

## 令和7年度 第1回宇都宮市行政経営懇談会 会議記録

■ 日 時 令和7年12月1日(月) 午前9時55分～11時37分

■ 場 所 宇都宮市役所14C会議室(本庁舎14階)

### ■ 出席者

#### 1 委員

岩崎委員, 小関委員, 川又委員, 小金澤委員, 佐藤委員, 島委員, 鈴木明委員,  
鈴木悦子委員, 宮崎委員, 横尾委員, 和田委員

(五十音順)

#### 2 事務局

行政経営部長, 行政経営課長, 経営管理室長, 経営管理室副主幹,  
経営管理室係長, 経営管理室担当

### ■ 欠席者

#### 1 委員

梓澤委員, 猪瀬委員

(五十音順)

### ■ 会議経過

#### 1 開会

#### 2 行政経営部長あいさつ

#### 3 委員紹介

#### 4 宇都宮市行政経営懇談会について(資料2)

(意見, 質疑なし)

#### 5 会長, 副会長の選出(資料3)

要綱の規定に基づき, 委員の互選により, 島会長, 佐藤副会長を選出  
(会長あいさつ)

#### 6 議事

##### (1) 「行政経営アクションプラン」の改定について(資料4)

委員

- ・ 「安定した経営管理」及び「財政基盤の確立」の2つの重点政策についてコメントする。
- ・ 選ばれる自治体となるためにも、働きやすい職場環境はとても大切であり、離職率や転職率が増加しない、安定した人員配置が大切になると考える。
- ・ そのためには、フレックスタイムや週休3日制の拡大について、現在も、年次有給休暇等の取得により可能性はあるということだが、他の自治体でも導入が進んでいることもあるため、市としても拡大に向けて検討できるとよい。
- ・ テレワーク、在宅勤務の充実やフリーアドレス制等、柔軟性の高い組織としていくことで、働きやすい(休暇の取りやすい)職場環境の構築になるものとも考える。
- ・ 職員の兼業については、地域の活性化に資するような仕事や、職員のスキルアップにつながるような仕事(例 IT企業)については、積極的に認めていけるとよい。
- ・ 前向きに認めていく方が、今後の職員の働きやすさ、職員のスキルアップ、ひいては組織の活性化につながるものと考ええる。
- ・ 2点目、財政基盤の確立に関しては、税以外の収入に係る取組(ネーミングライツ、クラウドファンディング等)がなされているが、安定性・継続性という面では問題点もあるものと考ええる。
- ・ 人口減少社会の中、空き家が増加している現状から、京都市においては「空き家税」という法定外普通税の徴収による、税収の維持、確保、拡大に向けた取り組みを進めている。
- ・ 今後、民間・市民に頼るだけではなく、自治体として新たな税の仕組み等を長期的なスパンで研究・検討していくことが大切であると考ええる。
- ・ 税収など、今ある収入の収納率の向上についても、確実に進めていくべきであると考ええる。
- ・ 厚木市においても、収納率100%に近づけていけるよう取り組んでいるところである。
- ・ 受益者負担の観点から、使用料・手数料の見直しについても、民間と競合する施設は引き上げるなど、利用状況に応じた形で検討していくべきであると考ええる。

#### 委員

- ・ 資料14ページ目に政策・施策についてとあるが、この4本の柱についてはよいと考えている。
- ・ 1点、気になる部分としては4番目にあるDXの推進について、基本的には内側(職員側)の話であると承知しているが、内側(職員側)・外側(市民側)それぞれのDXの推進が進展していることから、施策として「**⑩行政DXの推進**」の中に、内側と外側が連携した取組を位置づけると良いと考える。
- ・ また、行政が保有しているデータは、今後の宇都宮の未来への投資につながる貴重な資源であることから、それらのデータを各施策に生かしていくという視点も、

D Xの部分に加わると良いと考える。

- ・ D Xについては、古い内容事項が多いことから、もう少し進んだ観点を加え、一歩踏みだすことを考えてもいいものとする。
- ・ 財政基盤について、公共施設マネジメントの強化とあるが、今後重点化（道路の維持改修、建替等）する中で、省エネ・省CO<sub>2</sub>の取組が、結果として光熱費の削減にもつながってくると思うので、コスト削減の観点から、取組の一つとして加えてもいいのではないかと考える。
- ・ また、消費的経費の伸びの抑制とあるが、これが今後重たくなってくるものだと思う。この状況を市民がどれくらい認識しているのか。より多くの方々に知ってもらいながら対応していくことが必要と感じているため、この状況を知ってもらうことについて、手薄であるとする。

#### 事務局

- ・ D X推進についてであるが、本市においてもマイナンバーの普及等によって、大きくD X化が図られてきていると捉えている。最近では、住民票の交付について、市役所に来なくてもコンビニエンスストアで取得できるほか、自治会においては地区市民センターの会議室予約（公共施設予約システム）など、内部だけではなく、市民の利便性向上が図られるようなD Xの推進についても引き続き取り組んでいきたいと考えている。
- ・ また、職員のスキルアップについてであるが、本市職員もITパスポート資格取得なども推進しており、市民のデジタルスキル向上といった取組も含め、働きかけられるようにしていきたい。
- ・ 公共施設マネジメントにおいて、「減らす」の観点だけではなく「省エネ」の推進も大切だと思うので、視点として盛り込んでいきたい。
- ・ 消費的経費の伸びの抑制について、市民が認識、御理解いただくことについては大切な視点であると思っている。予測以上に、高齢者、障がい者に係る医療費等が年々増加している状況にある。そういった情報も含め情報発信しつつ、選択と集中、行財政資源配分の最適化に取り組んでいきたい。

#### 委員

- ・ D Xについてであるが、職員のスキル育成について、自学自習では限界もあることから、進めていくための体制等はあるのか。
- ・ また、AIの活用に関してのリスクマネジメントにおいて、ガイドライン等指針はどのようになっているのか、なければ、今後整理していくのか。
- ・ 財源を確保していくにあたっては、中小企業の育成に係る施策は盛り込まれているのか。中小企業の成長戦略がないと、税収増につながらないのではないかと。

#### 事務局

- ・ ITパスポートの取得を目指して定期的に研修を行っているほか、DX専門官の採用と、直接の指導等によりスキルアップを図っている状況である。
- ・ AIのリスクマネジメントに関しては、著作権等、留意すべき事項については、庁内掲示板などの媒体を通じて注意喚起を行っているところである。
- ・ 中小企業に係る市の取組としては、スタートアップ支援等の強化に取り組んでいるところである。中小企業の全体的な成長を後押しする取組については、確認・共有する。
- ・ 市の税収増に向けた取組として、事業者から本市で事業を展開したいとの声を伺っているが、本市は誘致できる工業用地に余裕があまりない状況であるため、工業団地造成等、事業者の投資を呼び込む環境づくりにも着手しているところである。

#### 委員

- ・ 14ページの共創のまちづくりについてであるが、市内でも中央部と郊外部では、インフラに差（ゴミの収集、上下水道等）がある状況であり、改善につながるような市民の意見を聴く機会（市長との懇談会等）を創出することも大切だと考える。
- ・ 「稼ぐ力」とあったが、行政が稼ぐということについては違和感がある。全面に出さない方がいいのではないかと考える。

#### 事務局

- ・ 都心部と郊外部のバランスや生活環境の差に対する意見を集める機会（市長懇談会、アンケート等）についても、増やしていけるよう、努めていきたい。関係部署の方にも情報共有する。
- ・ 「稼ぐ力」については、このまま使用していくかどうかについては検討する。

#### 委員

- ・ 宇都宮市は効率を重視した政策を実施してきていることで、小さな政府となり、対外的にはいろいろなものを獲得することに成功しているようであるが、宇都宮市は民間企業ではないので、行政が本来実施することは何なのかについては、よく考えてほしいと思っている。
- ・ 稼ぐ、減らす、効率よくするというのは、民間では税収そのものが利益となって、関係者に利益配分されることであるが、行政においては、税収が増えても市民のためにならなければ意味がないことである。
- ・ 気を付けなければいけないのは、競争により、勝敗が出てくることであり、行政の場合において、市内外から様々な資本が入ってくるのは、地域内のGDPが上がることになるが、そこに住む住民たちはどのようになったのかについては、成果の出ているところだけでなく、それ以外の間接的影響をよく見ておかないといけないこ

とである。

- ・ 利益はお金に返還されると地域外に出てしまうが、負担は必ず、地元住民に戻っていくことになる。様々な形で効率性をあげていくこととしているが、市が効率化により組織としてよくなることは、テーマとして分かるが、共創のまちづくりを推進するにあたって、地元のNPOや自治会等は利益を追及しているわけでもなし、その利益に直接恩恵を受けているわけでもない。これらの地域の担い手の人たちの負担がさらに強まっていく一方で、そこで生まれた利益は公共が吸い上げる構図になってしまうことは避けなければならない。吸い上げた利益がちゃんと市民に還元されるのではなく、そのまま地域外資本に流出されていないか確認することも必要である。
- ・ トップランナーである宇都宮市は特に、そういった意味での外部コストが増加していることに気づき、意識していかないといけない立場にある。
- ・ DXは利便性を高める意味でよいことであるが、その一方でそうした動きから置いて行かれる市民に対してのケアはどうしていくのかについてはセットで考えてほしい。
- ・ また、都市間競争を実施し過ぎるのは経常収支比率としてさらに悪化してしまう可能性がある。
- ・ 宇都宮市の経常収支比率の状況を分析すると、宇都宮市というよりは社会の状況が悪くなってきていることが分かっている。子ども・子育てに熱心に取り組み過ぎている状況にある。都市間競争として、行政サービスで競い合う場合、県内であれば宇都宮市が最も強力になるが、その後、さいたま市、東京23区など他の大きな都市と戦うことになると、都市の資源には限界があることから、いずれは負けることになり、それが経常収支比率を悪化させることにもなる。
- ・ 社会保障関係経費についても、民間でのカバーを求めているが、国からはしっかりとしたお金が支給されていない中である。そういったことから、現状、ボランティア等で支え合っているが、更に負担を強いるもしくは最低賃金は上昇する一方、介護報酬がそれに見合うほど上昇しない、訪問介護職の給与減といった状況でもあり、その点で困っている方々も多いと聞く。
- ・ そういった中、宇都宮市は何の競争をしようとしているのかについては、よく考えてほしい。将来に向けての対応について、今の市民にとって何に良い取組なのかについてよく考えた方がいい。
- ・ 行政のコストカットし過ぎていることに伴う歪みについても、よく確認のうえよく検討してほしい。

#### **事務局**

- ・ 公共の福祉、弱者を守る施策のためにも、安定的な財源確保や効率性は重要だと考えている。

- ・ 財源は限られていることから、優先順位を付けた配分に気を付けていきたい。
- ・ 都市間競争についてはつらい部分がある。例えば、財源が豊かな都市が給食無償化をはじめれば本市でも実現してほしい取組になるわけで、都市間で新しい施策を打てば打つほどに、互いの首を絞めることになるとも考える。事業によっては、ある程度は、全国等しく行政サービスの提供がなされるよう、全国市長会等を用いて働きかけていきたい。
- ・ 今回の行政経営アクションプランは、どちらかというとな経営の視点での話がメインであるが、いただいた視点を盛り込めるかどうかについては検討する。

#### 委員

- ・ 安定的な財源の確保について、これから考えなければならないのは、子ども・子育てに力を入れても、子ども達は高校卒業後、市外へ出ていくことになる。ふるさと納税、スポーツ、観光については、制度に問題があったり、景気に左右されることであるため、もう少し長期にたつて、産業基盤等をより重点的に取り組んでいくことが重要であると考えます。

#### 委員

- ・ 国の制度等の変更や、社会変動が大きい中、行政経営は難しいことだと考えている。
- ・ そのような中、宇都宮市は先駆的な取組をしているが、トライ&エラーも含めて、今後も進めてほしい。
- ・ 中小企業の立場で言うと、財政基盤の確立で新たな産業団地、スポーツを活用したまちづくり、観光等、すべて中小企業は関わってくる。その支援は絶対に必要であり、キーワードとしても必要であると考えます。
- ・ 行政が稼ぐ力というのは違和感がないわけではないが、地域として稼ぐ力、地域経済の好循環の観点としてはますます必要だと考える。
- ・ スポーツだけでなく、文化の視点も、どこかに入れたほうが良いと思う。まちに誇りを感じられる「文化」の位置付けは重要である。
- ・ イベント事業の最適化についてであるが、イベントそれぞれに趣旨や目的があるので、単純になくすというよりも、その趣旨をうまく引継ぎ、発展できるよう、イベントの統合や民間とのタイアップなどで対応することも重要である。
- ・ 共創のまちづくりについて、広域連携の推進については、県央都市圏の取組のことと思われるが、具体的な取組があれば入れるとよい。
- ・ 国内他都市との連携もあるが、県内、県都などのワードが必要だと思う。

#### 事務局

- ・ 広域連携については6市4町による取組を示唆している。

- ・ 宇都宮市だけが盛り上がっていてもよくなく、県全体を盛り上げる必要性を感じている。
- ・ ライトキューブ宇都宮ができたが、経済効果を考えると日帰りではなく、宿泊してもらおう仕掛けが必要と考える。例えば、MICEで本市を来訪した方々が、足利市や真岡市に訪問するなど、県内他都市と連携する取組を実施しながら、県都として、県をリードする宇都宮として、近隣市町と連携していきたい。
- ・ また、イベントについてはこれまでのイベントの趣旨・目的を大切にしながら進めていく。中小企業の視点も大事にしていきたい。

#### 委員

- ・ 「補助金の適正化について」であるが、適正なところへの適正な補助をお願いしたい。例えば、補助金の仕組みについて、お金がない中実施している取組について、2倍の事業を実施しないと補助の対象とならない矛盾を感じている。
- ・ 「公共施設マネジメントについて」のうち、指定管理者制度について、制度としては大切なことであると思うが、栃木県の図書館への指定管理者制度導入割合は全国的にも突出して高い状況である。制度導入後、うまくいっているところもあるが、それは入場料を徴している、あるいはイベントで収益を得ているケースであり、図書館等はそのような利益を得る事業ではない。指定管理者制度導入について、よく考えて対応いただきたい。

#### 委員

- ・ 「都市間連携について」、高崎市においても回遊性向上を重んじている。他市町村連携だけではなく、市内だけでも回遊性を高めることは重要であるとし、検討をしていた。また、福岡市を視察した際、モデルコースのイベント等を市職員が考え、観光会社に例示し実現いただくといったものがあつた。以前は行政が民間から教わる流れであったが、今は行政が民間に提案していくといったこともできるのではないかと考えられる。モデルコースや回遊性を意識した取組を進めてみるといい。
- ・ 補助金については難しいものがある。補助金に依存してしまう団体もあることから、補助金に頼らず、自主的に運営ができるよう、自走化の視点もあるかと思う。
- ・ プランの計上された各取組の評価方法についてであるが、評価というのは大切だと思うが、様々な視点をもって複雑に実施しても、実務的には効果がないものと捉えている。見直し・点検は重要だが、簡素に、職員の負担が無いように実施した方がいい。本来の事業に影響がないように進めていくべきと考える。
- ・ 宇都宮市ではイクボス宣言しているが、一時的な熱量で終わるのではなく、持続・継続的に実施されるよう、見直し・点検を実施してほしい。
- ・ 指定管理者制度については、施設一律の導入を考えるのではなく、収益性の有無に応じて対応できるとよい。収益性の生まれる施設については、P-PFIの導入

を考えるなど方法はある。

#### 事務局

- ・ 本市は215施設に指定管理者制度を導入している。
- ・ そのうち、収益性を生み出せそうな施設については、利用料金制を導入している。図書館のように公益性が高く、収益性を生み出すのが難しい施設については、純粋に管理・運営費の費用を指定管理者に支出している状況である。
- ・ どの施設が、利用料金制により収益を生み出していけるか等の視点は持ちながら、対応していきたい。

#### 委員

- ・ 指定管理者制度の利用料金制について、インセンティブの割合については、市としてもよく整理し、対応してほしい。
- ・ 施設が老朽化する中、メンテナンスが大切になってくることから、メンテナンスに充てる費用を、そこから生み出してもらうという視点も重要である。
- ・ いわゆるP-PFI制度は、収益の一部を施設管理に充当することはもとより、よりよい管理運営を行うための規制緩和も可能としている。こうした収益だけでない規制緩和についても検討してほしい。
- ・ ネーミングライツにおいては、会社が倒産し、愛称をどうするのかというケースもあるかと思う。当然、民間企業も今後、すべて安定的な経営となるとは考えられないことから、民間だけに頼るのではなく、市として自主的に対応していく視点は、市政運営の持続化・継続化に向けてはあって然りであると考えている。

#### 委員

- ・ 組織に努めている方の処遇について、構造的な問題があることから、非営利団体の職員など、指定管理者制度で雇用されている方の雇用環境はいつまでも改善しない。
- ・ NPOの世界においては、30歳になったら男性は一家を養っていけずに離職するといった構造が見られている。この状況を、行政においてもよく確認・加味した上で、指定管理者制度の運用・対応をした方がいいと思う。

#### 委員

- ・ 短期的な視点ではなく、長期的な視点に立つことが重要である。AIについても半年、1年でかなり使われ方やインパクトが変わってきていることを踏まえると、アクションプラン最終年の7年度となると予想もつかないかと思う。
- ・ 手段だけでなく、目的にさかのぼって評価をすべきである。最大のステークホルダーである市民にとってどうか、というような行政サービスの在り方についての視

点が重要である。市民にとっての費用対効果，行政組織だけが効率化すればいいのではなく，公共サービスのあり方そのものについて，市民サイドからも分かりやすく示していくことが必要と考える。

- ・ 外部環境としては，1970年，80年代の流れに戻ってきている。物価が上昇しているパラダイムの中でどのような行政サービスを実施していくのか。
- ・ 子どもを産み，育て，地元で就職し，仕事をしていく，仕事を作るという観点も重要
- ・ 行政のみではなく，広域的な取組や役割に関わる方の人的資本の形成，そういう方々がやりがいをもって働くことのできる，柔軟で弾力的，確実性に対応できる人材の育成が重要である。市民の立場にたつて，市民の考え方にAIをどのように活用していくのかの視点を持った人材育成が重要と考える。

## 6 その他

(事務局から，各種連絡)

### 事務局

- ・ 次回の懇談会は，令和8年3月初旬頃の開催を検討しており，詳細な日程が決まり次第，再度連絡させていただく。
- ・ 会議録も確認いただく，その際に追加の意見等あればいただきたい。

## 7 閉会