令和4年度から令和12年度までの財政健全化の取組の方針を示すものであるとのことである。

財政健全化に向けた具体的な取組については、歳入においては、将来想定される事業の財源を確保するための方策を検討し、歳出においては、歳出全般において、健全化に向けた取組の候補を抽出し、実行の是非や優先度を検討し、速やかに実行することとしている。第2次日光市総合計画後期基本計画期間における目標として、経常収支比率を令和7年度に96%とし、財政調整基金の残高を15億円以上確保するとした。そのためには、毎年度、約1.5億円の増収・削減効果を生み出す施策の展開が必要であるとのことだった。

#### (8) 組織機構の見直しについて（執行部からのヒアリング及び執行部との意見交換）

令和4年度の組織機構の見直しについて執行部から説明を受けた。その内容は、「市政経営の強化」、「財政健全化」、「組織のスリム化」の3点を基本的な考え方とし、組織の最適化、総合計画後期基本計画に沿った組織、事務の効率化などにより検討した結果、小規模な見直しであった。残念ながら研修会を踏まえた委員会からの意見にあった各行政センターを含めた組織のスリム化、業務の効率化に向けた行政の見直しなどについては積極性に欠いていたと考えている。今後の厳しい財政状況や職員数の減少に対応するために、令和5年度以降について、持続可能な行政経営を行うため、さらなる組織機構の見直しの検討を進めるとされていることから、今後も注視していきたい。

#### (9) 清滝郵便局への窓口業務委託について

##### ○執行部からのヒアリング

清滝郵便局は、令和3年7月12日に業務がスタートし、8月2日から市の窓口業務の取り扱いが開始となった。郵便局で取り扱う業務として、戸籍謄本等の公的証明書の交付事務5業務、国保・後期高齢者関係の一部申請・届出書等2業務、日光市が独自に委託する事務21業務、タブレット端末を使用した案内業務を行っている。郵便局への委託料は、年間2,179,200円（税別）であった。周知は、市ホームページ、市広報紙、チラシの全戸配布等を行っている。令和3年9月の実績は、証明書発行件数7件、取次業務1件、タブレット使用による相談1件ということだった。

##### ○清滝郵便局・清滝出張所の現地調査

清滝郵便局で行われている市窓口業務委託の状況と清滝出張所の職員体制等の窓口状況について現地調査を実施した。

清滝郵便局は、局長のほか3名の合計4名で業務を行っている。郵便窓口と並列して



市役所業務の窓口があり、市民の方が座って申請等を行うことができ、タブレット端末を活用し、本庁とオンラインで相談などを行えるようになっていた。

清滝出張所は所長のほか2名の合計3名で業務を行っている。

現地調査で課題として挙げた清滝郵便局における①窓口案内表示について、②取扱える業務の拡充について、③市窓口業務のさらなる周知について、担当課である総合政策課に申し入れを行った。

1点目の窓口案内表示については、「日光市行政事務取扱局」の表示について、担当課から郵便局にその旨を伝えてもらい、郵便局からは、わかりやすい表示に変更するなどの検討を行っていききたいとの回答を得た。また、スペースの関係で、案内表示板の設置は難しいが、取り扱い業務の内容がわかる表示のボードを1月上旬に窓口に設置したとのことである。

2点目の取り扱える業務の拡充については、し尿汲取手数料の現金払い込み、指定ごみ袋の取り扱いは、総合政策課から担当課である環境課にその旨を伝えており、環境課において郵便局での取り扱いの実施に向けて協議中であるとのことである。

3点目のさらなる周知については、清滝郵便局からも、さらに市民の方に知ってもらえるよう周知に努めていきたいとの話もあり、総合政策課からは、清滝郵便局と連携しながら周知を行っていくとの回答を得ることができた。

委託料については令和4年度から全国統一で実績に基づき算定するよう変更されるとのことである。

委員からは、今後、さらに市民サービス向上が図られるよう、行政サービスの届きにくい地域での対応を期待する意見があった。

## (10) 企業版・個人版ふるさと納税の取組について

### ○先進地視察

境町の企業版・個人版ふるさと納税の取組について、視察を行った。財政が逼迫していた境町は、財政再建策としての補助金カットや職員給与削減より、収入増で財政改善・資金確保を図ることに着目し、施策に取り組んでいた。成果としては、多い年度では年間約59億円、寄附件数162,100件、令和2年度でも約38億8千万円と制度改正により一時的に減っているものの、関東1位をキープし続ける、魅力的なふるさと納税施策に発展し取り組んでいた。その結果、町の財政は改善されるとともに、様々な町の施策に反映され、すばらしい町政発展に繋がっていた。

視察終了後、委員会において視察の総括を行い、企業版・個人版ふるさと納税の取組について、当市としても取り入れるべき事業が多くあると考え、委員会として5つの意見を取りまとめ、執行部と意見交換を行った。

## ○執行部との意見交換

委員会でまとめた5つの意見、①農林水産業・商工業者と連携した商品開発の支援や、ふるさと納税のPR、②企業間でのコラボ商品や、新しい商品の開発、③リピーターを増やす取組、④各自治体で行っている実績のある取組の積極的な導入、⑤企業版ふるさと納税の積極的な取組について、意見交換を行った。

執行部からは、1点目について、商品開発については、市の補助制度として、「日光市農商工観連携・ビジネス創出促進事業」があるので、関係課と協力して、制度を周知し、商品開発の支援を行っていく。また、ふるさと納税のPRについては、Web広告等を活用したPRを継続していくとともに、首都圏へ出向いたPRにも注力していくとのことであった。

2点目について、令和3年度から、商工会議所や道の駅ニコニコ本陣へ説明を行い、商品ラインナップの呼びかけを行っている。今後についても、庁内関係各課や市内関係団体、中間管理事業者等と連携し、周知を図るとともに、「日光市農商工観連携・ビジネス創出促進事業」の活用を周知し、返礼品の登録や商品開発を支援していくとのことであった。

3点目について、リピーターの獲得には、また応援したいと思える自治体の取組と魅力ある返礼品を揃えることであり、まずは、日光市の魅力発信と、魅力ある返礼品の提供に努めていく。また、市の風景写真を印刷したハガキを前年度の寄付者へ送付する取組等、検討していくとのことであった。

4点目については、令和3年度、ふるさと納税寄附実績の高い福井県敦賀市とWeb会議を通じて事例を聞き、楽天サイトの導入を決定した。今後も他自治体の取組等について、自治体への直接聞き取りのほか、Webサイトや中間管理事業者からの情報提供等、情報収集を図っていくとのことであった。

5点目について、多くの寄附をいただくためには、戦略的に取り組んでいくことが重要と捉えており、中間事業者の活用のほか、企業にとって魅力ある充当事業の検討を進めているところである。今後もトップセールスをはじめ、様々な機会を捉え、さらなる寄附の獲得に向け、積極的に取り組んでいくとのことであった。

執行部との意見交換会終了後、意見交換会では確認できなかった事項について委員会で再度協議し、①ふるさと納税の拡充を図り、さらに寄附額を増やすために期限と寄附額を定めた取組、②組織体制を充実させるなどの選択と集中を進める取組、③企業版ふるさと納税の具体的な取組についての3点について、議長から市長へ回答依頼を行った。

## ○委員会の意見に対する回答について

委員会からの意見の1点目については、ふるさと納税は、社会情勢や寄附者の嗜好の変化に影響を受けやすいことから、長期に渡る安定的な財源としての目標設定は難し

い。このため、時々の寄附動向や返礼品の効果等を捉えながら、年度ごとに寄附額の目標を当初予算に計上し、目標額を少しでも上回るように取り組んでいくということであった。

2点目については、令和4年度の組織機構改編により、シティプロモーション係と広報聴係の2係統合や一部業務の移管により、まずはスケールメリットを活かした体制で臨んでいくが、重要政策課題の1つであるため、さらなる組織再編も視野に入れながら検討していくということであった。

3点目については、寄附の受入を増加させていくためには、魅力ある充当事業の創出や熱意あるトップセールスが有効と捉えている。トップセールスに当たっては、まずは、連携協定を締結している企業や、市内に工場を立地している企業の本社などに伺い、直接PRし、お願いしていくということであった。

企業版ふるさと納税については、市長自ら連携協定を締結している企業や市内に工場を立地している企業に伺い直接PRしていくとの前向きな回答であったが、個人版ふるさと納税についての寄附額の目標設定や新たな組織体制の構築などについては、十分な回答を得られていないところもあった。

#### (1 1) 窓口業務の民間委託について

##### ○先進地視察

那須町は、住民生活課の窓口業務における事務の効率化と利用者サービスの向上を図るため、各種届出書及び申請書の受付、各種証明書の交付業務等についての民間委託をいち早く行っていた。民間委託の成果として、民間のノウハウを活かした持続的・安定的な業務体制の構築や、繁忙期・閑散期に合わせた柔軟な人員体制の構築が挙げられ、町民の満足度調査結果においても高い評価が得られていた。

##### ○執行部との意見交換

委員会から視察結果を報告し、良質な窓口サービス提供のための民間事業者の業務遂行能力の保持や、業者選定方法などの意見交換が行われ、視察内容について、委員会と執行部において共通認識が図られた。

## 5 まとめ

当市の行財政運営は、平成18年3月の合併以降、有効な財源を活用し、市の総合計画に基づき、一体感の醸成と均衡ある地域振興発展に向けて各種施策を取り組んできた。しかし、合併から約16年が経ち、当市を取り巻く状況は大きく変わってきており、合併特例債の発行期限終了や、長期財政の収支見通しにおいては、財政健全化の取組なしに想定される事業を全て実施した場合、令和10年度に基金が枯渇し、赤字財政に転

落することが予想されるなど、厳しい財政状況になっている。特に歳出においては、既存施策の見直しや、行政運営のさらなる改革等が求められ、財政健全化に向けた具体的な取り組みとして毎年度、約1億5千万円の増収・削減効果を生み出す施策の展開が必要となっており、非常に厳しい舵取りが求められている。

それらの財政状況から市が早急に取り組まなければならないことは、組織機構の見直しによる組織のスリム化、ふるさと納税制度の寄附増額に向けてのさらなる施策展開、民間企業の活用の促進、時代に即した業務の効率化に向けた事務の見直しであると捉えている。

それを踏まえ、業務の効率化と工夫を図り、財政状況が厳しい中においても、市民サービスの低下を招かないよう、今後も引き続き市民との協働のまちづくりを進めるべきである。

これらの調査結果に基づいて以下3点について、市長に提言することを求め、報告とする。

- ・組織機構については、令和4年度の組織改編は小規模のものにとどまったが、職員数が減少していく中で、組織のスリム化は避けて通れない課題であると考え。そのため、各組織の事務内容等を精査・整理した上で、市民サービスの低下にならないよう配慮しつつ、組織のスリム化と事務の効率化がより図られるよう、組織の見直しを早急に行うこと。
- ・ふるさと納税については、当市の厳しい財政状況において、財源の大きなひとつとなっていることから、寄附額の増額に向けて、庁内で選択と集中を進めることで、組織体制の強化を図るとともに、各種団体と連携し魅力ある返礼品を創出するなど、施策の拡充に取り組むこと。
- ・郵便局への窓口業務委託については、利便性向上のため、行政サービスが届きにくい地域に拡大すること。また、窓口業務以外についても、住民福祉の増進を図るために民間力の活用を進めること。