

## 平成22年度 第4回行財政改革審議会議事録

日 時	平成22年8月2日(月) 午後7時 ~ 午後9時18分
場 所	掛川市役所4階 会議室1
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、西村康正委員、鈴木純一郎委員、寺嶋慈子委員、松本春義委員、水谷陽一委員
掛川市	松井市長、伊村理事、川隅総務部長、中山企画政策部長、平出行政課長、釜下財政課長、大石管財課長、石田税務課長、栗田企画調整課長、大石行政課主幹、鈴木企画調整課主幹、山本財政係長、杉村財産管理係長、都築行革推進係長、平出財産管理係主査、新貝
傍聴者	9名

### (審議会内容)

## 1 開 会

### 企画調整課長

みなさま、改めましてこんばんは。昼間のお仕事の後、夜分お集まりをいただきまして、大変ありがとうございます。時間になりましたので、ただ今から平成22年度第4回行財政改革審議会を開催をいたします。最初にですね、松井市長よりご挨拶申し上げます。

## 2 挨 拶

### 松井市長

改めまして、こんばんは。第4回の行財政改革審議会全員のご出席をいただき、本当にありがとうございます。今日は、前回に続きまして、市が策定する行財政運営・行財政改革の方針についてご議論いただきたい、忌憚のないご意見をぜひよろしくお願い申し上げます。私のほうからは以上でございます。

### 企画調整課長

ありがとうございました。それでは、次第の協議事項に入る前にですね、資料の確

認をしたいと思います。第4回の審議会の次第、右肩のほうの資料1、差し替え後と左肩のほうに書いてある資料1、それから右肩に資料2、同じく右肩のほうに資料3、それからA4横で資料4、それからですね、行財政改革審議会関係資料7月30日送付分、それからですね、本日みなさま方のお手元に配付してございます第三セクター等の資料が8月2日提出ということで、資料をお手元にお配りしてございます。資料の説明はよろしいでしょうか。

それでは、ここから協議事項に入らせていただきます。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

みなさま、大変暑い中、ご参集いただきましてありがとうございます。それから、前回終了後ですね、みなさまからご意見をいろいろいただきまして、大変貴重なものをいただきました。重ねてお礼を申し上げます。

時間が限られておりますので、早速本題に入って参りたいと思います。今日私時間ということをお願いしましたが、次第にありますように一番のテーマが、前回案として出てきました掛川市の行財政運営及び行財政改革方針について、これが前回の議論を踏まえまして、ほぼ市としての確定版ということが出てきました。今日はそれについてですね、2時間中1時間半ほどをですね、使って議論したいと思います。その後、その他となっておりますが、今後ですね、この方針を踏まえてこの行革審としてどういうことについていかに検討していくかということについて、今日は結論までは至らないと思いますけれども、みなさんからは残り30分でご意見いただきたいと思います。

それではまず、改定になりました方針について、もう一度ですね、市のほうから説明をいただきたいと思います。それでは、よろしくお願いいたします。

#### 行革推進係長

それでは、事務局からご説明させていただきます。資料1をご用意ください。委員のみなさまのお手元には資料1をご用意させていただきましたけれども、この中で赤と青にですね、みなさまのところには色分けがされていると思います。赤については、前回の行革審でご説明させていただいた内容から変更させていただいたものが赤、それを一度みなさまのところに事前送付させていただきましたが、その事前送付後にまた市役所内部でいろいろ協議を重ねてきましたので、その上で変更になった点をですね、青色で示してみなさまのところにをご用意させていただきました。よろしくお願いいたします。

それでは、資料1の3ページ目をご覧ください。3ページ目の一番頭のところですが、四角で囲んだものがあります。行財政改革（財政健全化）の目標ということで、 から まで掲げてあります。これは、前回明確な数値目標というものを記載

をしてなかったもので、今回改めて記載したものであります。前回は、例えば経常収支比率は80%台、あるいは将来負担比率については150%程度というような表現をしてありましたけれども、今回については、特に青色の表記のように経常収支比率を10年後には83%以下に抑える、あるいは将来負担比率は10年後には130%以下に抑えるというような形で、明記をしました。

それから、その下2つ、丸印で記載をしてあります。方針の有効期間、あるいは見直しの時期という2項目であります。これは、今回新たに追加をさせていただきました。ひとつ、方針の有効期間でありますけれども、これは長期財政見通しと同期間の10年間とするということであげさせていただきました。それから、その下、見直しの時期であります。これは、3年ごとに、その間の取り組みの検証結果、あるいは社会経済情勢の変化及び市政の方針変更などを勘案しながら、見直し項目とその強度を見直すということであります。財政見通し、税収の見込みについて、いろいろ厳しいご意見を審議会の委員さんからはいただきました。しかしながら、市としてはこれについては、現在考えられる情報を基に適切に見込んでであると判断いたしました。したがって、これを前提にこの方針書をつくっているわけでありますけれども、今後の経済情勢の変化、あるいは取り組みの進捗状況を勘案しながら、見直すべき時期にはきちんと見直していくということで、その見直しの時期を3年後ということで明示したものであります。

それから、4ページ目をご覧ください。4ページ目の中段から下、(3)改革の方針3のところであります。この中の のところではありますが、これは今回新たにですね、追加をさせていただきました。これは、新聞等でご覧になった方もいらっしゃると思いますが、企業の事業拡大や新分野進出、あるいは起業を促す観点から「産業立地奨励補助金」を新設したということであります。現在、これについても市は積極的に取り組んでいますので、具体的な事例として実施するということで検討を進めていますので、ここに改めて明記をさせていただいたものであります。これによって、雇用の確保や持続的な地域の発展を促していきたいと考えております。

それから、6ページ目をご覧ください。6ページ目のこれも下段のほうですけれども、(3)公共施設の維持管理費の見直しの項目であります。 の削減目標のところがあります。財政見通しによる計画毎年度1%減と記載をしてありますけれども、その後ろにですね、追記をさせていただきました。10年間で8.7%減ということでありまして、10年間で6,287万円を減額しているというものであります。

それから、8ページ目をご覧ください。8ページ目の一番最初のところがあります。(6)外郭団体のうち、第三セクターの見直しという項目であります。これについては、直近の決算内容に置き換えたということでありまして、記載をさせていただきました。特に、なお書きのところですが、東遠青果流通センターについては、会社解散を検討するということでもあります。これも先日の新聞報道等ですね、ご覧になった方もいらっしゃるかと思いますが、市が現在行っている見直しの結果、これについては会社の解散を検討していくという事実を記載させていただきました。この第三セクターの経営状況の関係については、本日別添で資料をご用意させていただきましたので、またご覧いただければ幸いです。

それから、同じく8ページ目の下段のところであります。(7)政策目的に照らした補助金の見直しという項目です。削減目標のところであります。財政見直しによる毎年度1%減のその次、(10年間で8.7%減)を追記させていただきました。10年間で合計1,896万円を減額するというものであります。

それから、10ページ目をご覧ください。10ページ、11ページは、今回新たに追加をさせていただいたものであります。まず、目標を(1)に掲げてあります。将来負担額、経常収支比率、将来負担比率ということで、中間年の平成26年度、あるいは最終年度の平成31年度における目標値を掲げています。それから、その下の目標(削減額)という欄でありますけれども、ここにおいては各削減の目標額を改めて記載したものであります。それから、(3)取り組みの時期ということであります。これは、今回改革の方針の中で優先順位をつけさせていただきましたけれども、それらについて、取り組みの時期を矢印で示したものであります。すべての取り組みの前提条件としては、各事務事業の仕分けということで、事業の整理をきちんとやっていくということ、その上でいくつかの項目、それ以外の項目について見直しを図っていくというものであります。

それから、11ページの6番、推進体制ということであります。掛川市と行財政改革審議会、あるいは市議会、掛川市民ということで、それらの関係を示させていただいたものであります。掛川市が当然ですね、この行財政改革の推進にあたっての計画をきちんとつくってそれを実行する、それを評価、あるいは改善方法についてのご指摘を行財政改革審議会、あるいは市議会それから市民にいただくということで、このPDCAサイクルを回しながら進めていくんだよという推進体制を明記したものであります。

それから、7番行財政改革審議会に対応を期待する事項ということで、記載をさせていただきました。6番でご説明をさせていただいたとおり、掛川市の取り組みについてこの審議会にご説明申し上げ、チェック(CHECK)、アクション(ACTION)をいただくということでもありますけれども、その際ですね、みなさまからコストダウン、あるいは市の成長を促す観点に基いて課題の指摘をいただきたい、あるいは見直しの視点、方向性、もしくは新たな視点、それから発想のご提案をいただければありがたいと思っております。それから(2)は独自の調査・審議事項ということでもあります。これは現在の市の事業計画、それからこれから行っていく見直しの内容について、市とは違う視点で議論していただくということで、結果としてより適切な計画の立案、あるいは見直しを行うことによって、行政の生産性の向上、あるいは実施効果を向上させていきたいというものであります。特に、 に公共施設、あるいは大規模プロジェクト事業のあり方検討ということで記載をさせていただいておりますけれども、これは、さきほどの11ページで取り組みの時期でもご説明させていただきましたけれども、これら2項目については特に重要だと考えておりますので、独自の調査・審議事項ということで、いろいろな議論をいただければありがたいと考えているところであります。以上、前回の審議会でご説明申し上げた結果ですね、変更を加えたところをご説明させていただきました。よろしく申し上げます。

## 田中会長

ありがとうございます。資料4のほうは、引き続いて説明をお願いします。

## 行革推進係長

引き続き、資料4のご説明をさせていただきます。資料4、これはA4横のペーパーになりますが、ご用意をお願いします。このペーパーは、経常収支比率及び将来負担比率について、記載をしたものであります。本資料は、行革の目標の設定に当たり、更なる目標を掲げ、それを達成しようとした場合の内容と、現実から判断するとどのような影響があるかを整理したものであります。さきほど行革方針で資料1の中で、今回方針として目標に掲げた事項をご説明させていただきました。その目標数値とですね、それとはまた更なる目標を掲げた場合、どんな事項をどのように削減していくといいますか、検討していかななくてはいけないかということですね、シミュレーションした内容であります。

最初に1 経常収支比率の(1)です。行革目標、これは10年後に83%以下に抑えるという内容であります。これは、県内で84.3%、これは20年度決算ですけれども、84.3%という県内平均に対して、83%以下に抑えるという内容であります。これを実行していくためには、財政見通しの目標の中でも記載をさせていただいておりますし、今回の方針にも掲げたものの内容であります。主に経常収支比率を改善していくときに、どんなことをやっていくかということを表の中に記載をさせていただきました。主な経常的経費というものがですね、(1)から(7)の経費としてあります。それを平成22年度と31年度に、どのように削減していくかということであります。職員給については、2億2,300万を減額、あるいは物件費については6億円、それから5番の補助費等については、1億6,500万の減額。それから、公債費については7億4,600万円を減額しようというものであります。これが、具体的に何をしていくかというのがですね、備考の欄に記載をしてあります。例えば、職員給については、行政職員を削減していく。それから、物件費については、毎年度1%削減していく。それから、補助費等については、毎年度これも1%削減していく。あるいは、公債費については、繰上償還を実施しながら起債の発行を抑制していくというような取り組みを行っていくというものであります。こういった取り組みをすることによって、10年後に経常収支比率を83%以下に抑えていくんだという内容であります。

(2)はこれをもう一ランク上の目標として掲げた場合、どんなことをやっていかなければいけないかというものであります。10年後に80%以下に抑える場合のシミュレーションということであります。この内容は、削減の目標額のところをご覧いただきたいと思いますが、職員給については、さきほどは2億2,000万程度ということでありましたけれども、今度は6億7,000万程度削減していく。あるいは、物件費については、6億円ではなくて、14億円余を削減していく。あるいは、補助費等については、1億6,500万ではなくて、3億9,600万余を削減していくという内容であります。それをどのように行っていくかについては、備考欄をご覧ください。職員給については、行政職員の削減、これは83%以下の目標の場合には、今

後10年間で36人を減らしていく。ところが、80%以下にするためには、108人を減らしていかなければならない。あるいは、物件費については、毎年度1%ではなくて、毎年度2.3%を削減していけないといけない。あるいは、補助費についても、1%ではなくて毎年度2.3%の削減をしていかなければならないという内容であります。結果として、削減目標額の合計は、20億を超えるという内容であります。これは、ある意味税収の据え置きということで仮定した場合のシミュレーションで、後年度で20億円ぐらい乖離があるという結果が出たわけなんですけれども、試算の裏返しになるもので、これくらいの内容でやっていけば80%以下になるというようなシミュレーションの結果であります。

2ページ目をご覧ください。今現在、80%以下に抑える場合、どんなことをやっていかなければいけないかということの説明したわけなんですけれども、これを実施した場合、現実から考えてですね、想定される影響というものをですね、3つまとめてみました。人件費であります。これは、80%以下にするためには、今後10年間で108人を削減していくという取り組みが求められます。この108人についてなんですけれども、現在この108人というのは、健康福祉部、あるいは農林業分野の全職員に匹敵するというものであります。もう少し言うと、消防署の職員が108人なんですけれども、ちょうどその人数と同じ、これらの職員数がいなくなってしまうということでありまして、行政運営上支障がでると考えられる、ということであります。

それから、物件費であります。80%以下に抑えるためには、削減額が14億円に達します。この14億円というのは、歴史文化、あるいはスポーツ施設、あるいは全ての小中学校の施設管理費、あるいは保守経費の合計額に値するというものであります。安全・安心な施設の確保に少し心配があるというふうに考えられるところでありまして、残る物件費の主なものというのは、ごみの収集業務、あるいは障害者の支援業務、あるいは健診・予防接種などの専門的業務が残るということであります。

それから、として補助費等であります。これについても、まずですね、市民の保健・医療・福祉、生命・財産の確保あるいは地域経済の確保に係る目的以外の補助金については、最初に廃止等の影響が考えられるということでありまして、最初に廃止等が考えられる事例等としましてですね、例えば歴史文化、芸術などの社会教育関連、あるいは自治活動、センター活動、市民活動などの推進というものが、まず最初に削減といえますか廃止等の影響が考えられるというものであります。こういった心配もですね、ワンランク上の目標を達成する上には影響が考えられるのではないかとということであります。

それから、2番の将来負担比率であります。これは現在行革の目標としては、10年後に130%以下というふうにしてあります。この場合の県内平均は、20年度決算で94.7%です。それを10年後に100%以下にする場合のシミュレーションであります。(2)の地方債の現在高というところをご覧くださいと思いますけれども、この将来負担比率を下げるために一番重要となるものが、地方債の現在高を下げるというものであります。平成22年度に、現在476億円余の地方債の現在高があります。これを平成31年に一気に185億まで削減していくということになります。これによって、将来負担比率を100%以下に抑えられるだろうというシミュレシヨ

ンであります。これもですね、同様に想定される影響というものを(3)に記載をしています。単純にですね、毎年度の地方債の発行額というのを、18億円程度に縮小していくということで、これをやっていこうということなんですけれども、そういったことになりましたと、建設事業の実施に際してその分の財源というものがなくなってしまうので、その財源を補うためには他の事業の経費を削減するか、若しくは、大規模プロジェクト事業の延伸や中止、あるいは道路河川整備の大幅な縮小が余儀なくされるのではなかろうかというものであります。あるいは、新病院建設、東遠聖苑の建設負担にも支障がでる恐れがあるのではなかろうかということでもあります。

以上のようなシミュレーションを行った結果、結論として一番最後の3番に記載をさせていただいてあります。こういったことで、最終目標としては、経常収支比率80%以下、将来負担比率100%以下を念頭にはおくのですが、これを今後10年間で達成しようとするとはですね、市民サービスや行政運営上に大きな影響がでると考えられる。したがって、今回の行革方針で掲げる目標は、経常収支比率については83%以下、それから将来負担比率については130%以下にするということやっていきたいと思えます。削減目標が単年度1%ということについてですね、この1%という数字の響きから、少し努力が足りないというご意見もいただいているんですけれども、この1%の重みをですね、ぜひ理解していただければありがたいと思えます。

#### **田中会長**

ありがとうございます。今の資料で確認なんですけど、1ページの(1)公債費ですけれども、削減目標額、これ計算間違っていないですか。(2)も同じ額なんですけど、差し引き額が違ってきますけれども。

#### **行革推進係長**

はい、ごめんなさい。これは、説明が足りなかったです。削減目標額のところは、単純に平成22年度から31年度の引き算ではなくてですね、数字を切り上げて丸めてあります。

#### **田中会長**

下はどうしてまるめてないんですか。(2)のほう。

#### **行革推進係長**

(2)はまるめてありません。

#### **田中会長**

これ合ってますか。全部、他のところも。暗算できませんので。ちょっと確認してみてください。

とりあえず、一応説明を承りました。ここからですね、方針の改定案と今の資料4について、みなさんからご意見なりご質問をいただきたいんですけれども、ちょっと確認をさせていただきたいんですけれども、前回の案の段階ではかなり批判的な意見

が各委員から出されていたと思います。今日の方針の改定版につきましては、大きく前提条件は変わっていないという理解で、私はみております。この方針についていつまでも議論しているわけにもいきませんので、大きな変更なり、あるいはこれは違うじゃないかというようなですね、そういう意見なりをですね、我々から言って反映してもらえる機会は、今日が多分最後であろうと思います。今から1時間ぐらいしかありませんけれども、基本的にこの方針の方向性とかですね、あるいは前提とか、そういう全体的な内容について、みなさんのご意見なりあるいはご質問をいただきたいと思います。個別の改革テーマの細部につきましては、申し訳ないですがこの場でというよりは、むしろですね、今後市なり我々の見直しの中で個別に取り扱っていきたいと思いますので、基本的に方針の方向性なり、全般的な内容についてこれからご指摘あるいはご議論いただきたいと思います。それでは、ご自由にご発言ください。

## 米田副会長

都築さん、ご説明ありがとうございました。実は、先月の22日の木曜日、私も行革審のメンバー、会長と伊藤委員は所用で出られないということだったんですが、8名の委員がですね、4時から2時間、会長の方針でもあるんですけども、去年の11月からずっと行革審でいろいろなテーマをやってきたんですけども、いつも痛感するのは時間がないと、2時間ではちょっとできないので、我々としてひとつの方向性をですね、絞り込もうという話し合いをしました。それで過去3回において、釜下財政課長から31年度までの10年の財政の見通しというものをシミュレーションしていただいたんですが、さきほど会長のあいさつにもあったように、なかなか現下の経済情勢の厳しさというのをですね、私と鈴木委員と西村委員は民間の会社を営んでいるんですけども、我々からいう認識とはですね、かなりの隔たりがあると、こんなもんじゃないだろうと、もっともっと厳しくなるよという前提がですね、どうしてもですね、何度我々が申し上げても、いわゆる現状認識というものが開きがあると、非常に大きいと。ですから、数字がすべてそれで、さっきも都築さんの話で、進歩している面もあるんですが、そこが大きな違いだというのが第1点。

それからもう一つはですね、今年の1月ですか、我々が事業仕分けを1、2、3ワーキンググループに分かれてやらせてもらいました。私、水谷委員、寺嶋委員は、社協やシルバー人材をやらせてもらいました。でも、やっぱり削減する額が小さいわけですね。ですから、これは国の人気のある蓮舫さんなんかそうですね、やっぱり大きくいかない。ですから、そういう意味でですね、我々として優先順位を、何を減らしたらいいかという、特に小さなことをやっても、さっきの会長の話にあったように個別の事案をやりますと迷路に入ってしまう。特に事業委託なんかは734件、41億の金額を全部やっていますと、それだけで半年、1年経ってしまう。こういうものについては、市の目標数値が出ているということで、我々は大型プロジェクトを、やっぱり南北道路だ駅前だ、それから体育館、中央消防署とありますけれども、プライオリティをつけさせていただければ、やっぱり病院事業じゃないかということで、みなさんの認識は一致しました。ちょうど今月の広報にもですね、写真つきで、我々がこの事業仕分けの中でも、この説明の中でも、病院の当初の予算しか出ていな

いですがけれども、これにはちゃんと絵まで描いてあって、225億だと、建設費で120億、土地、機器も含めて全部で225億だと。そして8階建だよ。こうあるんですけれども、これについて我々で何か協力できることがあるんじゃないか、あるいは削減するということをする、我々の立場で、これが一番金額が大きいわけですから、出ました。その中で、そういう話をしたと思えば、都築さんのさっきの説明の中で、大規模プロジェクト事業のあり方検討、資料1の11ページ最後ですね、（新病院建設関連除く）という、ここは言っちゃだめよという問題、これは後からご説明いただきたいですけれども。

それから、人件費やなんかも出ました。削減すべきだ、あるいはみなさんも先月の静岡新聞、中日新聞、あるいは朝日、日経にも載りましたけれども、浜松のほうで議員定数を8名削減すると、こういう話が出ていますので、今日議員の方お見えかどうかわかりませんが、やっぱりですね、市民の素朴な感情として市長はじめ三役がカットしている、4月から課長さんも5%カットだよという、こうきている中で、我々の代表である議員さんがそのままいいだろうかという議論も出ました。これもこれから会長も含めてみなさんに議論していただくということであろうと思いますが、こういったようなことですね、削減するということも今まで個別の事案に入っていくと時間がかかりすぎるので、優先順位をつける。特に大規模プロジェクトですね、これはその中で優先順位をつけて、我々としては大きな病院、これはハードはわかるけれども、本当にドクターが集まるのか、外来がどんどん減っているということなんだろうけれども、これは大丈夫か。これは市民の素朴な疑問でございます。これが、市長がたびたび言われている安心安全なまちで、セーフティネットを充実すると、これが掛川の魅力ある、他市から土地を買いたいあるいは移りたいという、これは全国でも注目されている、ここに焦点を置くことではないかという、こういう案をですね、でてきたと思っています。ですから、その辺を中心に話をしていきたいと思っています。以上です。

## 田中会長

はい、ありがとうございます。今米田さんのおっしゃっていたことは、方針案についてのご意見だと、この行革審として何を取り組むかということ両方言っていたと思うんですね。いろいろおっしゃったので、一応確認しておきますが、まず最初は、この前提となっている経済なり、あるいは歳入に対する見通しがちょっと甘いんじゃないかというようなご意見ですね。それから、優先順位をつけて市も我々も取り組んでいくべきだと、その中で目標数値を明示したほうがいいだろうというようなご意見ですね。それから個別のですね、細々としたことを議論していると非常に膨大な時間がかかるので、この審議会としては大型プロジェクトあたりに絞って検討したらいいのではないかということと、あと議会サイドについても少し改革を要請するというようなご意見、ご提案ですね。そのあたりでしょうか。

他のみなさん、いかがでしょうか。

## 西村委員

何点かお話ししたいと思うんですが、今米田副会長がいろいろ指摘されましたけれども、基本的に今のお話もかなり各論に入ったお話で、僕はですね、この場で一番確認しなければいけないのは、今日出していただいた全体の数値目標、ここの妥当性といえますか、どこで折り合うのかというところをしっかりと確認することが、まず最初にやらなくてはいけないことだろうと思うんですね。これは、私個人の意見ですけども、一番最初この行革審に入って、最初の財政の資料を拝見したときに、率直な話僕はこう思いました。掛川市というのは、非常に財政力の強いまちであって、ほとんど心配することないような非常に健全な市である。しかし、いわゆる市債残高が1,000億円に近い額があって、その残高の問題が一つと、それとリーマンショックに代表される大変な社会情勢の変化で大幅に税収が落ち込んで、市債の大きさと収入が減って、これからどうするのだろうということで行財政改革は入ったんですね。その結果ですね、平成22年度のいわゆる予算額をみてみまして、その結果出てくる経営的な指標というのは、経常収支の比率にしても、将来負担比率にしてもですね、そう高くないんですね。例えば、夕張あたりは確か、将来負担比率というのは450%を超えていたと思うんですけども、あるいは財政再建団体などは300%を超えたら、確か300%だと思いましたがけれどもね。そういう状況にならずに150何%のところにもまず22年度が収まっているんですね。いかなる経済的な社会的な変動があっても、しっかりと政策課題をこなしていくのが行財政の本来の役割だと思うので、そういう予期せぬいろいろな変化要因をきちんと飲み込める体質をつくるのが、この行財政改革の本質であろうと、僕はそういうふうに思っています。ですから、大型事業をどうするかという議論以前に、掛川市が掲げている政策課題である大型プロジェクトができるかという問題ですね、この指標のもとにですね。できると判断したら、それを確固たるものにするために、その他の経常経費をどうやって減らしていくのかという発想にたったほうが、僕はよろしいのではないかと思います。

あと、もう1点いうと、非常に健全な指標にきていますので、いわゆる松井市長のいう住みよい、暮らしやすい掛川ですか、希望のみえるまち掛川にするために、やっぱりひとつのセーフティネットとか、そこに財源をどうやって捻出するのか、そのクッション、余裕をですね、この行財政改革でやって、力強い掛川をつくるための僕はやり方であり、それがよろしいのではないかなというふうに思います。ですから、今主にですね、例えば経常収支比率が、83%が80%だと、そこにひとつのメルクマールが出ていますし、将来負担比率も出ています。そこをどのくらいに着地させるのかというところをしっかりと議論してですね、まずそこで数値目標を出して進むことが、僕は肝要だろうと思います。

## 田中会長

ありがとうございます。今のご発言内容は、実は前回からですね、一貫した西村委員のお考えで、先ほど米田さんもそれと同じ重なったことをおっしゃっていただいたんですけども、ちょっとご提案ですが、今の西村さんからのご提案について、しばらく他の方からもご意見いただけないでしょうか。要するに、今回の方針の中で示された目標について、これは明らかに問題であるとか、あるいは逆にこれでいいんじゃない

ないかというような、特段のご意見のある方はぜひいただきたいと。

## 水谷委員

遅れた浜松、静岡の農村地域から出発をして、膨大な広域面積を抱えている地方自治体が、都市的な整備をやれば当然借金をしてやらざるを得なかったという歴史は否めないと思うんですね。私は必ずしも、借金イコールね、負の財産というふうには思っていないです。同時に、学校をつくるにしても、いわゆる基盤整備ですね、普通のインフラ整備をやるにしても、単年度でやる必要はないわけで、相当20年、30年かけて、それから先の住民のみなさんが対等に負担してもらうために、借金をすると、これは当然のことだと思うんですね。ですから、そういう借金があるのかどうか、どのくらいあるかと、あるいは企業会計でいう運転資金不足のために、そういういわば、あてがいぶちの借金として掛川市はどのくらいあるのか、あるのかないのか、そういうところをもう少ししっかりみていく必要があると思います。それは同時に、そうかといってそういう流れだから、これからもどんどんどんどんそういう流れで進めばいいというふうには私は思っていない。特に今回提案されている大型事業は、病院を含めて本当にここは慎重にやっていかないと大変な事態になると。だいたいその13万都市の中で、循環器の病棟が閉鎖せざるを得ないようなそういう総合病院を持っているような市が本当にいいのだろうか、それでもって、二百数十億もかけて大近代的な病院をつくって果たして見通しがあるのだろうか、もう少しそういったところはですね、しっかり病院含めて検討すべきだと。あとの大型事業も含めて、本当に必要なのかどうか検討する必要があると思います。

私は、市の職員の働く人たちをみていて、あんまり自信がないのではないかという心配をしているわけですがけれども、というのはあまりにも、4時頃になりますとどこかの製造工場から労働者が勤務時間を終わってたくさん出てくるように、パートの女性のみなさんが大量に市の入り口から出てきますね。あれを見ると、本当にこれが私たちが託している市の実態なのか、職員の実態だというふうに私はみたときにね、本当に政策能力が、あるいは私は特に福祉なんかでいえば、ケースワーカーに長けた人間、そういう人たちが本当にね、スタッフ含めて少なくなってしまうと。私は最近生活保護の問題で福祉課に行きましたけれども、対応していた女性はしきりに後ろばかり見ていました。つまり、居ないんです。職員のみなさん、対応してくれる人が。だから、聞いても分からないから後ろばかり見てる。本当にこれでいいのかどうか、つくづく思いました。

こういう今の市の実態を更に、更に更に切り詰めてね、本当に地方自治体としての明るい展望が出てくるのか、そういうものを含めてね、もっと削るべきことは削らなくちゃあならないけれども、しっかりここはね、守っていくべきことはしっかり守っていかなくてはいかんと、そういうふうに思います。ですから、全体として今私は大型プロジェクトがどうなのかということがね、本当に考え問われるところじゃないかなと思っているところです。

## 田中会長

ありがとうございます。ちょっと、水谷さん確認なんですが、今市が提示している目標数値については、何か妥当であるとかですね、いや高すぎるとか、お考えをお持ちですか。

### 水谷委員

前回も言いましたけれども、私は妥当だと、これでいいのではないかと、この線でね。

### 田中会長

はい、ありがとうございます。他の方はどうでしょうか。今ですね、さきほどの西村委員のご提出していただいた点に絞りたいと思いますけれども、目標数値の水準、あるい設定することができるお金ですね。ただ、前回出してくださいということで、この審議会としてお願いしたと思いますので、水準の妥当性を中心にですね、ご意見いただければと思うんですが。

### 鈴木委員

数値目標をしっかりとてようというのは、私、この審議会の一番最初の時にですね、申し上げたことでして、それを一貫してというとちょっとオーバーですが、この前出させていただいた意見ですね、今後取り組むべきテーマは何だということですね、数値目標について審議会で議論しなければいけないんじゃないかということを出させていただきました。というのはですね、この今の市の方針というのは、コストカットという段階かなと、段階というと変ですけども、コストカットという内容だなと思うんです。つまり、組織のあり方とか行政のあり方とか、それは変えないで、どのくらいコストがカットできるだろうかという考え方に基いていると思います。そうすると、今できる範囲のコストダウンはこれだけだから、結果的に83.何%、あるいは140%切れるような将来負担、こういうふうな数字の出方だなあと私は思います。我々が議論していかなくてはいけないのは、コストカットではなくてですね、リストラクチャリングだと思っていまして、今の市のやり方そのものを変える、あるいは市民がサービスの量あるいは質についても変えるという、そこまで踏み込んだ改革がですね、必要なのではないだろうか。それが今の社会情勢、経済情勢、それから国の債務の状況、それをみるととても今までどおりに地方が国に面倒みてもらえることはありえないと思いますので、地方が自立するという松井市長の考え方にしてもですね、リストラクチャリングが必要だというふうに思います。

ですので、私は目標はもっと高く、数値は高くするべきだと思っていまして、その中で何ができないのか、例えば先ほど聞いているとですね、私腹がたってくるんですけども、人件費削減合計108人は健康福祉及び農林業分野の全職員に値するとありますけれども、じゃあ、福祉と農林分野の全職員が辞めるのかということとそうじゃないわけですよ。全体で108人減らすということをした場合に、何ができて何ができないのかということをはっきりさせるということがですね、非常に重要なことで、それがリストラクチャリングにつながる、例えば藤枝市がこうだとか島田市がこうだ

とか、だから掛川市がこれでいいじゃないかと、そういう話ではなくてですね、全然違う地平で新しい地方自治を考えられる、すごく進んだ掛川市になるという、西村委員もそういう考えじゃないかなと思うんですけども、これから先、非常に厳しい状況がくると思いますから、その時に対応できる市にするというのは、そういったことだなと思います。ですから、数値というのは高くして、どう実現するかという議論をすべきだと思います。

## 田中会長

はい、ありがとうございます。あとお一方かお二方、この数値目標の数字についていかがでしょう。

## 寺嶋委員

私も今の全く鈴木委員と同じ考えがあったんですが、こちらのほうに人件費、物件費等で、ここに書いてあるようなものだから、一応行政のほうのとげにしかならないというようなことで、最後締めくくっているようですけども、やはりここにある数値というのが、まったくここに書いてあるものだから、支障がでるといようにちょっと思い込むような感じであって、まったくそうじゃないというふうに思います。人数は108人でも、全体にどこが必要じゃないのか、必要なところは当然残すべきだと思いますし、まったく理由がちょっと納得いかないというのは思いました。さきほど、水谷委員もおっしゃっていたように、残すべきところとか必要なところというのは、残さなくてはいけないので、私たちが言っているのは、ただ削減削減ということではなくて、無駄を削減するというところで、本当に無駄がないのか、本当にそれが必要なものなのか、不必要なものなのかということをもっとしっかりとチェックして、そこからやっていかないと本当の意味での健全化にはならないと思うんですね。だから、コストを下げたら低サービスになるかということやはりそうじゃなくて、財政が悪化しているところでも高サービスができるというのは全国でもあると思いますが、それをいかに財政が悪化している中で、有効な使い方をして高サービスへつなげていくかということを考えるのが、やはり行政の仕事ではないかなというふうに思います。

ですから、大型プロジェクトがいけないというのではなくて、大型プロジェクトの中でも本当に無駄なところがないか、もっと下げられないか、というようなことを考えてやっていけば、かなりそこで無駄の削減があるのではないかという、そういう考え方をしていくのであって、小さいところでも無駄があれば、それは本当に削減していかなければいけない、そういった本当に微にいり細にいりというところをみていくというのが、大変ではありますが、そういったことをしていかなければいけない。やっぱり、市民の生活に直結したところから私はきちんと手当てはすべきところはすべきであって、大きなところで実際の市民の生活にそんなに影響がないのであれば、そこは我慢してもらってという方向性で、優先順位をつけていくべきじゃないかなと思います。

## 田中会長

ありがとうございます。ちょっと、西村さんにお聞きしたいんですが、今あがっているですね、目標水準がもし仮に甘いとしたらですね、どのあたりが妥当かという考えをお持ちですか。もしあればご披露していただけたらと、なければあくまで議論いたしますけれども。

## 西村委員

経常収支比率の10年後83%以下は甘いと思います。恐らくですね、これ本当に言葉は悪いんですけども、ここは努力なしにできる数字ではないかと思います。先ほど、鈴木委員もおっしゃいましたけれども、あることを前提として削減をしていくと、なだらかな削減になりますよね。ですから、人を切れとか、給料を半分にしろとかという乱暴な意見ではなくて、仕組みそのものを変えてですね、業務と人をそっくり民間に委譲するだとか、大きな仕組みを変えて下げていくということをやることが、僕は本当だと思います。その点は、まったくおっしゃるとおりですね。ですから、経常収支比率でいくと限りなく80%に近づける、将来負担比率については、130%、僕はこの数字はなかなかいいと思うんですけども、一般の経常財源だけにですね、この問題にちょっとフォーカスさせて少し高めに設定したほうがいいんじゃないかと思います。

## 水谷委員

今の意見、今日は大事な会議ですので、私は積極的に意見を述べさせていただきますけれども、経常収支比率の問題をいうならばね、もっと当局のみなさん言っていただきたいのはね、今まで地方交付税の、国がね原資が足りなくて臨時財政対策債を発行させて、借金をしなさいと、足りない分はね。あるいは減税補填債というように恒久減税の対策のために地方税の税収がなくなっちゃう分、それは借金をしてもいいよと、それは国がいったわけでしょ。そういうものが今日きてね、経常収支比率を悪化させてきているということにもなっていないのかどうか。そういうことなんかね、国の財政の仕組みなんかも含めていっていかないといかんのじゃないかと。私はそこはね、もっとしっかり堂々と主張すべきじゃないか、地方の財産を守っていくうえでね。そういうことについて、もっとはっきりしてほしいと思います。

## 鈴木委員

まったくそのとおりだと思うんですね。だからこそね、これからもそういうことがありはしないかということ私は心配するわけですよ。今までもあったんだから、これからはよりあるはずなんですね。国が施策をしようと思ったら、お金がないから地方でそれ出してね、お金がないから借金してね、国で担保しますよ。だけど担保するといっただけで、実際はしないというような状況というのが絶対考えられるわけで、むしろそれは市役所の中っていうのはある程度わかっているのではないかなという気がするんですけども、よりそういうことができるんじゃないかなと思いますけれどもね。

それから、市民病院もそうですけれども、225ですか、それこそ120億円を組

合へいくという話で、組合が国から調達するなり県から調達するなり、自分で利益を出して調達するなりしなさいということで、ですからじゃあ具体的にどうなるかということにははっきりしてないみたいですけども、そのへんの問題もあるようですね。国の関係でいくとより悪くなるという感じが私はするんですが、どうでしょうかね。

## 田中会長

ちょっと、私提案なんですけれども、まずですね、方針の中に目標数値をだすということは、異論がある方はいらっしやらなかったと思います。少なくとも今のレベルで妥当だ、あるいは甘いという中で、これは厳しすぎるというご意見を真っ向からおっしゃった方もいらっしやらないということで、少なくとも今市から出た目標はクリアすべきじゃないかということで、一応最低限ですね、この審議会の各委員は一致していると思います。じゃあ、どれぐらいですね、もうちょっと高めの設定という方もいらっしやるわけで、そのあたりはたぶん今市に言ってもですね、新しいシミュレーションは出てこないと思います。ですから、ある意味我々がもし甘いと思うようであれば、今後の審議の中で新たにまたですね、数値目標をここまで上げるべきだということは、我々が独自に計算をしてですね、根拠を示して、これこれこうだからここまで更にですね、上積みが必要だということを書いていく必要があるかもしれないし、ないかもしれない。ですから、今日のところはですね、いったん、ここまでの目標は市も自ら上げていますし、我々も最低限これはクリアすべきだということで一致していますので、そこまでは確認できたということによろしいでしょうか。たぶんここで何パーセントという数字は固まらないと思いますので。ですから、このあたりは問題意識が高い委員の方はぜひですね、いろいろ今後ですね、ご提案をいただければと思います。よろしいでしょうか、そういうことで。

## 米田副会長

会長、ちょっといいですか。今のその数字でいいですけども、私も疑問に思っていたし、これを聞いてみたいところなんですけれども、西村委員も言っていましたけれど、この今の数値目標でいってこの大型プロジェクトですね、5つありますね。駅前東街区再開発、南北道路、新病院関連道路、大東体育館耐震化事業、そして中央消防署整備事業、これが今の数字でもって全部できるんですか。やって、経常収支比率あるいは将来負担比率、これで収まるんですか。ここが一番ですね、だから寺嶋委員が言ったんですけども、これから各論に入ってくるわけなんですけれども、この5つの事業、ここに何度も何度も出てくるわけなんですよ。この5つがうまくその中にすっぽりはまるのか。鈴木委員が言いましたけれども、リーマンショック2008年の9月15日、こういうことがまたいつ起きるとも限らない。その時にまたもっと悪化するということですね、我々が住んでいるまちが、掛川がやっぱりどこよりも、県内あるいは他府県と比べて、何があたって磐石だと、借金もあるけどしっかりやれると、こういう形でいてもらいたいわけですね。厳しくなればなるほど、他の市町村、あるいは県が沈んでいけばですね、掛川が浮いていくわけですから、そこが一番基本的に知りたいです。大丈夫ですか。

## 松井市長

大丈夫です。そういう財政目標をつくって出していくわけでありますので。ただ、他のいろいろなニーズはないことはないわけですので、その点を考えるとこの財政見通しでしたら、かなり厳しいということはありませんけれども、今いった大型プロジェクトについては、この額にとどめるという見通しであります。

## 田中会長

関連してですね、確認ですが、資料4のですね、1の経常収支比率の(2)の厳し目のシミュレーションと、少なくとも経常収支比率の(2)のほうは、大型プロジェクトはいじらない前提ですね、いずれにしても。そうですね。ですから、どうしても全職員の人件費にしわ寄せがいくという。ですから、市はここはいじらないという前提でシミュレーションを組んでいるということですね。逆にいじれば、この説明も変わってくるだろうと私は思います。

その他、この方針についてご意見、あるいはご質問いかがでしょうか。

## 米田副会長

それから、西村委員、鈴木委員が言ったように我々これは甘いと思っているんですけども、そのときにですね、いわゆるリストラクチャリングというか、水谷委員が非常に心配しているんですね。いわゆる大きな行政なのか、市なのか、小さなコンパクトな市にしていく、そうするとサービスがどうしても低下していく、我々はわずか去年の11月から半年強しかやっていませんけれども、何と申しますか縦割り行政と申しますか、福祉なんかでも、高齢者のあれでもあちこちでだぶっているわけですよ。そういう意味のね、今までのあるような形じゃなくて、それこそ行政改革をやってコンパクトにしてやっていかないと、これだけ地方債なんかですね、291億ですか、1%を減らしていくということは、小手先のあれではこれはできないと思うんですよ。民間でしたら、簡単にこの部署を止めちゃうよということが出来るんですけど、それは市だとやっぱり組合も強いでしょうし、いろいろ市民のほうからも不満も出るでしょうし、それをやるだけのですね、松井市長が何期やられるかわかりませんが、10年余の中で本当にやっていくよと、それだけの覚悟というか、いろいろ批判があってもやるしかない、でなければこういう数字はでてこないはずなんですよ。我々意見は言いますが、そのリストラクチャリングをやられるのは、正に市長の大英断にかかっていると思うんですね。そこらへんのところも覚悟しておきたいなと思います。

## 松井市長

10年間の財政見通しをたてましたので、それが着実に実行できるようにしたいというふうに思っていますので、それに基づきますと当然職員の削減もしなければいけないというふうに思います。ただ、他の市との比較をするなというお話もありましたけれども、掛川市は人口に対する、あるいは掛川市の面積に対する比率をみますと、

静岡県の中では飛び抜けて職員を減らしている、こういう状況にあると。ただ先ほど言ったように、私自身分析もしてないんですけども、非常勤とかアルバイトとか委託とかでどうなっているのかということころは、実は私自身もつかめておりません。その辺を今担当のほうにどうなっているのかということ、少し分析せよということをおっしゃっています。いずれにせよ、この財政見通しをきちんと実行していく、こういうことでもあります。

ただ、もう1点、委員のみなさんは、将来の景気ということ、税収見通しを心配をされています。私も安心しているわけではありませんけれども、私はきちっとしたやっぱり安定財源を確保するという意味で、可能性としては今多くの若者の雇用を確保してもらおう、こういうことのためにそういう企業に来てもらおう、あるいは拡張する企業を支援するという取り組みをすでに始めております。少なくともこの雇用がこの地域にないということであれば、人口減少はもちろんですし、これからの高齢化社会をどう負担していくかというとき、若者がいなければとてもできません。少なくとも、掛川市においてもこの関係の市の負担というのは、毎年3%、5%増えているわけです。私自身、この行革をいくらこれだけの見通しでたてたとしても、これからもある意味ではですね、更に急速に増えていく高齢化社会に対応するには、安定財源の確保、これが消費税にどうのこうのということではなくて、私は今の状況の中で、税収をきちっとあげられるような方策をとらなくてはならない。それから、受益と負担という関係もあります。これはいろいろな面で、掛川市が水道料が高いとかいうことをいわれておりますけれども、やはり一般会計からの繰り出しを減らそうと思ってもなかなか減らせない今の状況を、この数値の中にもありますけれども、減らせない状況にあるわけですので、そういう受益と負担についても、ある意味ではきちんと市民のみなさんの意見を聞きながら、対応していくと。いろいろなことをやりながら、当然この10年間の財政シミュレーションを着実に実行していきたいと私自身は今そう思っております。

## 田中会長

はい、ありがとうございます。私は地元に住んでおりませんので、いろいろこういう数字をみているだけなんですけど、数字から言えることは、今市長おっしゃったとおりで、掛川市の職員数は非常に少ない、人件費も非常に少ないと、物件費も決して高くはないと、それは事実だと思います。やはり問題は、西村さんもおっしゃっていましたが、債務残高、これは積極的な投資、これは水谷委員おっしゃったようにいろいろな経緯があるということですが、これが積み上がっていると。その中で正に西村さんがおっしゃったんですが、すぐに掛川から夕張になってしまうということではありませんが、何かあったときにどうするんだという不安が、市民の間に芽生えてきている。これはまさにセーフティネットを、要するにマージンですよ、何か最悪事態が起こったときに、いかにそこをクリアしていくかというマージンをつくりたいということだろうと思いますね。それを考えるときに、今市長がおっしゃったように成長とかですね、あるいは歳入を増やすということはもちろん必要なんですが、やっぱり確実性がないわけですよ。ですから、我々行革審なのでやっぱり当面はある程度

ですね、ダウンサイジングということを目指さざるを得ないのではないかなと。今市が出していただいたこともダウンサイジングなんですね、だから、ある程度そのあたりはどちらを先にやるのか、どちらが後なのかというあたりは、少し優先順位をつけていかななくてはならないのではないかと個人的には思っておりますけれども。

他の委員の方いかがでしょうか。また別の視点でも結構ですけれども。

### 窪野委員

今日ここに来まして一番よかったなと思ったのは、大型プロジェクトをやっても大丈夫だという財政見通しを市長さんのほうから伺ったことです。さりとて、やはり住民ニーズっていうか、それが本当に必要としているものかということ、もう一度やはり見つめていただきたいというのが私の思いです。

### 田中会長

ありがとうございます。他の委員の方、いかがでしょうか。

### 石野委員

資料4のですね、83%それから80%、そして将来負担比率の130%、100%、それぞれ例えば経常収支比率の80%以下というのは、詳しくご説明いただいたとおりですね、財政が非常に厳しい状態のときに、これだけの削減をしなくてはいけないというシミュレーションで、非常にこういった場合は、多大な各方面に影響が出てくるというご説明いただいたんですが、先ほど田中会長からのご発言があったとおりですね、これについては先ほどから出ているとおり大型プロジェクトを削減しないという前提にたってということですので、ここまで各経費科目に削減を求めるのではなくて、大型プロジェクトのですね、内容について審議した上で、削減が図れるものであれば考えていけばというふうに思っております。

### 田中会長

はい、ありがとうございます。

### 松本委員

先ほど市長のお話にもありましたように、僕は増やしていくためには、市としても先行投資ということですね、プレス等とも調整していますけれども、何とか企業誘致等も積極的にやっていただきたいし、今回新聞にも載っていましたが、産業立地奨励補助金等も設置してですね、少しでも雇用の場を増やしていただくという期待をしているところですが、非常に今何もしなければ、将来的には怖いなというところを懸念もっていますし、あと前回の市長の冒頭の挨拶の中で、隗より始めよというお話がありましたけれども、三役の人たちの給料はカットしたと。ただ、残業等をみたときに、かなり多くの部署があるなと思ひましてですね、それは10人、5人とか、それでも一つの課として機能しているようではありますが、その仕事はそのままいいですけれども、もう少し組織を大きくすれば、管理者というところも、何

割ぐらいが管理者かわかりませんが、そういう見直しも必要ではないかと思っています。

### 伊藤委員

じゃあ、私のほうから1点、この妥当性という点につきましてはですね、一応こういう方向で進んでいていただきたいなと思っております。この産業立地奨励補助金につきましては、例えば、私が前々から観光産業ですね、この辺は対象にはなるんでしょうか。いずれにしても、御前崎なんかホテルが満タんだとかいろいろな面で聞くものですからね、ここの改革の方針の中でも、今ひとつ気合が足りないんじゃないのかなと、観光とかに対するものとか。ぜひ企業、行政一緒になってですね、がんばっていただきたいと、そして収入財源を増やしていただきたいなと、こんなふうに思っています。

もう1点、私がよく民間企業とのあれを話しておるんですが、目標を定めたらですね、その項目一つ一つをしっかりとフォローしてね、やっていただくということが大切だと、それは組織全体でですね、組織にかかるみなさんがそれぞれ持ち場持ち場で目標に対して一生懸命努力すると、一丸となって燃える集団となって進むというのが、これが非常に大切なことですので、組織の力というかまとめることをぜひ、これも力を注いでいただきたい。以上です。

### 田中会長

ありがとうございます。今、質問があったかと思いますが、お答えは。

### 松井市長

奨励補助金ですけれども、原則的には、製造業、運輸業、特定サービス業ということで、観光そのものずばりはですね、入れてありません。これから新たにつくる話ですので、観光についてもですね、少し検討をしたい。それから、一丸となって取り組むということでもありますけれども、まさしくそのとおりであります。行革の考え方もですね、何回も行革審でいろいろご意見をいただく中で、職員もだんだん、その重要性、必要性というのは理解をし、ただ市民からの要望、ニーズにも応えなくてはいかんという面があって、実は今回の補助金の削減などについてもですね、スクラップアンドビルドということはなかなかできにくい。これを切ると、いろいろなところからお叱りが、私が思っていたよりもお叱りがあるわけです。そういう意味でなかなかずばっとやりにくい基礎自治体の、何ていうんですかね、行政運営の仕方がありますけれども、そこをある意味では少しやっていかないと、本当の行革にはならないと、こういうふうに思っています。ただですね、この10年間の財政見直しを実現するには、かなり切り込まないとやれないです。ただ私は、財源を一定にある程度、それほど増やしておりませんが、財源をもっと増えるどんと増えるというくらいのことをですね、一方では、先ほど言いましたけれどもやらないと、108人の職員を切らなきゃいかんという、そういうことにもなりかねない。ですから、一方でやっぱり行財政改革を徹底するというと同時に、一方でやっぱりどうやって安定財源をこれか

ら確保するか、企業のみなさんがなかなか難しいというので、企業のみなさんからもらう税金がそんなに簡単に増えるかというご意見はあろうかと思えますけれども、それは掛川市のおかれている交通インフラのすばらしさ、いろいろな条件の良さ、こういうことで他とは違う、若者雇用の確保を図るためにもですね、新産業を誘致する、あるいは新産業を創造する、支援するというような取り組みによって、この補助金は、今ある税金をぼんと出すのではなくて、当然企業がきてくれたというときに、1年目に納めてくれる税金を奨励金として出すと、こういう仕組みでありますので、納めちゃって取りっぱぐれがあると、こういうことでは決してありませんので、それほど掛川市は財政状況が豊かではありませんので、納めてくれたものを奨励金として出すと、こういう、まあ県との関係で2億円の用地の取得のときに支援するのもありますけれども、それは従来からある制度です。それについては、一般財源を出すということになるんですけれども、新しくできるのはそういう意味で直接財源をどんどん出していったという話ではありません。ただ、何回も言いますけれども、たぶんこれだけのシミュレーションを実行していくには、そんな簡単な話にはいかない、いろいろなところで更に議論しながら節減を図っていくということ。

それから、もう一つは病院を建設するときにはかなりの負担というか、でてくるということのシミュレーションにもなっておりますので、また詳しく説明をする中で議論をしていく話になるかと思えますけれども、そういう状況だと思います。

## 田中会長

はい、ありがとうございます。他の委員はいかがでしょうか。

ちょっと、私のほうから1点よろしいでしょうか。方針のですね、10ページをご覧いただきたいんですけども、これは私一委員としての発言です。10ページの取り組み時期の(3)ですね。取り組み時期の表がございます。これはわりと、市が何にいつ取り組むのかということがわかりやすく見える表だと思いますが、先ほどいいました私の印象としましては、この表の1番目ですね、債務残高の縮小というところが一番ですね、重要ではないかと。ただ、ここはですね、減らすためにはどこかで削らなくてはいけないわけですね。単独でということにはいかないわけです。ですから、1と対応するところはどこが可能性があるかということで、これもさっき言いましたが行政職員数の削減というのは、ここにでている以上についてはかなり難しいのではないかと個人的には思っています。それを考えると、3、4、5、6、7が減らせる事項なんですね。3、4、5、6、7。8、9は収入を増やすということですね。10は金額的な効果は不明です。ですから、3、4、5、6、7の中で今年度どれを優先的に取り組んでもらうのか、あと一番上の事務事業の仕分けですね。これ全部同時並行でやっているのは、私はあまり効果が上がらないのではないかと思っています。ですから、私個人の考えとしては市が独自に見直すにしても、今年度は今あげた事務事業の仕分けと、3から7までの間で優先順位をつけて、それは確実に効果をあげていくというような、あるいは、ここにでているような目標を毎年達成するぐらいのつもりですね。ですから、我々の審議会の任期は来年度の途中までですから、その間に一定の目途を出していただきたいなど。むしろ、どなたかご意見で書いていましたけれど

も、今後ですね、市がきちんと見直しを独自に進めてもらえるようなそういう整備をして、我々は役割を終えるのかなと思っておりますので、そういうメリハリなり優先順位をつけることが必要ではないか。同時に、先ほど米田さんからもありましたが、我々行革審としてもやはり取り組むべきテーマを選んでいくと。先ほど来あがっていますように、もしかしたら大型プロジェクトがそのひとつの方向かもしれない。これはあくまで、個人的な意見として申し上げました。

## 米田副会長

私はですね、今会長が言われたように全部ですね、やることはないので、3、4、5、6、7、これはさっきの市長の決意にもありましたように、都築さんが説明された資料をやるだけでもかなり現場から、あるいは市民の方から厳しいお叱りがあると、これは出血をして、隗より始めるという決意を聞いたんですけれども、その中で我々が全部ですね、3番、4番、5番、6番、7番までやる、10人でやるというのは、これはかなり時間のロスがあるので、事業仕分けのときにワーキンググループを3つに分けたこういうような手法でですね、例えば施設管理費あるいは大型プロジェクト、これを10名を3つぐらいのグループに分けてですね、個別にやっていくと、市の方に出ていただいて、それであるところでぐっとまとめてやれば非常に、先ほど会長が言われたように来年の11月には任期が切れるわけですから、それまでにですね、何としてでもですね、形をつくりたいという会長の言われたとおりですね、私はワーキンググループですね、こういう形でやればスムーズに行くのではないかと思います。この点を委員の方に議論していただきたいと思います。

それからもう一つ、これは後先して申し訳ないんですが、先月22日やりましたときにですね、寺嶋委員と石野委員は、これは会長のほうに言ったと思いますが、非常に事業委託ということでですね、細かくチェックして書いてこられたんですね。両委員とも遠慮して言われなかったんですけれども、事業委託は784項目にわたって、その事業費でいうと年間43億、市のですね、411億の1割以上が事業委託になっている。そして、先ほどから我々委員がいろいろ言っているように、効率化しろ、もっと切り込めということになれば、ますます水谷委員が心配するように、委託していかなきゃいけない、けどその委託がですね、石野委員が書いているように、これは随意契約になっているのか、どうしてこうなっているのか、高止まりしているんじゃないのか、あるいは市の職員の方がOBのところへ随意発注しているんじゃないのか、そういうことも含めてですね、コストを厳しく見直していかないと、我々784を一つ一つやっている時間がありませんので、そこをですね、本当に必要なのか、維持管理を含めてですね、ここを徹底的に洗ってもらえれば、それこそですね、10億、20億の金額が出てくるんじゃないのかというふうな気がしております。この辺がですね、さっきの議論の中になかったものですから、事業委託というのが。今度のテーマの中にあるんで、それもそうなんですけれども、これだけ多いというのは、私はもう正直いってびっくりしました。本になっている。1冊の本になって、寺嶋委員なんかそれをカラーペンでこれとこれは一緒になっているわね、と細かくみていくとですね、何でこう重複している。しかも普通民間だと見積もりでがらがら、これは半分にしろ

と自動車産業なんかでよくある話で、来月からコストを半分にしろと上から言う、いやだったらいいんだよ、代わりはいくらでもいるんだよ、こういうのがですね、お役所の仕事の中に本当に入っているのか。金額を聞いてびっくりしました。43億ですから。このへんも一つコメントをですね、事業仕分けに入る前にぜひお願いしたい。

## 松井市長

行政はですね、予算を編成するときに、個々の事業に対して大枠の見直し等については企画がやりますけれども、個々の事業については財政課と少なくとも個々のものは全部あたって、良し悪し、妥当性を決めて予算編成をします。ただ、いろいろな面で統合してやったほうがいいのか、あるいはこれは直営でやったほうがいいのかと、いろいろな議論が出てこようかと思えますけれども、ただこれまでの流れでいきますと、特にやっぱりアウトソーシング的な考え方があって、ずっとこれは民間、民間、民間という流れがあって、それに乗ってある意味では安易に委託をしたというものがあるのかもしれない。ということもありますので、これらについては来年度当初予算のときにもですね、きっちり精査をしなければいけないと。特に、人件費、職員を削って委託でみんなやるというようなこともありますので、それは先ほど水谷さんが言われたように、もうそろそろ直営のほうがいいんじゃないの、逆に、逆に。民間、民間といって全部外部委託をするということの良し悪しもですね、少しきっちり精査をしなければいけないというふうに思っております。ただ、128人を10年間で減らすというですね、という中で掛川市の場合はある意味では委託もだんだん増えてきたということもあろうかと思えますが、これらについてもきちっと改めて、私も1回目の予算編成で、十分全部洗えということはとてもできませんので、これはもう財政担当がそういうつもりで精査をする、あるいは個々の担当課が本当に1年間委託をしてみてもこれがよかったかどうかという検証はきちっとするよう、これを口酸っぱく職員に今言っておりますので、ある意味では意識改革がきちっとできればですね、こういった精査がうまくいくのではないかと思っております。

## 米田副会長

市長、次回までに出していただけますか。随意なのか、一般競争入札なのか、その735項目ですね。それをちょっと洗いなおして出していただきたいと。で、何年からやっているのか、もう20年くらいやっているのか、あるいはそれこそ、リストラ、カットするのでですね、去年、今年から始めたよというものもあるでしょうし。で、その委託先はどういう業者がやっているのかですね。市の職員が入っているのか、全然関係ないのか。一般競争入札になっているのか。

## 田中会長

ちょっと、いいですか。そこは細部に入りますから委託云々ではなくてですね、それは市が見直す中できちんとやっていただくしかなくて、私は米田さんのご発言の主旨は、一個一個の見直しの積み上げだと目標に到達しない可能性があるんですよ。我々補助金を見直してわかったんですが、一個一個個別にみていくと、やっぱりなかな

か変えられないんですね。逆に今数値目標があるので、そこから逆算して、ここはこれだけ削る必要があるというところから逆算してですね、やっていただかないと恐らく目標をクリアできないと思います。ですから、財政課任せでは、たぶん難しいと思います。その手法を変えないとだめですね。

### 松井市長

当然ね、今1%削減とかカットができましたので、これはもう当然全体で1%削るような作業をしないといけない。このときに個々の事業を1%削るという作業ではなくて、スクラップするもの、いらぬものはやめる、こういう感覚で取り組むようにしていきたいと、こう思っています。

### 田中会長

一律シーリングはやめていただきたいと思います。

### 水谷委員

私は、さきほど数値目標についてはですね、いずれにしてもかなり高い目標値を掲げているわけですから、少なくとも緩やかな数値に基いてもう少し弾力的にね、選択を我々はもっと考えるべきだという立場で一貫して発言させてもらっているわけですが、私は過去にですね、例えば墓地公園のね、清掃整備を委託化するか、あるいはもう少し工夫して職員がね、一定の人を委託とか頼んでやってもらって、ものすごく経費が安くなったとか、あるいは職員の中の一級建築士がその能力を発揮してかなり経費を削減したとかですね、職員の能力というのは、本当にそこはね、大事にすべきだと思うんですよ。だから、委託化、民営化、結果的にそれがいいかどうかというね。職員のみなさんがボランティア活動をしているために、市民が一生懸命その協力をして、その金額については計り知れないものがあってですね、僕はもう少し職員のみなさんも率直にね、どうしたら削られるのか、どうしたら無駄が省けるのかというね、数値目標よりも自分の仕事のうえからね、振り返って、アイデアも含めてね、大いにそこはね、この際やっていただきたいなあと思います。

### 田中会長

そこは、我々直に見えないところでありますから、さっき意識改革とおっしゃいましたが、それは意識改革と口で言うのは簡単なんです、実際難しいと思いますね。これは本当に知恵を絞ってですね、進めていきたいと思います。トップダウンが必要な部類でもあると思いますので。

ある程度、いろいろご意見が出てきたと思いますから、とりあえずですね、この方針について今日のご発言を聞く限りでは大きく変更するというような結論にはならなかったかと思いますが、その点はいかがでしょうか。異論があるのは十分ね、承知しておりますけれども。ですから、市はこれをある意味努力をして出していただいたと、市長は自信をもってこれを出したというようなスタンスでいらっしゃると思いますから、我々はこれを受け止めてですね、今度どういう球を投げ返すかというところは、

我々が独自に考えればいいことですので、方針につきましては、概ねこれで我々は了承したということにさせていただきたいと思います。よろしいでしょうか。もし、細部で市のほうで直すところがあれば、それは変更後またお知らせいただければと思いますが、大きな変更は今日は求めるということにはならないかと思います。

この後ですね、この方針の最後に11ページ7という項目がありまして、市が行革審に期待する検討事項ということで、2つ大きく(1)、(2)とあります。これをみながらですね、我々として今後どういうテーマにどのように取り組んでいくかということで、今日はみなさんからご意見をいただきたいと思います。すでに前回の審議会後にご意見をいただいた方もいらっしゃいますが、全員の方からご意見をいただいたわけではありませんので、今日の方針をみた上で、どういうことに取り組んでいくかということで、今日ご意見をいただいて、次回の審議会に私がそれを取りまとめたですね、ものをお出しして、これからいよいよ我々として自主的に活動を始めるということにさせていただきたいと思います。よろしいでしょうか。

まず、先ほどから大型プロジェクトというものが、数人の方から出ておりまして、実際市が期待する項目(2)のにも入っているわけですね。ですから、そのあたり、あるいはこれ以外で我々はこういうことをやりたいが入れたほうがいいんじゃないかというご意見で、自由にご発言いただければと思います。

## 水谷委員

私は、大型プロジェクトの中でもうすでにこの時期にですね、南北道の建設はもう、しばらく凍結してもいいんじゃないかと。交通のアクセスがある程度緩和できれば、当初の目的が達成できたのだし、それから駅前再開発については、米田さんも私も一緒にグループで参画させていただいて、きちんとした成功した見通しがありません。それだけを進めようとする、いわば今までのつながりの中でやらざるを得ないような感じがあって、それを無理にすることもない。それから、消防署の問題についても、かつては広域消防とか、あるいは警察署のところにつくるだとか、消防はしご車のほうが優先だとか、いろいろな議論があったわけでありますのでね、あまり市民の中で優先順位として果たして切望されているものなのか。いろいろなそのほかですね、私は全体としてももう少しそういうものを凍結しながら、市民の暮らしだとか、あるいは市民の身の回りの問題だとか、あるいは地域環境の保全の問題、環境改善の問題なんかについてですね、まだまだそういう整備が本当に遅れているなというふうに思っているところですね、先に大型事業ありきというのは、この際きっぱりと病院問題を含めてもう少し再検討すべきだと。病院そのものをね、止めてしまうわけにも今はいきませんけれども、事業規模の展開を含めて考えるべきだと私は思っています。

## 田中会長

ありがとうございます。方針の7ページに大型プロジェクトが5つあがって、今水谷委員からご発言があったんですが、これ全部我々が残りのですね、年度内に少なくとも検討するのは難しいと思うんですね。ですから、ある程度絞込みが必要で、一つの視点を今水谷さんから出していただいたと思うんですが、他の方々はどうでしょう

か。個別のテーマでも結構です。

## 石野委員

今、大型プロジェクト事業につきましてはご発言がございましたので、自分自身としましても大型プロジェクト事業のですね、市民病院につきましては、袋井市とのですね、いろいろ契約だとか話し合いがあると思いますので、一応自分としてはあまりタッチしたくないなという感じは持っております。

そして、あと非常に気になっているのはですね、公共交通の料金ですね。毎年多額なですね、補助金が支出されているものですから、そちらについてぜひとも審議をですね、進展させていただきたい。

それと、企業会計のですね、水道事業の資本的収支のところ、結局人口があんまり少ないところは、下水のですね、埋設をしないといけないということで、非常に多額の赤字も出ていますので、この辺もちょっとですね、赤字を出してまで埋設する必要があるのかどうか、この辺もちょっと私としては問題点じゃないかなというふうに思っております。

もう一つですね、大型プロジェクト事業のほうのこれを進めるにあたっては、市のですね、所有している小学校、中学校のですね、校舎の耐震化ですね、これ自分ちょっと調べるところがありまして、市の所有の小学校、中学校の耐震化の進捗状況がどうなっているのかというのをホームページで見させていただいたんです。そうしたら、一番先々は平成31年度、9年先ですよ。その耐震化予定ということになっておまして、これはちょっと周辺ですね、近隣の市をみる限りちょっと、だいぶ遅れているのではないかなと思っております。ですから、こういった大型プロジェクトを進めるよりも、先にこちらの事業を進めていただいたほうがいいんじゃないかなというふう個人的には思っています。

## 田中会長

ちょっといいですか。確認させてください。石野さんが今おっしゃったのは、公共交通というのは、バスとかそういうものですね。それから水道、企業会計ですね。そちらのほう。それから大型プロジェクトよりむしろ小中学校の耐震化にお金を振り向けるべき。その原資は、他で削ったお金ということになりますね。

## 松井市長

学校の耐震化ですけれどもね、たぶん見られた資料が違うのではないかなと。学校の耐震化については、国の基準をほとんどクリアしているはずですので。

## 総務部長

文科省の基準で、I s 値0.7以上ということになっていまして、一応、原野谷中学校の体育館を最後に校舎、運動場すべてに耐震化はできているということでございます。ただ、その平成31年とかというのは、県は更にその基準を上回った基準をですね、言っていることがあって、それに合うかどうかというと、まだ少しそれに合わ

ない部分があるんですけども、国がいう基準には今回の原野谷中学校の屋内運動場の耐震化ですべて終了ということになっております。

### 石野委員

そうしましたらですね、自分が閲覧した資料についてコピーしてありますので、後でご確認を。

### 伊藤委員

私の判断はですね、一つは今話ができました自主運行バスですね、これ補助金の関係で私が担当したというのものもあるものですから、非常にそこには大きな削減の余地ありというように思っておりましたものですから、この点については、ぜひあり方委員会との結論ですか、提言を合わせながらですね、判断してみたいなということ。

もう1点はですね、第3セクターの見直しですね、今日資料を配付していただいたのをさらさらとみさせていただきましたけれども、やっぱりいろいろ赤字やら黒字やら、給料を取ってたり取ってなかったりですね、いろいろなさまざまなケースがあるものですから、この辺はやってみたいという感じはいたしました。以上です。

### 田中会長

はい、ありがとうございます。

### 窪野委員

私もずっと大型プロジェクトの件については、再度見直しをしていただきたい。病院のことは今日触れたくないという方もいらっしゃいましたけれども、私は病院のことももう一度検討していただきたいというか、しっかり考えていきたいと思っています。

それと、私はもう一つ、施設維持管理費の見直しということで、たくさん掛川市には施設がありますけれども、その辺もきちんともう一度全てを見直してみたいと思っております。以上です。

### 田中会長

はい、ありがとうございます。後ですね、事前にペーパーをいただいた方では、私が確認している範囲では鈴木さんがですね、テーマをあげていただいてありましたよね。それから、寺嶋さんは事業をゼロベースで検討すべきみたいなの、これは審議会としてではなくて。西村委員は具体的にテーマをあげてくださいましたっけ。考え方みたいなものを提出していただいていたと解釈していいのでしょうか。

### 西村委員

僕は、数値目標です。

### 田中会長

あと、今、お三方からご意見いただいています。他の方がいいでしょうか。

### 松本委員

この前、勉強会の時にもですね、発言があり決めたんですけれども、もちろん大型プロジェクトと第三セクター、委託というところですかね。委託のところも見直し対象としてやりたいという話が出まして、私も同意したところであります。

### 田中会長

第三セクターもおっしゃいましたか。はい、第三セクターと、委託料ですね。

### 寺嶋委員

全部できないということでしたけれども、大型プロジェクトも委託のほうも、個々にちょっと疑問に思っているところがありまして、やりたいなというものがありますね。今具体的にみなさんおっしゃったので、お聞きしたいんですけれども、財政健全化基金への積立で、25年度に開発公社の損失補てんのために8億円を取り崩してあるんですけれども、この開発公社の損失で8億円というのはどのようにして生まれたものなんでしょうか。

### 田中会長

その関係は、じゃあ財政課長、手短にお願いします。

### 財政課長

開発公社につきましては、25年までに解散を予定しておりまして、この際ですね、持っている資産が全部ですね、帳簿価格で買い取りできればいいんですが、それが無理な場合ですね、マイナスになった部分についてですね、一般会計で補てんが必要になると見込んでおりまして、この額が8億余というように見込まれるものであります。

### 寺嶋委員

ということは、当初に支払ったお金より8億円ぐらいは低くしか売れないという想定、そういうことではないんですか。

### 財政課長

当初ですね、平成4年とか結構土地が高い頃に購入しまして、これが簿価として残っておりまして、だいぶ差が生じるのではないかという懸念をしているところであります。

### 田中会長

ちょっと、時間がですね、押して参りましたので、少し整理をしたいと思うんですけれども、今行革審として特に今年度残りの時間で引き続き何をするかということに絞っていきたいと思いますね。そうすると、昨年度は11月から審議を始めて、無理

矢理ですね、1月のある時点で結論を出して、予算査定に間に合わせたということなんですが、予算査定というスケジュールでいうと、今年中に結論が出るというのが順当なところだと思いますね。8月に入りましたから、実質審議は9月からで、9、10、11、12月で4ヶ月ですね。4ヶ月で我々でどうやってできるかという話で、これはやはりですね、限られた時間の中で、我々の人数も限られた中では、優先順位をつけていかにざるを得ないと思うんですね。優先順位というのは、何が重要かどうかというのは人によって価値観が違いますから、ある程度市が出したような方針、あるいは我々が目指している方向に向かって、ある程度効果が見込めるような、あるいは審議して意味があるようなものというものを選んでいく必要があると思うんですね。そう考えると、多くの方は大型プロジェクトのいずれかということですね。これは必ず一つのテーマに入ってくるのだらうと思います。で、あと何かというときに、公共交通についてはお二方、三セクも数名の方ですね。委託料も数名の方ということになるわけなんですけど、いかがでしょうかね。恐らく、大型プロジェクト一つ、例えば南北道でも再開発でもいいですけども、それ1個を取ったとしても、結論を出すまでにかなり時間がかかると思います。ですから、さっき米田さんが部会、分科会をとおっしゃいましたが、どこかの分科会が駅前再開発、どれかいずれかですね、大型プロジェクトを担当するとしても、それだけで今年は終わってしまうだろうと思うんですね。ですから、そういう中で何をどう選んでいくかということだと思います。昨年の補助金のときに、3つの部会、分科会に分けましたよね。ですから、3つぐらいが最大限かなと思うんですね。場合によっては、2つというのものもあるかもしれませんが、4つというのはちょっとね、各部会が少なくなりすぎますから、3つぐらいが順当、しかもある程度テーマを同時並行で進める。どういたしましょうか。

## 米田副会長

だいたい、方向性は見えてきたので、先ほどですね、10ページの取り組み時期というのがありましたですね。会長がさっき説明しました3、4、5、6、7と。施設管理見直し、それから職員数の削減や市債残高、この辺は協議しておりますので、3か7までの中をですね、私は3つぐらいのグループに分けて、任せていただければ会長と私ですね、メンバーとテーマを絞り込んで、次回のときに発表して、このテーマはこのグループだよと、そういうふうにしていかないとですね、とても時間がないと思うんですよ。それで、先ほどから大型プロジェクトもいろいろでましたけれども、やっぱり額が大きいですよ。松井市長はどうしてこういう行革審をもたれたかというのは、中からやればいいんだけど、それでは根源的な見直しはできない、あるいは民間ベースで見直してもらいたいということがあって、1,000万、2,000万減らしたってそうでもない。先ほど鈴木委員が言ったようにある無駄をちょっとずつ減らすということだと大きな削減にならないので、リストラクチャリングということも含めた大胆な見直しをですね、我々が提言できれば、そのためには絞り込む、そのかわりその案件については一生懸命やりますよと。それで、月に1回や2回ではできなければ、そのグループは3人、2人であれば集まれるんで、そこに市の方も来てもらってですね、掘り下げて深堀をして、そして提言をしていく、行革審としてで

すね、田中会長のほうからこういうことだと提言していけたら、素晴らしいことができるんじゃないかというふうに思います。そこをですね、ぜひみなさんにですね。こういう形でやればいいんですけれども、どうも2時間ではできないということですね。

## 松井市長

我々のほうも大型プロジェクト、あるいはバスの公共交通機関の関係で、実はもう大型プロジェクトにつきましては、5つの中で3つはもう予算措置をして今年度すでに進めている状況であります。それから、2つについてはまだこれから、それは大東体育館と消防署については、まだ具体的な予算措置はしておりません。この駅前再開発、消防署、病院、これはすでに動いているということでもあります。それから、病院の問題について、これをなぜ外したかったかということでもありますけれども、これについては、もう袋井と一緒にやっていくということでありまして、あまり一方的に行革審でこうだということが外に出た場合、信頼関係のもとでやっていることもあって、少し辛いなあと、私が報告をして中で議論する分には結構でありまして、それをまた病院建設を進める中で意見提言をするということは、まったくいいわけでありまして、あまり外に出て、袋井の市民に過激なことになると少し、私としては辛いかなという。それから、この5つの中で4つ、南北道、消防署、病院、それから大東体育館については、これは市が事業主体で実施をするわけでありまして、駅前再開発については、これは地権者組合が実施するところに市が補助金を出すということでもありますので、補助金を出すのが適正かどうかということも含めてご議論いただきたい。これもすでに事業着手を進めているところで、今年度予算をもう措置してやっているところでもありますので、今建設途中であるから、いろいろ議論するのはよせという意味ではありませんけれども、そういう状況にあるということです。それから、バスの関係もすでに中間答申をいただきまして、それに基づいて今作業を進めつつありますので、そういった中で行革審の意見も入れていくと、こういうことになるかというふうに思いますので、よろしく願いいたします。そういう状況だということだけ、決して、よせという意味ではありませんので、ご理解いただきたいと思っております。

## 西村委員

すみません、時間も押していますので簡潔に言いますけれども、個々の議論を深めることは全然反対しませんけど、その前にですね、補助金のときにもよくわかったんですけれども、見直しをかけるときの判断基準ですかね、評価基準、これをもっと前にしっかりと議論する必要があるんじゃないか。ここの最後の11ページに市のほうから行革審に対する期待とありますけど、市が自ら行う見直し結果について、視点、方向性、発想を出してくれてありますので、やっぱりですね、物件費、補助費等々いろいろなことをどういう視点でもっていくのかというね、その視点、例えば、前例踏襲はないよとか、規則優先は否定しますよとか、縦割りは排除しますよとかいうところの基準をつくっていったら、それでそれぞれの項目をどうするかということをやっているかないと、これはもう個々論議すると本当に大変なことなんですよね。ですから、

大項目別にどういうふうな基準を持って削減努力にあたるのかというところを個々のメンバーで議論する、こういう議論の仕方はどうかと僕は思います。

### 田中会長

そこはですね、私は市のほうで自主的に取り組むということを出していますよね。市でまず、今西村さんおっしゃられたような方針を出してもらって、それを我々はたたくということによろしいでしょうか。たぶん、そのあたりは、もちろん私個人的には非常に関心があるんですけども、恐らくこれは市が自分で原案をつくれると思うし、市が本当は自分で決めるべきなんです。ですから我々はそれをたたくというスタンスでいきたいと思えますけれども。

### 鈴木委員

それは、数値についてもそうだと思いますか。

### 田中会長

数値といたしますと……。

### 鈴木委員

数値目標についても。

### 田中会長

数値目標につきましては、先ほどの結論で、我々でもう少し変えるべきだと思ったら、こちらで独自に議論して提案するということはあってもいいと思うんですが、多分、個々の委員の方からそれはご提案をいただきたいと思えます。

### 鈴木委員

別のことでですね、ぜひやっていただきたいということなんですけれども、市長のお話の中で市民、要するに市民の自立ということを非常におっしゃっていて、私もそこにロマンを感じているわけなんですけれども、何回も言うようなんですが、職員数の削減ということを考えたい。そうするとやれる事業とやれない事業というものが明確になってくる。やれない事業というものをリストアップして、それを明確にして市民に提示する。それを市民が、市民のための市民による市民のサービスという形でやっていくということができると、これは市政の大きなリストラクチャリングにつながると思っています。それが実は今の地方自治、全部の地方自治がですね、直面している問題を解決する大きな力になるというふうに思っているわけですね。西村委員もこのところを大政奉還というふうに書いていらっしゃいますけれども、たぶんそういうことだと思んですが、そのところをちゃんと制度化するということがですね、非常に重要なことだというふうに思います。ただ、職員の数を削減しないでそれをやっちゃうと、補助金も増えたりということで、むしろ逆になっちゃうということがあり得るかと思えますけれども、ただ、そこを注意しながら、そのことは非常に重要な

のでやりたいなど。先ほどの議論からいくと、それは委託費というところにあたる議論になるのかなというふうに思うんですけど、そのところは外せないなど。市長の方針のためにも、ぜひそこはやりたいなどというふうに思います。

### **松井市長**

私が市長になりまして、行革審の委員会を立ち上げるということともう一方、市民自治活動のルール、システムをつくりたいということで市民委員会を立ち上げたわけです。こちらの市民委員会については、今鈴木委員が言われたようにですね、従来の行政主導の公共サービスのあり方ではなくて、これからは新しい公共という言い方をしていますけれども、新しい公共の分野を市民と行政が協働で、あるいは市民が従来公共サービスの受け手だったのが担い手になってもらう、そういうルール、システムを市民自治活動基本条例を制定する中で制度化してもらいたいということで、これは話が少し大きくなって自治活動でもいいし、市民自治基本条例というような位置づけで、今もう一方の委員会でやっていただいております。まさしく、市民が自立して、公共サービスの受け手ではなくて担い手になると、こういうルール、システムを今検討をさせていただいておりますので、今の鈴木委員とかぶるところがありますけれども、私としてはそういうことである意味ではリストラクチャリングしないと、これだけの財源の縮減というのはかなり厳しいと、その段階があくまでも市民のみなさんが行政にこれをやって、あれをやってという時代ではなくて、真の住民自治のあり方を今検討させていただいておりますので、またどういう状況か報告もさせていただきたいと思っています。そういう意味では、行政の職員もそうですし、私に言わせるとある意味では市民のみなさんの意識改革も必要かなと、こんなことを言うとお叱りを受けますけれども、そういう思いで今市民委員会で検討してもらっています。

### **田中会長**

今の点、確認なんですが、市民の方にですね、ある程度参加なり負担していただかないと達成できないシミュレーションなり目標になっているということですか。

### **松井市長**

そういう考え方もこれから取り入れていかないと、たぶんこの10年間の財政見通しは成立をしないだろうと。ただ、今それを組み込んでいるという意味ではありません。

### **田中会長**

おり込まれてはいないですね。

### **松井市長**

おり込まれてはいません。そこまで、まだ具体的に詰まっていますので。

### **田中会長**

それって不確かですよ。どれだけの効果があるのか。今時点では。

### 松井市長

もちろん、不確かですけれども、いろいろな状況の変化に対応するには、そういうことも一方で考えていかなくていけない。だからあくまでも、今言われたリストラクチャリングをどうするかということの一環として、そういうことも考えていると、こういうことです。

### 田中会長

それは私も新しい公共については、授業で教えていますし、否定しませんが、やはりこの目の前にある目標値をみてしまうと、やっぱりそれをいかにしてクリアするかというところを優先せざるを得ないと思うんですね。ですから、それはおやりになって結構だと思いますし、これからの流れだし必要だと思いますけれども、そこに気を取られてばかりいると、多分これはもたつきがあると思います。私が先ほど来言っているのは、行革審の我々が目を光らせている間に、何をきちんとやっていただくかということだと思うんですね。それはちゃんとやっていただきたいと思います。

### 松井市長

例えば補助金をですね、1%削るという中にも、大きいものを削ると同時にですね、やっぱりこういうものについては、市民自らお願いする部分がですね、これから当然出てきていいかと思います。ただ、この10年間を決めたときには、そういう数字は入っておりませんので。

### 田中会長

その他、いかがでしょうか。

### 寺嶋委員

すみません。今の市長の中で、私はこの提言のところで言いましたけれども、やはりこれも国と同じで、市の方が自分のところを削ってこれだけ努力したと、市議会のことも言いましたけれども、そういった財政が本当にこれだけもう削減してこれ以上できないというところを見せて、はじめて市民の方にご協力お願いしますということなら、納得して市民もすると思うんですねけれども、今いろいろなものをみてみますと、まだまだ私は努力をして削減できるところがあると思いますので、そのことを含めて、全くしてないとは思いませんけれども、先ほど言いましたように職員数を減らすというのも、やはり委託のところはその分、市の仕事の分が入っている分、あれが人件費のひとつと考えるとやはりかなりの部分で、15%じゃなくて25%ぐらいになりますし、本当にこれがしなくてはいけないことなのかという、行財政のいろいろなものも自分のことも委託をしてやっているのなら、事務のためにお金をつけるならそれは全く必要ないのかもしれないわけですね。本当の意味でどこを削減すべきかということをもっと考えたうえで、努力を最高にして、それで市民の方にちょっと見せていた

だきたいなというふうに思います。

### 松井市長

ひとつ誤解があるんだろうと思います。委託費を削るとか何とかというのは、市民サービスを削るということですから、あくまでも。そういう理解がないと。だから私はそういうことを削る代わりに先ほど言った新しい公共的な部分を入れていかななくてはいけない。それで先ほど職員、我々を含めて隗より始めよということでありましてけれども、1年目として三役の給料もカットしたし、管理職手当もカットしたし、あるいは互助会の補助金も大幅にカットしたということをもまず隗から始めたと。ただ、それで十分かどうかということは言えると思います。ただ、私の考えは、税収が10%下がれば、私の給料は10%下げると、そういうベースで職員のいろいろな削減も私自身が考えてやってきていると、こういうことでもあります。やり方が足りないというふうに思われている面は、更にこれから努力をしなくてはいかんというふうに思っていますけれども、職員をこれだけ大幅に削減し、それから更に人件費をカットしていると、こういうことだけはですね、私自身他の市町村との比較をすると、鈴木さんから比較をするなどお叱りを受けますけれども、私としては当然比較をするわけです。そうすると、ただ何回も言うように、それが委託費でどうもちょっと不自然なところがあるのかなというのは、これはしっかり議論しなくてはいかんというふうに思っていますけれども、ある意味ではかなり人件費等厳しく削減はしているということは、一方でぜひご理解を、更にということで、これからも努力をしなくてはいかんと思っていますけれども。

### 田中会長

その点、我々了解していると思います。行革審としてはですね、昨年度からスタートしていますが、補助金をごく一部見直ただけですので、その段階で我々がやはり市民にこれまで行政がやっていたことを手伝ってくださいとは言いにくいです。ですから、鈴木さんからご提案がありましたが、やるとしても2年目ということでしょうか。市民参加の仕組みとか、そういう大切な部分ですね。ですから、今年度やはり我々として見直せるところは見直しをして、ある程度結論を出さないと我々サイドとしては、お願いできません。市が独自にですね、みなさんで市民と対話されて頼んでいくのは、それはどんどんやっていただいて結構ですけれども、それとここにあがっている内容の方針はきちんとクリアしていただきたいということですね。

### 米田副会長

市長のですね、強い決意は再三、我々も聞いていて頼もしい限りで、私は行革審で、市長、副市長がカットしているのに一般の課長さんがそれでいいのか、磐田がやったのに、磐田市だけにいいカッコさせていいのかという、そうしたら翌日の新聞にはあんとですね、課長職も大幅にカットと載ったんですけれども、その意気は会長以下ですね、我々は感じているところです。ただ、会長もちょっと控え目に言いましたけれども、我々としてもですね、行革審、浜松でおやりになっている、隣の磐田、袋井、

菊川はありませんけれども、松井市長はこういう会を持って、我々その委員に重責を担わせてもらって、それだけ能力があるかという非常に疑問ですけれども、まあ一生懸命やると。その中でやっぱりですね、私はさっき西村さんが言われたんですけど、基準が、非常にやるのが厳しいよと、見直しをやるのにですね、どんどん議論してどこをカットするかという基準を精査しなければいけないんじゃないかという話がありました。それをやっていたらですね、2年間はすぐ私はなくなってしまうと。未熟ですけれどもみなさん去年の11月から8月までずっとやってきたと、一生懸命生の声を聞いている。それからもう一つはですね、市民の感覚ですよ。大きな病院ができる、何か200億以上かかるそうだ、言いたいんだけど言える場所がない。議員さんに言うんだけど、議員さんも決めちゃう。そういう時にですね、我々は別に市の職員でもありませんし、民間のリタイアした人もいっらしやるし、ただ非常に一般市民の目線というかそれに近いものがある。疑問な点は、別に疑問だよ、こうだよと言える。我々は素人かもしれないけれども、いわゆるモニターというか。昨日ですね、1日全市一斉の清掃作業がありました。暑い中ですね、私は出てこないかというふうに、たまたま役員だったんですけども、みなさん出てきて、出ないといった人も8人も出てきた。1時間だったんですけども、一生懸命ごみを拾ったり草をむしったりですね、ボランティアというか、行政サービスの低下ではなくて掛川はこういう状況だということであればですね、33度ほどの暑い中ですね、一生懸命やるんですよ。だから私が行政の方に言いたいのは、インフォームド・コンセントですよ。我々はわかっている、だから私は区長会や何かと一緒にですね、あるいは生涯学習センターの方と一緒にそこでですね、こういうことをやっているよと、市長こんな仕事をしているんだと、隗から始めてるんだというのをですね、インターネットの中継はなくなったんですけども、そういったようなことをアピールして市民も困っていることがあれば、田中会長のような学者ではありませんから、理論的にどうだということではなく、ただ、日々掛川市民として税金を払って生活している視点がですね、私は一番大事ではないかと。そこさえ外さなければ、やっぱり言いたいことも言うし、それから市民病院の関連を除くとおっしゃいました。市長の立場はわかるんですけども、ただ我々225億をカットするだけじゃなくて、例えばお医者さんがですね、狭心症になったって心臓カテーテルが市民病院じゃできない、あるいは呼吸器のですね、治療もできないというような状況、糖尿病の専門の先生が週3日じゃないと来れないというようなですね、だから我々としてもバックアップできるものはしますよ、削るだけじゃないよと、これはわかっていたかかないとですね。お前のところがあがあ言われて、袋井の市長に立つ瀬がない、とこういうことではないということを知っていたかかないと、お願いしたいですね。

## 松井市長

特にですね、議論をしてもらっては困るという意味で言っているわけではありませんけれども、前段も申し上げたようなこともですね、私自身がちょっと配慮したものだからこういう書き方になったと、こういうことをご理解をいただきたいと思います。

## 田中会長

我々、わかっているんです。わかっているんですが、口では言えないんです、それは。すみません、立場はわかっているんです。

いろいろ意見をいただきました。今日結論には至らないと思いますので、今日みなさんからいただいたご意見を踏まえて、次回の審議会に向けてですね、行革審が今後何をどういうやり方で進めていくかという原案を私のほうでつくらせていただきたいと思います。それにあっては、私一人ではちょっと荷が重いので、副会長と相談してまとめて、次回ですね、それで決定ではなくて、もう一回みなさんにご意見をいただきたいと思います。今日いろいろありましたから、みなさん満額回答があるということではないと思いますので、ある程度絞り込んだテーマで出てくるということで、あらかじめご了承いただきたいと思います。よろしいでしょうか。

次回なんですけれども、これもちょっと事前に米田さんと打ち合わせをさせていただいたんですが、8月中のですね、来週、再来週はちょっと難しいと思いますので、26日あたりはみなさんご予定いかがでしょうか。同じ時間帯、26日木曜日。だめですか。3人だめだとちょっと、あれですね。ちょっと私ですね、その前後かなり詰まっているものですから、9月2日いかがですか。少なくとも委員サイドがオー・ケーであれば、事務局で欠ける方がいらしてもしかたがないということで、9月2日で同じ7時から9時予定ということで、今回は市からの提出というよりむしろこちらサイドなので、私のほうでなるべくですね、みなさんに早目にペーパーをお送りできるように努力をしたいと。若干、直前になることもあるかと思えます。それで、今日の議論を踏まえて追加でご意見、ご要望があれば、事務局を通じてお知らせいただければと思います。

これが行革審としての今後の進め方になりますが、掛川市のほうにつきましては、今日概ねですね、方針が固まりましたので、もうある意味明日から取り組んでいただいて結構だと思います。ですから、すぐに体制なりですね、整えて実際入っていただきたいと思います。その際、私個人の考えとして申し上げましたが、22年度予定している全部一律ではなくて、ある程度メリハリをつけたもの、それから西村委員がおっしゃったようにきちんと見直しの視点なり方針を更に明確にして、これは次回は難しいかもしれませんが、固まった段階で、行革審もこういう方針で見直しをするけれどもどうでしょうかということで検討をですね、また書かせていただきたいと思います。他の委員の方から何かないでしょうか。

はい、やっぱり15分ほど遅れてしまいましたけれども、お返ししたいと思います。

## 4 閉 会

### 企画調整課長

それでは、長時間にわたりまして協議事項についてご審議いただきましてありがとうございました。以上をもちまして、第4回行政改革審議会を終了いたします。どうもありがとうございました。