

平成23年度 第5回行財政改革審議会議事録

日 時	平成23年10月19日（水） 午後7時～午後8時55分
場 所	掛川市役所 防災会議室
出席者	田中啓会長、米田博文副会長、石野哲也委員、伊藤鋭一委員、窪野愛子委員、鈴木純一郎委員、寺嶋慈子委員、西村康正委員、松本春義委員、水谷陽一委員
掛川市	松井理事、川隅総務部長、深川企画政策部長、斉藤財政課長、栗田企画調整課長、山本財政課主幹、都築行革推進係長、新貝
傍聴者	11名

（審議会内容）

1 開 会

企画調整課長

それではみなさま、改めましてこんばんは。定刻となりましたので、本年度第5回になります。掛川市行財政改革審議会をただ今から開会をいたします。開会にあたりまして、松井行革担当理事よりご挨拶を申し上げます。

2 挨拶

松井理事

改めまして、みなさんこんばんは。大変朝夕涼しくなりまして、市役所も10月いっぱいまではノーネクタイ、ノー上着という方針でございましたけれども、ネクタイはまだですが、上着のほうは着ないと寒いなという、そんな今日この頃でございますけれども、今日は第5回の行革審ということで、みなさま方には大変お忙しいところお集まりいただきまして、ありがとうございます。市長につきましては、今日、明日と愛知県の新城市のほうで環境に関する全国フォーラム、こういうものが行われまして、そちらのほうへ出席をしております。今日は欠席をさせていただいております。それから、副市長につきましても、別の公務がありまして欠席をさせていただいております。ご了承いただきたいと思っております。

さて、先日は大東文化会館シオーネで第3回の市民対話集会を開催をされまして、大変お疲れ様でございました。280人という市民の方がみえまして、時間のほうも

3時間を超した大変充実した会、そして意見交換が実施できたと思っております。

今回、みなさま方のお手元にアンケートをコピーしてすべての用紙をお配りしてございますが、アンケート調査を実施させていただきました。この回答をちょっと見させていただけますと、2つの分科会の検討結果につきましては、概ねご賛同される方が多いというふうに感じました。それから、ポスト行革審につきましても、継続的な改革が行われるためには、やはり何らかの第三者機関の設置が必要だという記述が多かったように思います。

本日は、そういった市民対話集会の結果を踏まえて、改革フォローアップ、それから行革目標の検証と再設定ということにつきまして、検討結果の最終まとめについて議論していただくというふうに伺っております。また、ポスト行革審につきましても、その体制、方法等につきまして、ご協議いただくというふうに伺っております。本日も、ご熱心なご協議をよろしくお願い申し上げまして、挨拶に代えさせていただきます。

企画調整課長

それでは、協議事項に入る前にですね、本日お配りをしました資料の確認をお願いしたいと思います。まず、本日の次第、それからですね、今週の月曜日になりますが、掛川市自治基本条例を考える市民委員会の座長の日詰さんから市長に答申があげられています。その自治基本条例の答申内容ですね。それから、先日、実施いたしました市民対話集会のアンケートのコピーをお配りしてございます。本日お配りした資料は以上でございます。よろしいでしょうか。

それでは、次第の3番の協議事項にただ今から入ります。ここからは、田中会長の進行でよろしくお願いいたします。

3 協議事項

田中会長

みなさん、土曜日は市民対話集会、ご参加ありがとうございました。3回目ということもありまして、全般的にスムーズに進行されましたし、参加者の方にもそれぞれ意見を聴くということで、やった意義はあったのかなというふうに思います。今日、アンケートを配っていただきましたが、いろいろと参考になるご意見もいただいておりますので、これを今後の審議にぜひ活かしていきたいというふうに思っています。

そこでですね、本日なんですけど、個人的な事情なんですけど、この後の都合の関係で9時には何とか終わりたいなど。それで、もしですね、議論が白熱して延長になりそうな場合には、米田副会長に司会役をバトンタッチして、私はちょっと退席するという形で、ご理解いただけないかなと思います。なるべく、9時までに通りの議論ができるように思っております。

次第をご覧いただきたいんですけども、本日までですね、先日各分科会から出していただいたそれぞれの提言内容について、確定ということをして今日したいと思います。

これは、先日の対話集会などでの議論を踏まえた上でということで、もし修正点等あればそれを加えていくということです。

それから、ポスト行革審になります。これが、本日一番時間を費やしたいものですが、今日私のほうで特にですね、資料は用意しませんでした。用意するとちょっと誘導になるきらいがありますので、そうしないで、みなさんにある意味白紙で議論いただきたいということで、それぞれお考えを述べていただければと思います。

それで、ちょっと今後の予定も含めてなんですが、今日第5回ですけれども、11月中に3回ございますが、最後の第8回11月30日というのは、実質議論する場ではないということで、今日とあと2回ということになります。この都合3回の中で、ポスト行革審の検討、それから懸案の駅前東街区の議論、あともし何かあればやった上で提言書をまとめるということで、大変忙しいスケジュールになっておりますので、スケジュールを踏まえた上で、みなさんご協力をいただきたいなと思っております。

本題に入る前なんですが、本日自治基本条例についての答申を配っていただいておりますが、今まであまりですね、イメージ的にはこの審議会で議論してこなかったと思うんですが、これ内容について、もし何か掛川市が他市の自治基本条例と違った方向性なりをとっている、あるいは特徴があるとしたら、どういうことなのかということ、少し簡単に教えていただけないでしょうか。参考になるとと思いますので。

企画政策部長

特に他市と変わって特徴的ということはないと思います。できるだけ広くいろいろ参考にしてつくられております。この間の新聞に出ていたんですけれども、住民投票ですか、その関係でこの中では、常設の条例をつくるというような提案がありますけれども、その辺が特徴的かなというふうに思います。あとは、網羅的にできるだけ落ちのないようにということで、条文がつくられているというふうに認識しております。

田中会長

窪野さんとかよくご存知なんですか、内容を。経過であるとか。

窪野委員

それには、私関わっておりませんので。

田中会長

他市と比べて、他市と非常に似ているようなものであるということと、網羅的であるということですね。この辺り恐らく、今後の掛川市の自治のあり方の理念なりが表れていると思いますので、今日これを細かく見ていく時間の余裕はないんですが、こういったものを参考にしながらですね、今後の議論を進めていくということをお願いしたいと思います。

それではですね、まず提言の確定ですけれども、改革フォローアップのほうです。これについては、多岐にわたる評価結果ということで、なかなか個別の意見なり修正というものは出てこないものがあると思いますが、これまでの議論と、あるいはご自

身のその後のですね、いろいろなお考えの中で、少し修正を加えたほうがいいとか、そういうような点がありましたら、お教えいただきたいと思うんですけども。特にないということによろしいでしょうか。

米田副会長

改革フォローアップのほうなんですけれども、改革フォローアップは、第三セクターは確か取り扱ってなかったでしたっけ。

田中会長

第三セクターは、市の行革事項の中で取り扱っています。

米田副会長

都築さん、市のほうで第三セクターは今おやりになっている。

行革推進係長

そうです。今年の主な改革の柱の一つとして、第三セクターの見直しを行っています。

米田副会長

その答申はいつ頃、答申というか我々にですね、第三セクターの、例えばまちづくり株式会社、あるいは小笠山麓開発、そういうのがありますよね。その諸々の情報開示、あるいは議論はこういうふうに進んでいるよというのは、いつわかりますか。

行革推進係長

当初から、これについては今年度末ですので、来年の3月までに今後の方向性といえますか、検討結論を出していくということで進めていますので、今のところはですね、まだお示しできるような材料はないです。

米田副会長

聞くところによると、第三セクターは、市は我々も17億もカットじゃあだめだと、31億という厳しい話をしているんですけども、厳しい中で一部の第三セクターは配当をしているという話も聞いていますので、そういった部分も含めてですね、やっぱりみなさん等しくね、市の職員も市民も、これから痛みを分かち合わなきゃいけないと思うんです。そういったようなことがあってはならないというふうに思いますので、その辺の情報開示をできるだけ早く教えていただきたいというふうに思います。

田中会長

念のためですが、第三セクターについては、先日の資料4のNo.43というところですね、その評価結果が入っておりますので、参考までにご覧いただければと思います。これは、まだ具体的な成果は出ていないということで、やや辛い評価結果になっ

ているということですね。その他いかがでしょうか。

鈴木委員

この分科会Bの答申というのは、先日の市民集会のときに出た資料6、これが答申になるのでしょうか。

田中会長

Bは、ちょっと。今、分科会Aのほうを先に。もし、他にないようでしたら、分科会Aの結論につきましては、従来の資料内容で確定ということによろしいでしょうか。

水谷委員

どうしてもちょっと気になることがありますけれども、確か21年度の提言の中で、社会福祉協議会の補助金の問題で議論したわけですが、私の記憶ではですね、人件費の削減をまずありきという議論ではなかったというふうに認識をしているものですから、私自身の個人としては、何度も言うように社会福祉協議会の独自性が大事だけれども、社会福祉協議会で働く職員が、四年制の大学を卒業して十分、男子の職員として指導的な役割を發揮できるくらいの人件費の保障をすべきだという、そういう議論をずっと私自身はしてきましたので、頭から人件費の削減を行うことという文言については、どうしてもそこが引っかかりますけれども。

田中会長

これは、本審議会が過去に行った提言内容の表現として、ちょっと引っかかるということですね。下の評価結果自体は、あれでしょうか。これはいかがでしょうか。分科会Aの方、私もそうですけれども。

行革推進係長

会長、補足させてもらっていいですか。今のはNo.6番の社会福祉協議会補助金のAの提言内容の欄のことなんですね。そこに、一番冒頭に人件費の削減を行うことという表現があるわけです。これは、市のほうがこういう提言を受けましたよというまとめ表をそのまま分科会Aの方々に採用したわけですね。これは、ちょっと市のほうの表現の仕方がまずかったと反省しています。水谷委員さんがおっしゃるとおりね、このときの議論は、頭から人件費を削減しろというような提言は決して受けていないということは、認識しています。このときの議論は、プロパーで最前線で働くボランティアの方とか、ヘルパーの方とか、そういった方ではなくて、事務屋、職員がね、要は人数が多すぎるのではないかということで、現場を充実させている、だけれどそういう裏方の事務の職員については、もう少し整理統合ができないかといった議論だったと思いますので、そういう意味での人件費だということで理解しておりますので、みなさまにおいてもですね、そういったことだということで、ご理解をお願いします。

田中会長

ここは、ちょっと修正するという事で、よろしいでしょうか。ですから、水谷委員のご指摘を踏まえて。これは、こちらのほうで直して、私の決裁である程度ということで、ご了解いただけますでしょうか。では、ここは私のほうで責任を持って修正を入れます。事実認識の部分で、少しですね、記述と実態が乖離していたということですね。ただ、評価結果等には影響は及ぼさないということで、整理していきたいと思えます。

その他、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。はい、ありがとうございます。それでは、分科会Aにつきましては、この大判のですね、個表である資料4、それから資料5、この前の対話集会での資料番号ですが。それから、提言を総括した形のA4版の文書、その3点セットでひとまとめということにしたいと思えます。

では、続きまして分科会Bのほうの結論ということで、先ほど鈴木委員の発言を途中で遮ってしまいましたのでお願いいたします。

鈴木委員

非常にタイミングが悪くてすみません。内容については、どうということはないですから、私の意見は最後に言うべきだったかな思っているんですけども、要するに体裁の話です。どういったまとめ方をされるのかなということで、この前対話集会で出したものは、説明するときにはいい形ではあったんですけども、これは提言としてどうなのかなということで、提言の、要するにスタイルとか表現のしかたですよ。どういう形なのかなと思って、副会長に。

米田副会長

分科会Bのほうは、それこそ鈴木委員も一緒にリードしていただいて、これをまとめていったわけなんですけれども、この間の280人という対話集会に出られた人の意見を聴いてもですね、厳しい。17億が31億に削減するというのはですね、厳しい。厳しいという認識をもってですね、アンケートを読ませていただくと、大変厳しいことがよくわかったとおっしゃる意見と、それから質問にありましたように、民間はもっと厳しいんだと、もっと2割、3割カットしなさいという話があったんですけども、最初に行革審に入って、我々仕分けをやりましたですね。11月から始まって、1月頃に仕分けをやりました。そのときは、さっき水谷委員もおっしゃったように社会福祉協議会だシルバーだ、いろいろなことを仕分けをしたわけなんですけれども、そういうことではなくて、経常収支比率、これをカットするという意味ですね。なかなか市民の方にすぐにはわかっていただけないことかもしれませんけれども、これを83%に抑えるという、17億が31億という意味をですね、よくわかっていただくようにやっぱり努めて、これは大変な数字なんだということですよ。あの対話集会のときにも言ったんですけども、根本的に変えていかないと、枝葉じゃなくて幹であると、この辺のスタンスで、私は鈴木委員、西村委員、あるいは水谷委員、石野委員5人でやったんですけども、その辺のコンセンサスは私は得ているというふうに思っています。

ただ、あとは質問のほうにもあったんですけども、チェックをしてくださいと、

そういうふうな目標を10年後ということを出したんですけれども、一番最後にどなただったですかね、評価する、チェックする、成長戦略とそれからそれをしっかりとチェックしていただく、それからそれで終わらないというような、このアンケートを読ませていただいてもその辺だと思うので、そこをですね。私は、静岡県でもやっていらっしゃるし、それから浜松市、今会長ともお話をしました。あそこはやっぱりこういう事業をやめなさい、やめなさいという、そして年限を決めてですね、3年以内に見直しという期限を決めるそうですけれども、そういったようなやり方を、それが一般的だと思います。蓮舫さんがやったようなことが多いと思いますけれども。私は、田中会長が言われた経常収支比率、将来負担比率ですね、これが全国的に非常にめずらしい、私は他に知らないです。そういったような数字をもってですね、大なたを振るっていく、私はこれが成功すれば、田中会長のこういうやり方、掛川市がですね、全国に先駆けこういった新しいスキームをつくっていけるというので、私は大変有意義なやり方だなと思います。そういう導いてくれた委員のみなさんの見識の高さに私は感謝しています。

田中会長

分科会Bのこの提言書ですね。先日は資料7という資料番号でしたが、これは前回の審議会に出ていたものと、後半がちょっと変わってしまっていて、これは私のほうで手を入れています。これは一部の委員の方には直接お話したことがあるんですが、数字がですね、31億円というところまでは客観的にはじいたものであるということで、そこはいじってないんですが、その後の手段については、これは以前から申し上げてきたような、目標を示して市のほうで考えてほしいというようなことであったり、あるいはその市民協働ということを考えてときには、これは市民が最終的には決めるものであろうということで、少しですね、その辺りの方策についての提起のところのトーンを落としてあります。

ですから、それをちょっと踏まえていただいた上でですね、やっぱりもうちょっと書くべきであるとかですね、トーンを落としたんですが、私個人としては最終提言できちんと書ければいいと思います。むしろ、この途中段階の提言に入るよりは、最後の提言にそれをきちんと入れたほうがですね、アピールするだろうと、そういう意図もあったということで、ご理解いただきたいと思いますが、そういうことも踏まえまして、もし修正、あるいは追加等のご意見があればお願いしたいと思います。

西村委員

この前の対話集会のときの資料に、どう変えるか、変えないかという今議論だと思いますけれども、僕はですね、31億円の削減額の絶対額の厳しさ、難しさというのは、よく理解していただいた。市長も大変な数字だというふうに言って、市側も受け止めている。それからですね、その先の、つまりハンドリング可能な項目というのが、人件費、物件費、それから補助費、公債費と4つしかないもので、この4つの項目に対してどのぐらいの額が割り振られるのか、そこの数字も併せて出しておかないと、この31億の数字の意味というのがですね、正しく伝わっていかないのではないかと

というような気がするんですね。

ですから、当初分科会Bで出したのも、あくまで31億円は目安の数字であって、その先に本来支え込むべき項目、これを額の提示も併せてですね、額も出して、そしてその先にどういう変革をやるか、というイメージがついてくるだろうと思っているんですね。ですから、僕はこの4つの追加、削減額の確定も併せて提案内容に入れたらいかがかなというふうに思います。

田中会長

今おっしゃった内訳ですよ、削減の。それは数字としては分科会では一旦出されているんですか。そうですか。全体ではまだ配られていないですよ。

鈴木委員

配っていないです。それは案として一旦出したんですけれども、市のほうでこういうふうに縛られるのは辛いということですので。

田中会長

私は見たかもしれないんですが、ちょっと記憶にないもので。

鈴木委員

たぶん、会長がいらしたときの資料がそうだと思います。

田中会長

そうですか。他の方は見ていらっしゃらないですね。どうしましょうか。要するに31億円を減らすとした場合のその内訳の数字を、分科会Bのほうでは持っていらっしゃるということですが。それは、でもあれですかね。31億円というのが出てきたときに、自動的とまではいわないまでも、現実を考えるとある程度堅い線として、4項目の内訳を算出できると考えてよろしいですか。あるいは、多少想定なり、操作が必要になるのか。そこはいかがでしょうか。

西村委員

たぶん、後者だと思います。

田中会長

後者ですか。だれが計算するかによって若干変わってくるということですね。たぶん、その数字は今ないので、この場でそれでいいですという話にはならないと思いますが、入れるということについて、特に分科会Aのみなさんどうでしょうか。入れるべき、あるいはどちらでもいいか、数字がないものですから議論しにくいですが。

水谷委員

私は、先日の対話集会の最後に会長がまとめた表現というのは、現実的だろうと思

うんですね。確かに、私もこれからの税収は上がらないだろうし、国の補助金もカットされるだろうし、そして景気はずっと低迷するだろうと、それは認識では変わっていないわけですが。それはいずれにしても、その上で算出した31億という数字についても、それほどね、大きな疑問を持つものではないと思うんですが、それではそれを具体的に示す上でね、例えば固定費の最大の問題であります人件費をカットする、職員を削減するということはね、今の地方自治だとか、このいわば防災問題も含めてね、喫緊な課題になっているそういういろいろな課題から考えてね、そこまで踏み込むということについては、私は一貫して反対してきたわけですが、これは変わりません。

それで、会長がまとめた大きな特徴というのは、今の掛川を含めた住民の中に、いわゆる市民自治という市民が自主的に地方自治体の役割を担うだけの、いわゆる力がそれだけできているだろうか。だから、今のままの形で進めると市民サービスが低下になったり、一方的に職員を削減するというだけになってしまう。だから、それに結果的にフォローできる市民自治が、今のない中で、そういうものが果たして、というふうな、そこまで踏み込んだかどうかわかりませんが、私自身はそういう提起としてね、今回の問題をそういうふうにすればいいのではないかなと、私は前から思っていたところです。

田中会長

いかがでしょうか。分科会Aのメンバーの方。31億円という数字は、ああいう想定のもとで自然に出てくる数字なんですけど、どこでいくら減らすかという議論は、水谷委員がおっしゃったようにある程度やっぱり価値観が反映してくる部分があると思うんですね。ですから、その辺りは、実はあまり全体では議論していないので、もしかしたら、継続的に審議して最終答申に入れるというようなやり方もあるかもしれないと思うんですね。あるいは、今、今回の提言に盛り込むべきだという考えもあるでしょうし。その辺りは。

米田副会長

この辺は、非常にデリケートな問題だなと思います。その石野さんが言われるようにですね、人件費、補助費、公債費、物件費、こういったものを具体的にすることが、31億の根拠をバーチャルなものにするという、たぶん意見だと思いますし、それは一理あるんですが、私は水谷委員が言われるように、受けるほうですよ、人件費がこうだと、それは市のほうの中で、田中会長が言われる行革審はあくまでも市側が本当に自ら考えてやられるということを前提にたてば、我々が提案した31億を松井市長始めですね、そういった人たち、行革の松井理事もいらっしゃるわけですから、私が前回説明をしたときに、非常に厳しい顔をされていた。大変な数字だということですので、その中で市のほうでもっていかれるほうが、私は本当に現実的なものが市の中で出てくるんじゃないかと。市長もおっしゃっていたように、非常に考えとしては、その方向性は市長としても、私自身がそれをぜひと思うんですが、非常にそれを実行するにあたっては、大きな壁というか山があるというようなことをおっ

しゃったように私は理解しています。その辺のところをですね、この31億、それも経常的支出をですね、そこを切っていくんだよという強いですね、そこまで追い込んでいる、私はそれで十分理解していただけるんじゃないかなというふうに思います。受け取るほうが、従来の17億からほとんど倍近いですから、そこまでやられるというのはですね、冒頭会長が言われたように 市民自治ですか、協働だとか、あるいは民間に譲るということは、すぐ来年からできるわけですけれども、大変厳しいものがあるので、そこをですね。

あとはチェックする、これはポスト行革審に触れてしまってあれなんですけれども、そちらのほうもですね、私はいんじゃないのかと。そして、そういう議論を我々のほうでもっているの、それを市のほうへサポートしてあげるといいますかね。強力な縁組みになっていくほうが、より実現に向かうのではないかなという気がします。

鈴木委員

先ほど米田副会長にも聞きましたが、この資料6のこのスタイルで答申するんですかということ。

田中会長

これは、説明用の資料です。

鈴木委員

これは、私は質問に答えて市民集会でも話をしたんですけれども、大変さがですね、あまり伝わらなかったと思うんですよ。31億円というものの大変さ。具体的にやるんだとすると、どういうふうにやればできるのかというイメージを伝えられなくてですね、それで、それは大変なことだなあと、今まで市に頼んでいたことも、それをやってもらえなくなると、それは自分でやらなくてはいけないなというような想像力を喚起させるような説明ができなかったということで、そこをどうしようかなと思っていましたよ。実は、今、西村委員からその話があってね、そういう手もあるなというふうに思ったんですけれどね。

あと、ポスト行革審の話も関係するんですけれども、この31億円の実施を監視するというのはですね、実はかなり大変な作業だと思っているんですよ。これをつくった精神というのが継続していけばいいんですけれども、それが伝わっていかないかもしれない。そうすると、固定費のところじゃなくて、別のところで削られるということがあり得るかなと思うし、31億そこら辺が削除されるということもあるかもしれないし、例えば市会議員がチェックすることを想定するとですね、実は難しいんじゃないかなと思うんですけれどもね。それも関連させると、今確かに提案のあった数字を入れていくというのは、実はそれはなかなか数字のカウントも難しい話だと思うんですけれども、そういう議論をした上でそういうところまで踏み込んでいけば、ポスト行革審にも役立つかなという、そんなふうに思います。

西村委員

先ほど、米田副会長のお話で、本当にそれをごもつともだと思っただけなんですけれども、エキスキューズの余地を残しちゃうと改革のスピードって一気に遅れると思っただけなんです。やっぱり、本当に姿が見えてない市民協働、そういう協働の姿もないのに、協働をうたっていたら、それはどうかという議論で、そこに価値観を置いちゃうとですね、そこでもう改革のスピードというのはぴたっと止まっちゃう、と思っただけなんです。ですから、鈴木委員がおっしゃっていただいた、いかに大変なのかというね、ことを数字から頭の中に連想させて、留め置かすってという一つのプロセスを入れておく必要があるというふうに思います。

例えば、事務方で分科会Bでやったときに、31億の内訳をやってですね、仮に人件費をおいたらですね、当初は17億のときは、2億2,300万ですか。それがさらに6億円やって、合計で8億以上減らさないと、これ31億にいかないと。そうすると、この8億円の中身というのと、行政職員削減数でいくと、当初の32人が108人になって、140名になる。この削減数字が、行政職員の削減数140人って頭に入れたときに、本当にこの31億円は、どういうところで進むのかというのが、自ずとイメージができてくる。単純にリストラで切るという話では絶対ないんですね。やっぱり、仕組みを変えて、市民協働も一つだろうし、あるいは公設民営ですとか、完全売却とかいろいろな形をつくって行って、システムと併せていかなくちゃいけないという覚悟をですね、同時に生むと思っただけなんです。ですから、僕は、ここは31億円の内訳を入れておいたほうがいいというふうに思います。

田中会長

その内訳というのはですね、要するに内訳の実現も含めて目標という位置づけなのか、あるいはおっしゃっているように大変さを理解してもらって一つの方策として、例えばシミュレーション的に入れるというのと、後者ですね。数字の例示として。ですから、説明の一環として入れてはどうかというのが、たぶん西村委員と鈴木委員のご提案の趣旨だろうと思います。

まず、確認いたしますが、31億円という削減目標自体については、ご異論ないということでしょうか。よろしいですか。はい。

それを踏まえて、どこまで提言書に反映させるかということですね。たぶん3つ対応策があると思っただけなんです、1つ目はですね、31億円という数字を表すまでにとどめるという、今の現状の提言書の内容のパターン。2つ目の方策が、西村委員、鈴木委員などが主張していらっしゃるその内訳までを明示して、少し記述を追加するようなイメージになりますよね。それが2つ目のパターン。3つ目はですね、それに対して若干異論があるということ踏まえたときに、もう少しその内容を踏まえて議論しながら、最終答申でその31億円と一緒に実現方法も提言していくということですね。それが3つかなと。それ以外あるかもしれないんですが、その3つぐらいを中心に少しご意見をいただければと思っただけなんです。いかがでしょうか。

石野委員

自分はですね、こちらの31億円という数値自体算出された段階で、その下にです

ね、目標達成のための手段の提起として、審議会として提言をしておりますので、こちらはやっぱり金額的にですね、今後本当に発想の転換をしていかないと、創意工夫をしないと達成できない金額だというふうに認識しておりますので、それはやはり、当初の審議会がスタートしたときの、市は独自に推し進めていく、審議会は提案する、提言するというこの本元に戻りますと、こういった内容で、今おっしゃられたシミュレーション、この提言を受けてですね、市のほうが10年後に31億円を削減するためにはどういったシミュレーションをするのか、そういったところのリターンをですね、いただければよろしいんじゃないかなと思います。

田中委員

現状の形でいいというご意見ですね。他の方がいかがでしょうか。

寺嶋委員

私、分科会Aで、詳しい内容というのはわかりませんが、市民対話集会でも市民の方がおっしゃったように、10年というスタンスはとても長いと。そんな先の話の31億円というのが、果たして自分たちが審議会をやった結果として、やったのかやらなかったのかね、10年先というのはとにかく長いということで、もっと短いスタンスで金額とか示せないんでしょうか。私も31億円の根拠がわからなくて、10年間で31億円は、市民の方の中では何か、10%に満たない云々というお話がありましたけれども、将来負担比率のことも、130%以下というのが、その話では九十何パーセントになるとか、どうなっているのかなというのが、私素人で数字のマジックというのがわかりにくいんですけれども、もっと市民の方にアピールするには、もうちょっと中期的な、28年とか、7年の辺りでどうかということはどうでしょうか。

田中会長

そこはですね、元々10年の長期見通しをこちらから依頼したという前提から逆算しているの、10年というのは一つの区切りになっているのは確かなんですね。そうだとすると、市のほうも出していますが、年度年度ですね、中間的な数字というのが出てくるでしょうし、それを見て、もうちょっとですね、5年目ぐらいで前倒ししてというような議論はできるかもしれないんですが、もしみなさんで、10年というよりは5年ぐらいのスパンでそれを達成しろというような意見が強いようでしたら、またそういう方向でですね、検討も可能だと思うんですが、たぶんそのシミュレーションをしてないんで、この場で5年でいくらという数字は出ませんので、そうなった場合には、少し仕切り直しといいますかね、最終答申に向けて、その数字を達成期間も含めて再検討するというようなスタンスになるかと思いますが、それはいかがでしょうか。

個人的な意見を申し上げますと、先ほどの市民協働まで視野に入れるとしたらですね、10年ぐらいを視野に入れて、長いと言われるかもしれないんですが、10年ぐらいを見通さないと大胆な取り組みに乗り出せないという面もあるのかなと思いますか

ら、今のタイムスパンでいくというのも一つの考え方かなと、個人的には思うんですが、みなさんいかがでしょうか。

西村委員

今の寺嶋さんのご意見ですけれども、単年度でカットできること、それから経年でやらずにちゃいけないうものがあると思うんですね。今会長がおっしゃったように、市民協働というのは仕組みづくりから始まりますから、かなり長い期間、年月がかかる。あるいは、補助金なんかも精査して行って、セーフティネットのところは残して行って、残りのところはカットする、と行ってやって、計画をし、検証し、実行するまでには数年の時間がかかるだろうし、物件費の委託費なんかは典型的で、公共施設なんかも単年度ですと切れない。やっぱりずっと時間が必要だろうということで、10年の全体を見通した。もう一つ10年を見通したというのには、扶助費とか、当然社会の安定、安全のために必要なコストの上ずみというのを飲み込んだ上での削減額ですから、その上昇する分はちゃんと予算の中に引き入れて、それをやるために余計に固定額を削減していくんだという、全体の10年間のトレースでいくんですので、あるところで切るというのは、ちょっと難しいんじゃないかと思います。

寺嶋委員

単年度でできないということはわかりますし、当然だと思っただけですけれども、それが長くしなくてはいけないのが、10年でなきゃいけないのか、5年とかではいけないのかという、決してできないことではないと、民間からすると、できないことではないとちょっと思ったものですから。

田中会長

たとえばですね、5年後の目標をたてるとしますよね。5年後の目標がたちましたと、計画をたてます。計画をたてるのが、行政はだいたい1年ぐらいかかるんですね。計画ができてスタートするのは、翌年度ですよ。そうすると、残り3年ぐらいしか残っていないという話になるんですね。それはやっぱり、行政が変化のスピードが遅いということでもあるんですが、それで逆にいうと大きな改革ができるのかということ、むしろ私は危惧するんですね。ですから、ある程度10年というスパンを与えるので、そこで十分に変わってほしいというお願いのしかたをこれまでしてきたと思うんですね。早く早くというのも、もちろん大事なんですけど、きちんと検討なりした上でですね、目標を確実に達成する方策を決めて、それを実現して行ってほしいというのが、10年の意味合いではないかと思うんです。5年というのは、本当に素早い変化を要求するというですね、ことになるのは確かですが、これまでの議論の流れからすると、少し違うような気がするんです。

寺嶋委員

私が考えている10年の、例えばこの31億というのは、単純に毎年3億というか、そういうことじゃなくて、徐々に削減していけば10年に近い頃にはもっと削減額が

増えていく、トータルの31億という考え方ですか。

水谷委員

私は今回の議論の前提になっているのは、昨年8月に出された掛川市の行革目標、そしてその翌月に工程表が出されて、数値目標が出されたんですね。その後、東日本大震災があって一挙に日本の経済も、日本の政治全体も変わってきたと。だから、その予想もしなかったそのものに、その前につくられた議論をね、基礎的なものを参考にやってきているわけですから、当然市のほうも、右肩上がりです。税金が上がってくる、人口も増えてくるという前提でやっただろうと思いますけれども、そういう前提が崩れているということですね、私はいずれにしても、当初掛川市のほうから出された目標の数値でいくと、いわば甘くないよと、31億になるよという、そういうところで改めてね、掛川市に返してどうなのかと。そういう点で、私はとどめるべきだというね、それ以上のものについて踏み込むと、私はどうしても意見としては反対せざるを得ない。

西村委員

今、水谷さんのほうから、大震災で見通しも変わったというお話がありましたけれども、今回分科会Bでどうして設定目標を変更しようかというスタートの論議のポイントが2つあって、一点目は今水谷さんがおっしゃったことですね。もう一点目は、実は22年度の決算が出たときに、経常収支比率が80%、将来負担比率が90%ですから、丸い数字で恐縮ですけれども、えっ、そんなによくなるの。どうしてよくなったかということ、いわゆる経常収支比率を計算する分母が、急に膨らんでくるから、市税収が増えたとか、あるいは臨時財政債とかの繰り入れがあって、分母が大きくなったから率が下がったと。ここが一番ポイントなんですけれども、じゃあ、分子の一般経費、これがどうなったかということ、プラスになっているんですよ。マイナス改善になっていないんですね。改善にはなっていないで、経費を使っているんです。経費をたくさん使っていて、さらに分母が増えて率が増加した。これはおかしいんじゃないかというのが、見直しの原点だったはずなんです。この2つが。ですから額にもって行ってということが行われたということです。

伊藤委員

私の考え方ですけれども、そもそも何回も発言してきたように、削減ありきじゃないよということですね。有効な資源を有効に活用してね、しっかりとその自主財源のところがんばってくださいよと。ただ、その無駄とかそういうことはしっかりと省かなくては、もちろんいけませんけれども、こういう数字を出してですね、31億円というのが計算されますと、これはいいと思うんですがね。非常に大変だということですね、みなさんにしっかりと認識してもらおうという点では、いいと思うんですけれども、ただ、内訳的にこの内人件費がこうだとか、補助金がこうだとか、そこまで踏み込むというのはね、今この時点で、これは政策との絡みもいろいろあるでしょうし、なかなか難しいなというような、感じとしては残りますですけどね。

いずれにしても、市民の利便性とか福祉の向上というのをね、しっかり念頭に置いて行政はやってもらわないといけませんから。特に、今度の震災からいろいろありますからね、そういうことを考えると、収支のトータルの中でこの比率をぜひ実現すべく努力してほしいと、私はこんなふうに思うものですから、内訳まではいかがかなという感じがいたします。以上です。

窪野委員

市民対話集会に出席してくれた何人かの方から、私のところには、31億という、行政の17億から飛躍的にその額が増えたけど、その根拠は一体何なのって、問い合わせもあつたくらいに、市民のその31億の根拠には興味を持っている方がいることも事実だと思います。そして、ちらっとこのアンケートを読ませていただいても、そういう文言が何人かの方から見受けられました。そして、たまたま今日19日の静岡新聞ですけれども、よそ事ですけど、浜松の行革審のことがきっちり載っていますけれども、すごくそのあちはずばりとやっているなということ、ざらっとですけれども目を通しまして。でも、この掛川市のみなさんが考えて、今回の31億ということ、どちらにも考えるところが、私も迷ってしまうんですけども、やっぱりここは市のほうに返して、そこでちょっと考えていただくということで、私はよろしいかなって思いました。

松本委員

市民大会のときですね、この31億というのをですね、冒頭のところで鈴木委員が、どれほど市民対話集会に参加してくれた方々が危機感というか、この厳しさをわかってくれたかというお話をしていましたけど、まさに私もそう思っております、市長もですね、よくわかっている、総論はそういったように、各論にくるとさかんに市民のところですね、訴えかけていましたけれども、なかなかみなさんは納得していなかったんじゃないかなというふうに思っていますけれども。やはり31億しないと、目標達成にはいかないということが、みなさんに公にした数字ですので、今後ですね、もしポスト行革を継続していくためならばですね、これからの行革は、何をしていくか、どうやってチェックしていくかということのためにもですね、そのBグループのところ、削減の対象となる経費のところをシミュレーションを出してあると思うんですけども、それを出してですね、提言ですので、市がどういうふうにとるかわかりませんが、今後のためにもですね、その数字がどうなるかわかりませんが、数字は出しておくべきだと私は思います。

田中会長

ありがとうございます。ご意見は割れていると思うんですね、正直いいまして。どういたしましょうか。一つですね、考えなくてはいけないのはですね、対話集会、非常に有意義だと思うんですが、やっぱりあそこに参加されている方の層が、かなり限られているということも事実ですね。年代、あるいはお考えの嗜好というの、似たような方が多いのかもしれない。逆にいうと、いろいろな理由で来られない方がたくさ

んいらっしゃるはずで、そういう方々はどう考えているのか、ひょっとしたら、非常にですね、行政サービスが削られることについて、懸念される方なのかもしれないですね。その意味では、少し踏み込んだ結論を出すには、もう少し慎重な検討が必要ではないのかなというのが、総合的に判断した場合の私の解釈です。

ですから、今までみなさんのご意見が割れているということ踏まえると、今回の提言内容は、現状のままにとどめておいてですね、ただ今後何も盛り込めないということではなくて、今後の議論の中でさらにここまで市に求めていくということで、みなさんの合意が取れたとしたら、西村委員が提案されているような具体的な数字であるとか、あるいは達成の方策だとかを、ある意味11月末で一旦終わりますので、遺言ではないですが、そういったことをやるというのが、行革審としての総意であるということを書いて、最終答申ということにするという可能性もある思うんですね。

ですから、その方向性に目を残したという含みで、今回はここまでの結論でとどめるということ、よろしければご了解いただけないでしょうか。よろしいですか。

米田副会長

私も会長の意見に賛成です。西村委員、あるいは今鈴木委員がおっしゃったこれは非常に大事なことで、これは松井理事だとか市長だとか副市長には、これはもちろん見ていただいて、こういうことなんですよと。たぶんおわかりだと思っているんですけども、そこは必要だと思うんですが、オフィシャルに提言書として一般市民の方も全部見られるし、市役所の職員の方も見られるとすると、水谷議員が危惧されたように人件費がこんなに、180人も減らさなきゃならないのかということになってしまう。そうすると、伊藤委員がいみじくも指摘された成長戦略、それは市の中でここに力点を置いてという、そういった何ていうんでしょうか、余力っていうんでしょうか、手の内を全部見せるのではなくて、それが市長のさじ加減というか、うまくハンドリングをですね、遊びの部分がないと、これしか利かないということになっても、私は行き詰まってしまうのではないかと。工程、スピード感も大事です。もちろんです。

だから、それは私はポスト行革に触れてしまうんですけど、ここですね、市民の方も一番危惧されているのは、もう言い放し、それを受けてどこまでやるのか。今まで情報開示が、ちょっと話が脱線しますが、駅前の再開発なんかなかったわけです。行革審が取り上げることによって、かなりオープンになって、そして今日来ていらっしゃるマスコミの方も新聞社の方もちゃんとそれを活字にさせていただく、こういったようなことが必要なものですから、そういった意味で、私はこれだけ委員の中で割れていますので、余力というんでしょうか、それはもちろん見ていただけます。市長はじめ三役には見ていただいて、そしてそれは提言書の中には入れない、けどこういうことだと、工程表はこうなんだというのをですね、次のステップの段階にですね、温存しておいたほうが、私は会長と同じ意見で、そういう気がしているんですけども、いかがでしょうか。

寺嶋委員

もし、分科会Bのほうでそういったシミュレーションの数字などがありましたら、同じ行革審として教えていただきたいと思います。

田中会長

分科会の資料として出されたものですよ。ですから、公表資料になっていますので、公表すること自体は差し支えないのかと思います。提言に盛り込むかどうかという問題とはまた別ということで。

米田副会長

ちょっと蛇足というか、恐縮なんですけれども、私は西村委員が言われたですね、どうして31億なのかというそのスタート、さっき寺嶋委員は5年にできないのかとか、市民の方からもできましたけれども、2割、3割。ここを私はもうちょっとですね、17億から31億にした、これは18.3%ですね。伸びになっているわけですよ。平成22年から31年、10年間の。誰が考えても、この3.11の震災がなくてもですね、それから歴史的な76円台の円高がなくても、右肩上がりは絶対はないと断言してもいいぐらいなんですけれども、これが18.3になっている故に、17億ではですね、そのままいくと92.5%になってしまうと。だから、82.8%ですよ。83に抑えるためには、31億という数字が出てくると。それと、世の中に伸びはないよと。伸びがないのに、これは夕べ私も出たですね、総合計画ですよ、戸塚市長のときに出された分厚い本があるんです。ここでも、人口が増える、成長すると、あるいは企業がどんどん掛川に集まると、こういう夢のような数字が一人歩きして、それが基本になっているんですよ。だから、そこをですね、参画している人たちはそういったのはないんですよ。そういった認識はないです。自分たちのそれが提言になる、そして昨日も出ていましたけれども、もっとですね、市から補助金が、もっと勝ち取れ、もっと出してくれと、こういう話がいっぱい出てきているわけですよ。これだけ減らしていこう、身を削ろう、市がやっていたことを民間に、あるいはNPO法人で、協働であるということからですね、はずれるんですね。何でこんふうになっちゃうんだと。そしてそのベースが、それはいいですよ、行け行けゴーゴーのほうが、景気もいいし、議論も進むし。そこがベースになって、何で私は、18.3%だと。事務局の都築さんに言ったんですよ。何でこんな伸び率にしたんだと。マイナス成長に実質なっているのにですね、そこが基本計画ここからでているんだと。非常にりっぱな分厚いものなんです。

だから、そこを、私はこう言っちゃ失礼ですけど、静岡空港と同じなんです。需要予測ですね、島田にあるのに、沼津の人がわざわざ新幹線や、浜松の人がセントレアが近くにあるのに、こんなに静岡空港を利用するか、こんな絵に描いたようなですね、そんなことを大の大人が認めてる。だから、原点に戻る、ここをですね、私は何度も何度も市民、市の職員に、だから我々は31億を出したんだ。それは大変厳しい数字だよと。民間の2割、3割カット以上のものだとすることを理解していただく、これが一番の大前提。

西村委員が今言った経済見通し、それからこのままいくと伸び率が、201億でさ

え10年変わらないということ、これだって超楽観的な数字だと、私は思っています。それでさえ、31億ですから。もっともっと、鈴木委員が対話集会で言ったように、もっと大幅にカットしなければいけませんよと、強調することが私は大事な、そこが原点、一丁目一番地だというふうに思います。

田中会長

他にいかがでしょうか。

鈴木委員

繰り返しになりますけれども、何らかの文言はですね、挿入したいなというふうには思っているんですがね、それまで提案ができるかなあと思っているんですがね。31億円というのはすごく大変ですよというのは、裏返すとですね、新しい市のあり方といいますかね、新しい市民と行政のあり方といいますか、そういうものをつくり上げていくということだと思っただけですね。今まで市に任せていたものを市民が自ら担うというようなことが、増えてくるだろうと思います。それをマイナスと捉えるか、プラスと捉えるかというのはね、思想の問題で、考え方の問題で、私はそれをプラスに捉えられると思っていますよ。

ですから、この31億というのは、もう成熟してしまった社会、東日本大震災が起こってしまった後の社会の市民の暮らしのしかたというようなね、今までとはと変わるんですよという、その部分をプラスに捉えてですね、いくきっかけに、この31億がなるといいなと思っています。ですから、市もそういうような考え方で、新しい行政のしかたを創造するんだという、10年かかってですね、創造するんだという考え方になっていただけるとありがたいなと思う、そういう31億だと思っただけですね。そういうような意味合いのことを、ちょっと差し込みたいなというふうに思っています。

田中会長

私も、全くある意味鈴木委員と同感なんですね。ただ、今この資料に盛り込むとすると、若干ですね、説明不足になる可能性が高いので、私は、むしろそれを深く議論して、最終答申にきちんと入れたらどうかなというふうに思いますが、それはいかがでしょうか。

鈴木委員

それだけの時間があればいいなと思っていますけれども。時間と体力と。

田中会長

ある意味、ポスト行革審以上に、それについて議論して結論を出すことは重要だと思うんですね。

米田副会長

会長、ここに、11ページに、さっきも石野委員が言いましたけれども、目標達成のための手段の提起と、さっき鈴木委員が言われたようなことですね、削減することとやること、やめること、こういうようなことですね。文言にするとこういうことなんですけど、これは本当に、あるいは行政組織の担い手になる地域、市民組織の見直し結果に適する最も効果的な、こういうようなところでですね、私はこの言葉の中にそういったようなことが書いてあると。だからそれを、今日松井理事が、市の行革の責任者の方が出ていらっしゃるので、これはあくまでも要約した言葉ですけども、ここを落とし込む、そういうことをやっていただければ、鈴木委員の心配されるようなことが、私はここにまとまっているなという気がしています。あとは、受け取る側のほうだと思っていますが、松井理事どうでしょうか。

松井理事

市長に代わってということは、なかなか難しいとは思いますが、今鈴木委員さんが言われた暮らしのしかたを変えるそのきっかけになればというようなことをおっしゃいました。先ほど一番最初に、市民自治基本条例というものをこれから策定していくということをお話ししました。いわゆるこれまでのやり方、行政主導のやり方から、やっぱり市民目線、市民主導のまちづくりに転換していくんだという今大きな曲がり角にきているんじゃないかなというふうに思っています。

一方で、議会のほうも議会の基本条例、これを今検討しているということで、両方の条例が二本立てで、市のまちづくりのこれからの方向性をですね、大きく変えるきっかけになればいいかなあと思っております。

先ほど31億円、これを減らして、それをどういった方向にもっていくかというのが、今鈴木委員さんが言われた一つのきっかけになろうかと思えますし、市としても浮かせた31億円を、ある意味では次なる成長戦略へ向けていくというようなことの捉え方もしていかなくてはいかんと、こう考えていますので、31億円というそのご提言はもちろん尊重していきたいと思えますが、それを個々に先ほどいった人件費とかですね、あるいは物件費、補助費、こういったものの数字で、そういうイメージとして市民に伝える道具として、イメージとして伝えるんだったらいいんだけど、それをフィックス（固定）してこのとおりにやいなさいということになりますとですね、最初は経常経費を83%以下に落とすんだと、硬直化した財政をもうちょっと経常経費の支出を少なくするんだというのが、当初の原点だったと思えます。そして、それをやることによって、行財政をつとめていくんだというところが原点だと思えますので、経常経費83%以下に落とすためには、31億円が必要です。固定的な経費の中には、それ以外にもですね、やはり扶助費とか、繰出金とか、あるいは営繕補修費とかいろいろなものの要素が組み込まれておりますので、逆にいうとそういったものの動向によっては、この31億円がもっと、40億円、50億円も減らさなくていかんという状況も可能性としてはある。その中でそれをありきとしてフィックスされてしまうというのは、前からの行政側のお答えとして、そのお答えを後押しさせてもらっているんですが、31億円減らして83%以下に落とす、これは大賛成でございます。

すので、そういった形で取り組みたいと思いますが、もしその中で人件費をイメージとして、この前出させていただいたのは、あと4億2,000万、これによって人員の人数がカウントされちゃう、これはですね、経常収支比率を下げることはまた別のしかたでもってですね、定員の適正化計画、この中で今の人数、これがちょっと多すぎるから何人にしなさいよという別立てですね、していただければ、そういうことのご提言はごもっともかなと思いますけれども、経常経費31億円の中身として、それを減らすための答えとして職員をこれだけ減らさなくてはいかんというのは、ちょっとね、私どもとしても厳しいところがあるかなというふうに思います。

それから、あと物件費もその中に入っています。この物件費もある意味、非常勤の報酬なども物件費に入っていますので、トータルで職員をかなり、非常勤、正規、そういったものを含めてかなりの、ちょっと想像もつかないような数字になってきますので、その点は全体の中でご提言いただければありがたいと思います。

総務部長

今、ご議論していて、それに問題はあるとかそういうことではないんですけれども、一つ説明を少しさせていただいてよろしいですか。まず、先ほど、財政見通し、18%伸ばす見通しをしたんじゃないかということなんですけど、実は、今227億でみているんですけれども、10年後にですね。平成20年ですね、そのときの市税収入が230億でした。また、平成19年のときは222億だったものですから、当然それが例のリーマンショックでがたと落ちて、それからある程度伸びもみていったということなので、それで22年のとき、元々市のほうは、これは市のほうにも問題があったかもしれませんが、なかなか、いわゆる総合計画という10年単位でみる計画、さらには基本計画、具体的な実施計画は財源も考えながら3年とかそういう単位でみていったわけなんですけれども、10年という中でなかなかみていくというのは大変だということの中で、今みられる数字で、持てる数字で財政見通しで出してほしいという前提ですね、出させていただいたというのが一つありますので、その点はちょっとご理解をいただきたいなという点が一つあります。

それから、先ほどの31億という意味合いは、市長もおっしゃっていましたがけれども、私もみて、答申にあるように枝葉の部分ではなく、幹の部分を変えていかないと、これは飲み込んでいけないんだらうなと思うわけなんですけれども、実際問題、それをやっていくについては、ご承知のとおり合併を踏まえていまして、基本的には合併のそれぞれの規模が違っていただけなんですけれども、7対2対1、規模は違っていただけでも、合併の約束といいますかね、サービスは高く、負担は低く、またそれぞれの持っていた計画そのものは、ある程度尊重していくんだということの中でやってきたことも確かで、それが続かないまでもこういう形で今なっていますので、ですから、ただそういうふうに行っていくときに、実際に大胆な改革が次のことになっていくと、私もそう思って取り組んでいかないといけないと思うんですけれども、実際に、例えば保健費についていえばですね、いわゆる通常の経常費を少し削減していくとかということでは、この削減額は飲み込めないはずなので、よく鈴木委員がおっしゃったようにある程度施設をやめていくとか、そういうこともやっぱり考えていかないと

けない。そういったときに、今度は具体的に入っていったときに、果たして受け入れてもらえるものかどうかということはあるんですね。それぞれの思いがあったものがありますので、そうした問題というのは、答申をいただいたら私どものほうが具体的に考えていかななくてはいけないということはあるんだと思いますけれども、なかなかそういう点ではですね、難しさもあるかなあということ、率直に今感じているところではございます。

寺嶋委員

私は、人件費削減なり、固定費削減イコールが、すぐ人が減るというふうになっているんですけれども、私は女性の主婦的な考えかもしれないんですけれども、一人一人のそれこそ支出というか、それを減らす、いわゆる掛川市の職員の方のレベルが、いつも言っているように、広報にも載っていますけれども、国の平均より少し上ということになっていますから、本当に財政が悪化しているこの市で、それと同じでいいんだらうかというのがあります。やはり、責任はですね、市民のほうに押しつけるというとおかしいんですけれども、いく前に、やはり行政とか市議会の方が、やはりそれをちゃんといろいろやってきた結果責任を最初にまず負うべきじゃないかなというふうに思うんですね。人件費イコール人減らしではなく、一人一人の単価をですね、先ほど非常勤の方もいるとおっしゃいましたけれども、非常勤の方でも非常に熱心にやっていらっしゃる方もいらっしゃるし、そういうようなやり方でワークシェア的にしてやっても、外部委託でもいいと思います。市民サービスの低下というのは、ある意味、気持ちといいますか、サービス業ですので、市民との対応が悪い、いいというようなことで市民サービスの低下ということだと思っただけなんです。ただ、人がいる、いないということじゃなくて、やり方、手法をすれば、市民の方にやっていただくことがあっても、市民はサービスの低下だとは思わないかもしれないと思うんですね。よく土日職員の方が出ないと施設が使えないとか、バスが出してもらえないとかいいますけれども、ああいったものも市民の方にある程度任せて、行政の方が出なくても、お金をかけなくても協働でやるとか、いろいろな方法でやっていけばできるんじゃないかと思っています。

だから、最終的に市民の方が、ここに自治基本条例ができていますが、これから住民投票云々もありますけれども、大型プロジェクトなり、いろいろな事業が、市民もそれを望んでやってもらいたいのかという、そこがきちんとなっていないと、そうすれば市民が望んでやった結果責任が市民に返ってくるなら、たぶん納得がいくと思いますけれども、今逆に、行政のほうで考えた事業がどんどんきて、その結果責任が市民のほうに、結果だけきているというようにね、そういう構図では市民もやっぱり納得しないと思うんですね。

だから、自治基本条例が、絵に描いた餅にならないようにちゃんと実行されるように。それと、やはり市民の方に納得がいくような説明ができるように、やはり行政、市議会の方たちは自分たちでまず、もっと考えてやっていただきたいと思いますね。

米田副会長

時間がもう9時ですので、議論がね、市のほうの説明もいただいたので、この辺でね、次に……。

田中会長

ありがとうございます。いずれにしましても、今の議論の流れとしてですね、決定的にどちらということではないと思うんですね。そういうことを踏まえますと、先ほど言いましたけれども、今日のところは分科会Bの結論としては、現状の内容でご了解いただいでですね、これはある意味ですね、31億円という数字、今までは市の財政見通しと行革の目標を我々それでよしとしてきたわけなんです、そうじゃないということをもっと突きつけるという意味があると思うんですね。もし、必要であれば継続審議で、最終答申でみなさんお考えのことを明確に入れていくという余地もあると思うんです。ですから、そういうことでご了解いただけないかなと。よろしいでしょうか。

ですから、今後私どものほうからも、そういう議論の投げ掛けはしますし、もしちょっとご不満であれば、みなさまからご提案なりをね、いただきたいと思います。いずれにしましても、最終の答申というものの中には、何もポスト行革審の話だけではなくてですね、今後市がどういう方向なり、あるいは行革のあり方を目指すべきかということをおある程度議論して、合意が取れた分については、盛り込んでいくべきだろうと思いますので、ぜひ今後もですね、引き続き協議をよろしくお願ひしたいと思います。

それでは、分科会Aのほうは、一部ですね、文言修正がありますから、分科会Bにつきましても、基本的に修正なしということによろしいでしょうか。

それでは、形式としましては、分科会Aのほうはまだ直ってないんですが、どうしたらいいですかね。分科会一緒のほうがいいですよ。ですから、直した段階で一度、みなさんにそれをお送りして、そしてそれが確認とれた時点で確定版で、同時に市に提言をしたという形にしたいと思います。ですから、イメージ的には来週中ということですね。ですから、概ね今日は確定したけれども、来週中に確定して市にそれを答申するという形にさせていただきたいと思います。ありがとうございます。

それでは、続いての議題になりまして、もうすでにいろいろな議論は出ていますが、この行革審が11月に終了した後にですね、この継続的な行政改革を進めていくためにどうしたらいいかということで、少しご議論いただければと思います。これは、今まで正面切って議論していませんので、ご自由にご発言していただきたいと思います。

あと、管理姿勢ですね、先ほどの議論も含めまして、今後こういう議論を残り期間でやっていくべきだという議論もあってよろしいかと思ひます。

米田副会長

みなさんの口火を切りまして、副会長という立場ですので、ちょっと話をさせていただきます。先日の対話集会でも出ましたけれども、やっぱりチェックしてほしいと。特に、先ほどからずっと議論になっていました31億の削減、非常に厳しい認識は同感であると。アンケートを見ましても、あるいはどなたかにあと話を聞いてもですね、

そんなに厳しいのかと。やっぱりそれはわかる。この世の中の状況をみなさん、新聞テレビ等でよく認識をされていますので。ただ、それを市がやるとなったときに、何かチェックをする、先ほど鈴木委員が言いましたけれども、市議会、議会だけでいいのか、チェックができるのかということですので、今のような月に1回か2回だというようなことは、会長も多忙で不可能かもしれませんが、私は普通の企業でいう、年間を4つに割ってですね、3月に1回、あるいは半年に1回、チェックという語弊がありますけれども、その一つのテーマについて情報開示してですね、ディスカッションする場が必要なのではないのかと。

そしてそうすることによって、新聞社の方にも来ていただいて、情報開示をして、こういうことなんだということで盛り上げていきませんか、せつかく2年間我々ががんばったことがですね、そのまま消えてしまう、元の黙阿弥になることはないと思うんですけれども、そういうようなスキームをつくっていければなというふうに思っております。

田中会長

他の方がいかがでしょうか。誘導はしないと言いましたけれども、ちょっと個人的な意見を述べさせていただきますと、理想はですね、行革審がなくても市がしっかりやるという状態になるということをご理解いただいていると思うんです。ですから、要は必要だという議論が出るということは、ある意味まだ市側は信用されていないということの裏返しでもあるかと思うんです。ですから、その辺りの判断も当然含まれるでしょうし、先ほどの内訳まで入れるべきだという辺りも信用していればですね、入れなくてもやってくれるだろうというふうな判断もあり得ると思うんです。ですから、その辺りの兼ね合いも、もちろんあるんだろうと思います。

私たちが市側にどれくらい託せるかというですね、信頼度合いとの兼ね合いで、それはいきなり100%にはならないと思いますから、徐々に上げていけばいいと思いますが、今現在の信頼度合いを踏まえたときに、どういうあり方が望ましいか、そういう関係で少し意見などをいただければと思います。

寺嶋委員

気持ち的には、何でも信頼してお任せしたいんですけれども、やはりちょっとでもそうですけれども、三権分立にあるように、やはりチェック機構というところがきちんとあって、はじめていろいろなものがしっかり成り立っているというのがあると思うんです。そうでなければ、藤枝とかいろいろなところでの横領とかいろいろな問題がね、起きないと思うんです。だから、信頼しているからチェック機構がなしとかそういうことではなくて、ある程度システム化して、きちんとチェックの組織体制はしておいたほうがいいと思います。それは、信頼とは関係ないと思うんですけれども。

田中会長

ある意味、永遠に必要だというようなご意見ですかね。他にいかがでしょうか。

窪野委員

この市民対話集会が3回行われたということですね。そうすると、延べにすると市民の方が600人以上、700人近くお見えになったと思うんですね。そうすることは、今度私はこの行革審がなくても、新たに市民の人たちが、それぞれが行革審の思いで行政を見つめてくれるんじゃないかなと思うものですから、敢えて私はここできちっと、私たちは2年間やらせていただいたものですから、そういう考えなんですけれども、いかがですか。

田中会長

これ、お願いしたいのは、仮にポスト行革審で何らかの組織機関を置くとしても、そのメンバーに誰が入るかという話は、これはちょっと今は出さないということですね。ですから、我々が入るかどうかということは、今議論しないということで、まずはそういう組織機関を置くべきか、それはどういう役割を担うのかといった点に絞って議論させていただきたいと思います。窪野委員は、市民に任せていいのではないかと、そういうことですね。

水谷委員

私は、最初にね、市のほうもね、本当に申し訳ないんだけど、曖昧な数字と、率直にいうと人気取りのためのこういう市民受けの審議会を設置したのではないかと、そんなふう思うんですね。単純にいうと、83%をやっていく上でね、単純に税収が上がっていくだろうという判断をするというね、もうこれは簡単にいうと最悪のパターンだと思うんですね。昔、今もそうですけれども、大井川広域水道のときにね、大井川の右岸のみなさんはみんな、必要以上のものを責任水量制で支払っているんですね。水は要らないのに、どんどん払わざるを得ない。それと同じ。先ほど米田さんがおっしゃったように需要予測を大幅に見通してどんどんやっているから、結果的にそうなる。今回のやつも全くそんな感じがしますね。83%、聞こえがいいところで、こういうふうやっていくという。我々のほうは、もう真剣に議論をして、どうしたらそういうものができるだろうかということになってくる。そのバランスが、非常にですね、率直にいうと感じましたので、私はもう一遍ね、本当の意味で市が考えていく総合計画も含めて、そうしたものをもっと現実なものとして、改めて提案してほしい、そんな思いがいっぱいします。

田中会長

水谷委員は、ポスト行革審の体制については、何かお考えはお持ちですか。

水谷委員

今のままではだめ、いくら何でも。

田中会長

何か変えるべきであると。はい、他の方がいいでしょうか。

鈴木委員

チェック機関が必要かどうかということについては、必要だと思います。なぜかということですが、水谷委員さんが今おっしゃったことと方向は同じなんですけれども、先ほど川隅さんがね、おっしゃっていたんですけれども、ちょっと、その臭いがするという感じなんですけど、税金が増えれば31億やめなくてもいいじゃないかというようなね、思ったんですよ。83%という収支比率ではなくて、31億円というのにしたのはですね、結局そういう数字のマジックがあって83%になったんではまずいんで、もう金額で提言しようと、そういうふうにしたわけですね。例えば、補助金とか物件費ですね、削減を年間1%ずつ下げていって、そうすれば10年後に8.7でしたっけ、そういうふうな効率的な考え方も出てくるというのも信頼できないなと思いますしね。

けれども、どういうチェック機関をつくれればいいか、ちょっとイメージがわからないんですけれどね。というのは、だれが選ばれるかによってですね、かなり思想的なもので変わってくるだろうし、価値観も変わってくると思いますしね、もしかすると、31億は大体無理なんで、17億にしようよというような審議会になるかもしれませんよね。それはそれでしょうがないのかなという感じがするんですけれども。ちょっと、私必要だと思うんですけれども、どういうものが基本的であって、どういうものが民主的で、どういうものが公平なのかということは、ちょっとよくわからないなということですね。だから、我々が考えたものを答申に盛り込んで、それがチェックされるようなものをぜひ市長さん考えてくださいよという、市長の責任で考えてくださいというようなそんな感じかなと思います。

田中会長

確かにその継続性というね、スタンスというか思想というのは、非常に難しいところだと思います。

西村委員

この2年間で決めて最終提言したことが、その後どうなるか、それをどうすべきかという議論だと思うんですけれども、恐らく、チェックと評価をやるだけの組織だったら、僕は全く意味がないと思うんです。やっぱし、必ずチェックをして、評価をしたその先に、やっぱし何が問題で、どうすればいいかという議論をね、やんなくちゃいけないと思うんですよ。それを同時に併せ持った組織で継続するならば、僕はいいと思うんです。

ですから、行革審としてそのままやるとか、あるいは、もう一段階、いわゆる視野を広げた、テーマを拡大させた戦略委員会みたいなね、市民自治をどうするか、市民協働をどうするかという新たな視点を議論しつつ、行革の進捗度も測りつつ、それから成長戦略だとか、セーフティネット関係だとか、やっぱり政策課題と密接にリンクしていく、そこそこの協議の場という位置づけを持たないと、チェックと評価という

のがね、意味を持たないじゃないかと、そういうふうに思います。

田中会長

行革にとどまらない機能を持った組織、機関の設置ということですね。

伊藤委員

私も、西村委員の意見に賛成です。やはり、個別にもね、補助金の問題とか、かなり提言はそれなりやってくるわけですよ。だから、それらにもある程度我々が提言したものが、どういうように実現していくのか、いつているのか、何か問題点があるのかとかですね、その辺りもぜひやってほしいなど。

そういう中で西村委員の言うように、これから先どうするかという辺りをですね、しっかり戦略的に検討していけるような、それが今度の市民対話集会なんかでも、アンケート全部読んでないんですけども、中にいろいろ、ぜひ続けてほしいという意見も、かなりありそうな感じがしますし、当然そういうこともやっていかないと、せっかくのこの提言が活かされないんじゃないのかと、こんなふうに思います。

田中会長

はい、ありがとうございます。他の方がいかがでしょうか。

石野委員

自分もこのポスト行革審については、引き続いてチェック体制を敷くべきだと思っております。そして、この体制の内容としましては、チェックをする内容は、自分の頭の中で固まっていないんですけども、いずれにしても、市の目標とすべきもの、それからこの行革審においてずっと2年間、審議を重ねてきましたので、そこで出ました行革審の提言内容、それを基にですね、市がどういうように今進捗しているのか。先だって、市のですね、対応状況、こういうように進めていますよ。それについてこういう評価ですよ。これについては、今後の予定はこういうふうになります。そういった項目のチェック票を提示いただいたんですけども、こういった内容を提示いただいて、引き続き組織されるポスト行革審で議論を重ねていく、そういったことをいいんじゃないかなというふうに自分の中では思っているんです。

水谷委員

私、必要がないと言ったのは、先に削減ありきというような行革審では、どうしても限界があるし、やっぱり掛川の市民に夢と希望を与えるような行革審であるべきだと。だから、そういう立場でもう一度ね、市のほうの計画書のほうもそういう形で考えてみたらどうかという、そんなふうに思っているところです。全然、我々が2年間議論してきたものを否定しているものではないし、むしろ積極的だったというように私は、むしろそういう点では評価しています。以上です。

米田副会長

今の水谷委員の話を聞いて、ちょっと一安心したんですけれども、2年間は必要ないということだったものだから、我々の2年間の議論は何だったのかなと今がっくりしていたら、訂正がありましたので、ありがとうございました。

私は、対話集会の最後にというところですね、申し上げたんですけれども、これは庁内推進体制ということをしているんですけれども、私は、市の中だけではですね、市長以下の強力なリーダーシップ、それから2番目に徹底した方針管理、いわゆるチェックですね、それから、いわゆる目標管理をしっかりすると、実行部隊の強力な権限、これは私は行政の中にそういったものが設けられると同時にですね、外部に、我々行革審はただ提言するだけだったんですけれども、我々にもそういった、さっき伊藤委員が言われたようなですね、チェックやそれから評価だけじゃなくて、西村さんが言われた戦略局、国でいうですね、いわゆる掛川市の大きな方針をたてて、そういったようなものが庁内だけでなく、外にですね、伝導して一緒にできればかなり強力な、市の中だけだと、市民のほうからしたらまた都合よくやってんだらうと、そういうことじゃない市民目線に立ったですね、強力なものを、我々外に行革審であるのか、名称は戦略局になるのかわかりませんが、そういったようなものをもって、リーダーシップもとれて、しかもそういう権限も与えられて、強力に進めていければ、31億だけじゃなくてもっと、伊藤委員が前から言われている、成長戦略ですよ。世の中は非常にマイナスになって、厳しくなっていますけれども、掛川市の税収が201億より減っていく可能性が大なので、それを増やしていくようなものも一緒にできれば、すばらしいものができるんじゃないかなあと。ただ単に削減ありきではないという、会長が前からおっしゃっているそういったようなものと連動して、非常に他市、他県にはないですね、おもしろい組織ができるんじゃないかなというふうに期待をもっております。以上です。

松本委員

そもそも、この2年間やった行革審の基本認識というか、位置づけということで書いてありますけれども、この審議会では行財政改革を一過性に終わらせてはいけない、それから自律的・継続的という言葉がありましたけれども、そうやって当然もらいたいわけなんですけれども、まず、この2年間やって市側に少し聞きたいところは、庁内の風土というか、行革に対するですね、意識改革ができていような雰囲気になったかというのを一点聞きたいんですけれども。

それと、考え方なんですけれども、先ほど伊藤委員が言われましたように、それに同感でありましてですね、私たちのグループAですね、50項目ほどの評価をしてきましたし、今後どうなっていくかということも非常に興味がありますし、我々が目標としたのは、行政側で出したんですけれども、10年後にどうなるかと、10年後の目標をたてたわけなんですけれども、この2年間だけでさあっと切り離すのも、いかがなものかと思ひまして、せめてこの行革審で出した数字がですね、軌道乗せするまでですね、しっかりとチェックしてお渡しして、次どうすべきかというポスト行革審というのは必要があるんじゃないかなというふうに思っています。

田中会長

ありがとうございます。1点目の質問は私も関心がありますので、お答えをいただきたいと思いますが。

松井理事

職員の意識改革は進んでいるのかということで、なかなかその数字として表すことは難しいと思うんですが、今日もですね、部課長の方々傍聴に来ていますが、確かに行政改革、今避けては通れない課題ということで、職員の意識は高まっていると思います。

それと、やはりいくら行革という言葉で、必要性をですね、何回こうやって言い聞かせてもですね、なかなかそこに実行力、実態がついていかないと、なかなか意識は変わっていかないと、そういう意味では、先ほど申し上げたこれからの行政のあり方、行政主導から市民主導、そしてそういった意識、それからこういう行革審でもって、市民の目線は大変厳しいところにあるんだよというのを目の当たりにしてですね、感じていくものだと思いますし、それからもう一つは、いろいろな制度とかシステムとか、やり方を変えて、その変えたやり方を通じていろいろな意識が変わっていくということもありますので、そういったことも踏まえて市民自治基本条例の中にもいろいろな制度をつくりなさいというのが入っていますけれども、そういったことを通じながら、一朝一夕にはなかなかいかないとはいえますけれども、この行革の目標であります、5年、10年のそういうスパンで徹底していきたい、本当の意味での意識改革ができればというふうに思っています。

といいますのもですね、これまで行革、行革って昭和60年代からずっと、行革というのは行政の最大課題といううたい文句で、とにかく行革しろと言ってきたんですが、その内容がですね、現実的にどこがどうなったかということ、なかなかそれを捉えられない部分があって、補助金の問題一つについてもですね、これまで何度も何度も補助金を見直していこう、見直していこうと言われてきたんですけれども、ほとんど手つかずにきた。これはいろいろな問題があって、既得権益化という問題が一番大きいわけですが、そういったことを今回の見直しの中では、そこにメスを入れて、補助金をとにかく今までどおりのやり方ではだめなんだから、とにかく実効的な効果を出そうということで、今一生懸命、各部課、あるいは係長、職員とのヒアリングを通じてですね、この補助金はこういうことでもう削減していくよと、かなり厳しいところで今査定をしております、それはまだ表には出ておりませんが、来年度の予算の中にそういったことの方針がかなり取り込んで編成されていけば、一つの意識改革になるのかなあというふうに思いますので、そういった一つ一つの実務を通じながら、意識改革を図っていきたい。私もまだ半年ぐらいの担当でしかないのですが、そういった意味では職員もそういった感じ方をしていますので、これから変わっていくというふうに思っております。

田中会長

申し訳ないんですが、今のご説明を聞いてもですね、職員の方は何をしたらいいの

かというのが、全然わからないと思うんですね。要するに職員の意識を変えるというのは、もうちょっと戦略的にですね、明確にですね、方向付けが必要だと思うんですね。あれやこれやでやっていけばなるだろうではなくて、もうこうするためにこうするんだと逆算して方策を決めていくくらいのつもりがないと、たぶん永遠に変わらないと思うんですね。特に、企業経営の方が多いたと思いますが、人材の育成とかですね、意識をいかに変えるかというのは、一番慣れていらっしゃる場所ですよ。民間企業でもなかなか容易ではないところで、行政はさらに難しいと思うので、そこはですね、もうちょっと戦略性を持ってやっていく必要があると思いますし、私がそう言わなくても考える組織になってほしいと思うんですね。

私の印象としては、まだ幹部の方も含めて大きく変わっていないというところがね、あるんじゃないかなと思います。真摯にね、まじめにやっているというところは、十分認めるんですけども、やっぱり改革はまだ始まったばかりなのかなと。ですから、みなさん多くの方がチェック機能が必要だねとおっしゃるんですが、私も残念ながらなくてもいいねと言える状態ではないのかなという感じはもっています。みなさん、いかがでしょうか。

米田副会長

だいたい議論も出ましたし、会長も時間が。その他の中でですね、ちょっと。

田中会長

じゃあ、今の議論ですが、たいがいの方が何らかの形のチェックなり、あるいはそれ以外のことも含めて、機関組織は引き続き必要であろうということをおっしゃっていて、窪野委員が、それは市民に任せたらということで、これは市民に自然体で任せるといふことなのか、あるいはある程度組織化するといふことなのか、それはどちらを想定されていますか。

窪野委員

自治基本条例が出たということもありましたので、その辺も含めて、私はやはり基本的には行政がきちっと行革の意識をもってやっていただくのが一番かなと。それと再三出ます市議会のチェック機能というものをもう少し明確にしていだけたらという思いもあったものですから。

田中会長

議会もがんばってほしいというような意味合いも入っているんですね。そうであるとしたらですね、たぶん、大きな矛盾はしないと思いますので、私も市民なり議会のほうに完全にお任せできればそれにこしたことはないと思うんですが、どうもみなさんまだ不安だというふうなニュアンスがあると思いますので、何らかの形で後継機関、あるいは組織を設置するという方向性で検討するという、そこまではある程度ご了解いただけますでしょうか。

恐らく、私のほうで少しですね、たたき台をつくらないとまとまらないのかなとい

う気がしますので、たたき台を次回の審議会までに全員にお送りするようにして、次回に用意していただけるようにしたいと思います。

今回は、駅前再開発について議論をしたいと思いますので、恐らく、市のほかからも何らかの材料を出していただけるかなと期待しておりますので、その二本立てということで、あともし、その他ということで。

4 その他

米田副会長

再開発は次回に本格的にやられるということなんですけれども、みなさん対話集会に出られたので聴かれたと思うんですけれども、前商工会議所ですね、仁科さんが質問というか、企画課長が困って制止されたんですけれども、10分ぐらいにわたって意見というんでしょうかね、質問というより意見をあの場で言われた。私、びっくりしたんですけれども、こういうことだからという話であったんですけれども。その中で、次回本格的な論議になると思うんですけれども、市がですね、公共床ということで、あそこに子育て支援センターが随分議論になりましたよね。確か鈴木主幹がですね、担当になって、そういうものをつくるよという話だったんですけれども、それはどうなったんですかね。その議論の中で。市から出ていくんですよ。そこだけ。

企画政策部長

再開発事業につきまして、その中の公共床につきましては、近いうちに結論を出しますので、よろしくお願ひしたいということで、今日市長が出られないので、そのことを審議会のみなさんにお伝え願ひたいということで承っております。次回には間に合うように、公共床について結論をお出しして、みなさんにお示しするというございますので。

米田副会長

磐田市でも、天平のまちでも、我々が視察した子育て支援センターですね、全然稼働していない。新聞報道によると、全部撤退しましたですね。そういったことも事実を踏まえて、いい結論に……。

田中会長

すみません、11月11日の第6回審議会に市の結論が出ると考えてよろしいですか。ですから、我々はそれを審議対象として、その是非も含めて我々は議論するということですね。わかりました。

米田副会長

会長、もしそれまでにわかりましたら、事務局のほうから公共床はどうなったかというのを事前に送っていただけたらと思います。

田中会長

ある程度決まったものがあれば、断片的でもお知らせいただければと思います。その他いかがでしょうか。ですから、次回は少し内容が多くなりますが、ポスト行革審の体制、方向について、私がたたき台を出した上で何とかですね、概ね具体的な姿を出したい。あとは、駅前東街区の再開発事業、これについても結論をある程度出したということで、なるべく早めにですね、資料がお手元に届くようにしたいと思いますが、いずれにしても、全くみなさんのお知恵がないという内容ではありませんので、みなさんなりのご意見などをお持ちの上、臨んでいただければと思います。

その次の第7回11月22日で、提言書をまとめるということで、理想的にはその段階で提言書の素案が出せればいいと思うんですが、先ほどいいましたように今後継続審議しましょうといった内容もありますから、それはむしろ委員の方からこういった内容をですね、最終答申に入れるべきだというようなご提案をいただけると、大変ありがたいと思いますので、それぞれお考えのことをペーパーなどでいただければと思います。

22日です。ですから、それ以前にそれぞれのご意見をいただけると盛り込めるということがありますね。お尻が決まっていますので、これは11月越えるとちょっとかっこ悪いですから、もちろんね、12月にずれ込んで期限を11月末にするというのは、テクニカルでよくやることですがけれども、なるべくそうしないように、市側に催促する手前ですね、こちらもしっかりと期限を守るということをしていきたいと思っています。

その他、みなさんのほうから何かございますでしょうか。はい、それではありがとうございます。今日は、提言内容を確定したということと、ポスト行革審について概ね方向性が出たということで、幕を閉じたいと思います。

5 閉 会

企画調整課長

それでは、長時間にわたりましてご協議いただきましてありがとうございます。以上をもちまして、第5回掛川市行財政改革審議会を終了したいと思います。ありがとうございました。