

## 平成 2 1 年度 第 1 回行財政改革審議会議事録（要約）

日 時	平成 2 1 年 1 1 月 1 4 日（土） 午後 7 時 0 0 分 ~ 午後 9 時 3 0 分
場 所	掛川市役所 4 階 会議室 1
出席者	<p>（委員） 田中啓（会長）、米田博文（副会長）、石野哲也、伊藤鋭一、窪野愛子、杉原康正、鈴木純一郎、寺嶋慈子、松本春義、水谷陽一</p> <p>（市役所） 市長：松井三郎、副市長：山本君治、企画総務部長(理事)：川隅庄一 企画調整課長：水野雅文、総務課長：廣畑雅己、 企画調整課長補佐：高川佳都夫、総務課財政係長：山本博史、 企画調整課行革推進係長：都築良樹、企画調整課主任：新貝和也</p>

### （審議会内容）

#### 1 開 会（企画調整課長）

#### 2 委嘱書交付

#### 3 市長挨拶

本日は、土曜日の夜に会議を設定させていただき、とても恐縮している。社会経済情勢の変化や地方分権時代に対応する簡素で効率的な行財政運営を実現するためには、これまで以上に実効性とスピード感ある行財政改革を進める必要がある。

この行財政改革をより一層効果的に進めるためには、市民等で構成される外部委員会、いわゆる第三者機関が、行財政運営の全体を見渡してご意見をいただく必要がある。

このことから、市民、民間の視点で行財政改革の取り組み内容等について、調査、審議及び提言等を行う常設の諮問機関として、条例に基づく「行財政改革審議会」を設置した。

また、私は市政の基本理念として「市民参加型市政の推進」を掲げている。市民、市民活動団体、事業者及び行政の相互の信頼関係に基づく市民参加型の行政運営こそが、「希望が見えるまち」、「誰もが住みたくなるまち」を創ることになる。このことから、今回、この審議会の設置に当たっては、広く市民の参画を求めするため、公募委員枠を設けた。

委員総数 1 0 人のうち 5 人を公募枠として募集を行ったところ、市の行財政改革

に対する市民の皆様の関心は高く、総数23人の方々から応募をいただいた。慎重に選考を行った結果、本日ここに出席されている5人の公募委員の方々を選出させていただいた。

公募委員以外の5人の委員の方々については、私が自ら指名させていただいた。行政評価や行財政改革の研究分野で第一人者である「静岡文化芸術大学の田中啓准教授をはじめ、企業経営の観点で行財政改革に取り組むために、企業経営トップの方の参画を、また、財務諸表の評価及び債務分析を適切に行うために税理士の参画を、さらに行財政改革により市民サービスが低下しては本末転倒ですので、まちづくり全体の見地から適切な判断をいただくため、行財政運営やまちづくりに関して学識経験を持つ方に参画していただいた。

この10人の委員の皆様とともに、元気で活力ある掛川市を創っていくため、共に行財政改革に取り組んでいきたい。

これまでも、仕事のプロセスを見直すことによる効率化の推進をはじめとして、17年度から4年間で行政職員を83人減らすなど積極的に行財政改革に努めてきた。

しかし、普通会計の地方債残高が約477億円、将来負担率も県下ワーストワンの汚名は返上しましたが、悪いほうから4位ということなど、逼迫度を増している厳しい財政状況下で、新病院建設など中長期的な財政需要に対応しつつ、市民満足度の高い行政サービスを提供するために、これまで以上に徹底した行財政改革が必要である。

特に、昨年来の急激な景気悪化に伴い、本市の財政構造は、歳入全体が大きく減少する一方、経常的経費が膨らんでいることで、政策的経費が圧迫されている。このことから、具体的な審議項目としましては、「財政構造の健全化」に係る事項を中心としてご審議をお願いしたいと考えている。もちろん、行財政改革全般の取り組みについてご審議をいただくことを基本にしながら、委員の皆様のご意見等を踏まえつつ、審議項目を決定し、集中的にご審議いただきたいと考えている。

補助金については、200を超す事業が存在する。来年度の当初予算編成に向けて具体的な意見をいただきたい。

これまでも増して行財政全般について徹底した点検を行い、その成果を確実に実施計画や予算編成へ反映させることで、経営資源配分の最適化を実現し、「選択と集中」による行政サービスの質的向上を図りたい。

#### 4 正副会長挨拶

(田中会長)

審議結果は、掛川市民に直接的・間接的に影響を及ぼすため、気を引き締めて頑張りたい。

各委員は、高い見識と経験を持っている方であると伺っているので、上手に交通

整理ができたらと考えている。

審議会のあり方については、次の3点を考えている。

- (1) スピード感を持って実効性を求められるが、決して議論が雑になってはいけない。質の高い議論を行いたい。ただ、そのためには情報が必要となるので、市も積極的に情報を公開して欲しい。
- (2) 我々は市民の代表ではない。議論にも限界がある。審議の過程や審議内容をオープンにして、市民からも意見を伺いたい。
- (3) 改革に対しての行政のあり方について、本来行革は行政が行うべきものである。それを側面から支援していくのがこの行革審であり、行革を丸投げして欲しくない。また、提言が出るまで市は何もしないというのは駄目だ。市は、市が考える行革を平行して進めて欲しい。

(米田副会長)

公募による委員である。掛川で事業を立ち上げたということで、掛川に恩返しをしたい。メディアでは連日、行政刷新会議や仕分け作業のことについて、報道されている。多くの借金を子や孫の代まで残していいのだろうかと考えている。医療の仕事をしているが、受益者はそれなりの負担が必要なのではないかと思う。我々が頑張ればバランスシートは良くなるかもしれないが、多くの摩擦や批判も生まれると考えられる。

行革については、市の行革大綱に答えが出ているではないか。あとは、それをやる覚悟があるのか、嫌われ者になる覚悟があるかどうかである。

## 5 委員自己紹介

(石野委員)

税理士をして8年目になる。この場へは覚悟を持って出席している。

(伊藤委員)

銀行及び静岡経済研究所に勤務していた。家は大須賀にあったが、ずっと東京、浜松、静岡に暮らしていた。4年ほど前に大須賀に戻ってきた。一生懸命に勉強をして頑張りたい。

(窪野委員)

正副会長の話に感銘を受けた。掛川市の未来のために頑張りたい。かたよらない、こだわらない、とらわれない心が大切である。

(杉原委員)

年齢は、団塊の世代の直後になる。約20年間サラリーマンとして勤め、その後、会社経営に参画している。企業での人生において、ずっとリストラに携わってきた。その経験を生かしていきたい。

(鈴木委員)

設備関係の会社を経営している。

国が倒産する可能性も否定できない状況である。勉強をしながら頑張りたいと思っているが、議論をするにあたっては数値目標が欲しいのではないかと考える。

(寺嶋委員)

公募による委員である。掛川に住んで19年になるが、越してきた時には行政や自治組織などが保守的だと感じた。諸活動に参加する中で、補助金事業に無駄があると感じている。行政と市民との協働が大切であると考えている。

縦割り行政に起因する無駄や部署により忙しさに差があるなどの問題がある。

公金横領などは、チェックするシステムがしっかりとできていないためであり、そのシステムづくりが大切ではないか。

(松本委員)

7月まで地域の労福協の会長を務めていた。現役のサラリーマンである。昨年末より物が売れなくなり、残業や休出が無くなった。それによって賃金カット、そして市税も減少するという流れになっている。

このような厳しい情勢の中での審議委員就任に対して責任を感じている。

(水谷委員)

18年間市議を務め、2人の市長と向き合って行財政問題に取り組んできた。

最初の市長は、情報を全国発信しいろいろな面で話題を振りまいた。合併の際にも国の補助を見込み多くの事業を取り込んだ。

2人目の市長は、最初の市長の全ての事業をスピードアップはしてもストップすることは無かった。そして自らの実績を残すため、次から次へと事業を進めた。そのため経常経費比率がどんどん上昇した。

私の議員時代より、20～22年は財政運営が厳しいことは議論されていた。

これまでの責任から公募へ臨んだ。市民視点で発言を行いたい。

## 6 協議事項

(企画調整課長)

審議会の運営は、原則公開として進める。

広く市民に情報公開を図る観点より、審議会の始終をビデオで録画し、市のホームページ上で公開する。

議事録については、要約版を作成のうえ、会長の確認後に公開したい。

協議においては、審議会条例の規定により会長が議長となる。

## (1)市財政の現状について(資料1)

(事務局)

資料1(事前配付資料)の訂正箇所について説明。

(企画総務部長)

資料1について説明。

(伊藤委員)

P5 県内各市の財政状況等の資料において、人口で比較すると三島市、富士宮市と非常に近い。その2市と比較した場合、標準財政規模や税収が多い一方で起債現在高や債務負担行為額も多額になっている。

特に債務負担行為額の差は大きいですが、このことからどういったことが言えるのか簡単に説明をして欲しい。

(総務課長)

主な要因は、幼保園建設にあたって、市より建物や土地に対して支払う補助金が多額であるため。これらは、今後何年かにわたって支払うべきものである。

必要があれば、詳細な資料提供が可能である。

(田中会長)

債務負担行為額の大小は、タイミングの問題もあると考えられる。

(水谷委員)

P3の財政指標の中で、19年度の経常収支比率は83.5で県下都市平均よりもわずかに良いが、20年度になると一気に86.6に悪化する。

20年度の県下都市平均はどのくらいなのか。

(総務課長)

現在他市の数値が不明であるため、19年度の数値で他市との比較を行った。

20年度は掛川市のみの数値を括弧書きで記載した。

(水谷委員)

正確な数値でなくても良いので、県平均と比べて良いのか悪いのかという程度のこととは言えないか。

(総務課長)

県下の市だけでなく町を含んだ数値は、20年度84.1、19年度83.6で

ある。

(田中会長)

新しい数値がわかり次第、資料提供してほしい。

(米田副会長)

P2の歳出の状況において、補助費等の額が18年度と比較して21年度は大幅に増えているが、要因は何か。

(企画総務部長)

補助費等の中には、補助金だけではなく掛川市として負担すべき負担金も含まれている。

金額の大小はあるが、21年度においては214事業の補助金があり、総額で20億7,500万円が予算化されている。これらは、本年度の既決予算見直し作業や来年度以降の実施計画策定作業において見直しを進めている。

(米田副会長)

本日補助金が214事業予算化されているという話を伺ったが、少なくとも委員には事前にどこにいくら補助金が支出されているのか等の情報提供があるべきではないか。

(市長)

決して情報提供を拒んでいるわけではない。本日は、1回目なので大まかな概要について話をさせていただく。そこで疑問や要望が出ると思われるので、次回はそれに対して資料提供等をさせていただく。

(田中会長)

補助金については、次回詳細な資料を提出して欲しい。

(伊藤委員)

第三セクターの資料については、収支の状況がわかる資料を次回提出して欲しい。

(田中会長)

市は、必要と思われる資料について、なるべく事前に資料提供をして欲しい。場合によっては、審議会委員と市で勉強会を実施する必要があると考えている。

(米田副会長)

審議会は、2時間までと決まっているのか。時間を決めるべきものではないと考える。

外郭団体に関連する補助金や委託料についての資料も提出して欲しい。

(市長)

予算化されているものについては、全て資料を提出する。また、資料提供は項目を整理して次回一括して行いたい。

審議会1回あたりの開催時間は2時間と考えている。また、開催回数を増やすことは可能である。ただし、各委員が3時間でも4時間でもということであれば、市は対応するが、この種の会議は2時間程度でなくては議論が集中してできないと考えている。

また、委員全員でなくても臨時的に勉強会開催の要望があれば、市は対応する。

(米田副会長)

今後、素人にもわかるような説明をして欲しい。

(田中会長)

会議の時間は私に任せて欲しい。決められた2時間という時間の中で、効率的な議論を行う事も大切である。

ただし、議論が白熱すれば時間延長もやむを得ないとする。

## (2) 審議会における調査・審議事項について(資料2)

(事務局)

資料2について説明。

資料2は今後の審議項目を決定するための資料である。審議項目が決定すれば、それに沿った詳細な資料を提出していく。

資料の訂正 P3 2市の現状と財政構造の硬直化原因 成果のうち  
農業算出額 (誤) 20億円 (正) 203億円

(田中会長)

P3にテーマ(案)という資料があるが、本日はテーマを決定するということで良いか。

(市長)

本日、全体のテーマ及び次回のテーマを決定してもらえれば、それに伴った資料を作成し、事前に提出したい。

(田中会長)

P3のテーマ(案)で良いか、また不足しているテーマがないか。あるいは、2年間の任期中に議論できるかなどご意見をいただきたい。

(水谷委員)

これから市が行う予定の公共事業について、もう一度市民目線で検討を行う必要があるのではないかと考える。

例えば、新病院の建設時期、現病院が抱えている赤字、公共下水道の整備、南北道路建設なども含めてもう一度検討したい。

(市長)

大型プロジェクトについて、今後報告をさせていただく。テーマに加えていただきたいと考える。

(杉原委員)

掛川市の財政状況等の概略などを検証したが、企業では必ず現状分析を行う。P L (損益計算書)面かどうか、バランス(貸借対照表)面かどうかという点も課題形成する。そうするとまさしくP 3のような課題に行き着く。

しかし、その前に必要なのは掛川市の行財政のあり方をどのようにするのかということである。大本のコンセプトをしっかりとっておかなくては各論に陥って終わってしまうのではないかと考える。

私は、行財政改革のポイントは以下の3つであると考えている。

(1) 市行政のガバナンスはどうするのか。

(2) マネジメントをどうしていくのか。

(3) 情報公開等を含むコンプライアンスの問題をしっかりとさせる。

P 3のテーマは、まさしくP Lの分析から来る、それぞれ個に対応すべき問題である。

例えば、市債を大きく削減しようと思ったときに、日々の業務の改善で良いのか、大きく痛みを伴うような仕組みの変革が必要なのではないかと考える。わかりやすい例だと、官から民へと可能なものは移管していくような大きな構造変革が伴う考え方も大切である。

3つを課題形成化して、どこを絞るのかというような議論をすべきである。

(田中会長)

杉原委員のご意見というのは、全体的な行政のあり方をどのようにするのかということはある程度明らかにした上で、改革のあり方を各論として検討すべきではないかと考える。

(鈴木委員)

6つあるテーマのうち、例えば硬直化している補助金への対応という項目があるが、1つ1つ協議していくとそれぞれ存在している理由が必ずある。それでも削る場合には、その理由をどこに求めるのかが大切であるかと考える。

(田中会長)



杉原委員、鈴木委員のご意見は、まさに事業仕分けに欠けている部分である。

(米田副会長)

企業も理念や存在意義があって始まるものである。

6つのテーマは全てリンクしている。やることは同じである。10人の委員は、理念をしっかりとって切り込んでいくべきである。

そもそもお金がないわけだし、世の中の流れもそういう方向になっている。

市三役の給与を減額したとのことだが、その決意が末端の職員や市民に伝わっているのか。

(市長)

杉原委員の意見が少し理解しにくい、「行政というのは、法律に基づいてやらなくてはならないことがある。これをいかに効率的に行うかということである。しかも全く不採算な事業も存在する。このようなものを先に整理すべきである。」という意味だと解釈している。

(田中会長)

こういう各論に入る前に必要なものは何か。資料1を見て多くの委員が市の財政状況はどうなのかと質問をされていた。数字を見て良いか悪いかは判断できても、その数字の背後にある状況は見えてこない。

もう少し詳細な情報が欲しいし、我々も勉強したいと考えている。それがわかって初めて、市はここが問題なのでこういう方向に行かなくてはならないという次の段階を考えることになる。これは定石である。

改革をするときにこれから事業を削っていくのか、あるいはそうではなくて別の方法でいくのかというような方向付けが必要である。行財政改革の今後のあり方を我々も持っていないと各論に入れない。ただ、それは市に出してもらうのが一番である。こういったことを杉原委員は述べたのだと考える。

(市長)

P3の6つのテーマは、市として改革改善していきたいと思いつけたものであり、これらについては無駄なものは省く、生産性を上げていくなどの改革をしていく。その前に会長さんが述べられたのは、財政状況の細かな点について、勉強あるいは説明をしないとなかなか議論が進まないとのことである。

要望があれば、そのような説明を行っていくが、私はこのテーマに沿って各論的な議論を進めていく中で、大きなテーマも見えてくるのだと考えている。

具体的に、次回のテーマについて要望があれば、それに沿った資料作成や説明を行っていく。

(田中会長)

審議会は、市長の諮問を受けて議論を行うので、市長の意を汲む必要がある。

しかし、先ほどから複数の委員が述べているのは、各テーマの設定はたぶん良いのだけれど、例えば補助金を見直す場合に、どのくらいの強度で、あるいはどのような視点で補助金を削減するのかがわからないということである。そこがわかれば各論に入ることが可能である。

(市長)

私が審議会に期待していることは、厳しい意見をいただくということである。行政当局として、議会へ提出する議案を作成する時に、必ずしも審議会の意見が全て反映できるわけではないと考えている。また、あくまでも最終決定は議会が行う。

(松本委員)

納税者の立場として、税金が有効に使われているかという視点が大切である。その事業が必要かどうか、また、経済情勢を考慮して市民として我慢ができる事業かどうかという選択が必要である。

(伊藤委員)

企業では、理念やビジョンを立ててから計画を策定する。掛川市を企業と見立てて、私ならどのような企業理念になるだろうかと考えていた。例えば、子孫に負担を残さない、子孫の負担を軽くする。そうした中で安心安全な市民生活をということを考えて。

何か一本柱があれば、市役所職員の意識改革にもつながっていくと考える。資料には、自主財源確保という項目もあるが、これまで掛川市を外から見ている企業誘致に積極的で成果も上げていると思っていた。そうした中で、税収がどのように推移してきたのか、またこれからどのように推移していくのか。今後の企業誘致の可能性を含めて自主財源について考えていきたい。

(窪野委員)

テーマ6の事務事業への課題指摘について公募の論文を書いた。夫の退職・再雇用に伴い収入が30%減った。家計を預かる身としては、何を切っていくかということを考えて。まず、贅沢品を削除し、最低限の衣食住で我慢していく。行革についても同じことが言えるのではないか。

(石野委員)

国県市ともに借金が増えており、子々孫々まで引き継いでいる状態である。資料に他市と比較した表が添付されているが、どこも借金が多いので比較する意味がない。無い袖は振れない、借金をしないという予算を編成するのが一番である。現在、

金利は安いですが、今後高くなったときに恐ろしいことになる。そのようなことも考慮に入れて審議会委員としての提言を行っていきたい。

(寺嶋委員)

子孫に負の遺産を残すことは一番避けなくてはならないことである。大型プロジェクトが本当に必要なのか、また必要であるならばどのくらい削減できるのか考えなくてはならない。テーマは6つあるが、それにこだわらず歳出の内容は全て見たい。中でも割合の高い、物件費と建設事業費は見直す必要がある。逆に、本当に必要なものには、予算を増やすことも大切ではないか。それらを判断する詳細な資料の提供を事前をお願いしたい。

(田中会長)

各委員の共通する意見として、市の財政状況に強い危機感を持っている。その中でどのようなことを議論するかであるが、大型プロジェクトの提案を含めて7つのテーマが出ている。2年間という任期を考えれば、全ての項目について同じ濃度で進めることは難しい。メリハリや優先順位を付けて進める必要がある。また、全般的な方針を持って進めていくことが大切である。7つのテーマがある中で、次回から補助金の審議を行うのか否かという点について市長の考えを示して欲しい。

(市長)

全体の抽象的な議論も大切である。しかし、私は個々の事業、例えば補助金について詳しく知りたいということになれば、担当課がこの場で詳細に必要性や効果について説明をするということを考えている。なるべく早い段階で、個々の事業について説明をした上で、率直な意見を伺いたいが、やり方については各委員の意見を尊重して進めていく。

(米田副会長)

無い袖は振れないというのが委員の共通認識である。市の幹部職員も個人的には市財政に対して不安を持っている。市として身の丈に合わないことをやりすぎたのではないか。新幹線駅や東名インターが出来て市民の利便性も向上したが、一方で悪い面も出てきている。正直に情報公開をして欲しい。どうしてこのような状況になったのか。前市長がどうだったのか等個人攻撃になってしまうが、企業ではそういうものである。納税者に対して真摯な態度で情報公開しなくてはならない。広報だけではなく、あらゆる機会を通じて市財政の現状等について周知を図るべき。そういったことをしてくれば、行財政改革審議会を設置しなくても、借金は増えてこなかったのではないか。なぜこのような状況になったのかという点について、数字だけではなくて原因の正直な説明が必要ではないか。

それがなくては、審議会も深く切り込めないし、何年掛けても中途半端な議論しか出来ないであろう。

(田中会長)

我々の世代と言うよりは子供たち以降の世代に対して、なるべく良い条件でこの市を引き渡していきたいというのが各委員共通の意見である。

2年かけて市のあり方を考えていきたいし、市としても考えて欲しい。

22年度予算は、既に固まってきていて大きく見直すことは難しい。また、大きく見直そうと思えば乱暴になってしまう。しかし、何も見直さない訳ではない。次のことを提案する。

(1) 市の現状をきちんと把握した上で、今後の行財政改革のあり方を皆で共有し各論へ進んでいく。これは2年かけてきちんと行う。

(2) 喫緊の課題として今明らかに無駄なもの、削れるものはないのかと言う議論は数ヶ月内に行う。これは、来年度の予算に反映をしていく。恐らく議論の対象は補助金や一部の事務事業になると考えられる。時間が限られるため、全ての事業リストの提出は求めるが、議論の対象事業は市でリストアップして欲しい。金額の大きなもの、継続年数が長く使命を終えている可能性の高いものなどを議論したい。

(水谷委員)

我々に議決権は無く、あるのは議会だけ。残念ながら議員は、各推薦団体や地域代表としての立場もあり、関連の事業には率直な意見を言えないと考えられる。審議会は、それでも議員の皆さん議決しますかというような、各種のしがらみが無い自由な論議をすることが必要である。

当面は、商工会議所をはじめとする各種補助金、南北道路、病院問題などについて自由で活発な論議を行い、市民の賛同を得て議会にも反映させたい。7項目のテーマに沿って進めることで異議はない。

(杉原委員)

会長と市長の発言通り進めることに異議はない。

(田中会長)

私の提案通り進めることとする。

(米田副会長)

次回補助金について審議するのであれば、勉強する時間を確保したいので早めに資料提供して欲しい。数字だけでなく、経過などのコメントが入っていれば分かり易い。

(市長)

次回テーマが補助金ということであれば、1週間前には各委員の手元へ届くように資料を作成したい。しかし資料だけでは、伝えることに限界があるので、直接担当がこの場で説明を行い、議論を進めたい。

(田中会長)

では、そのように進めることとする。また、資料については、審議を終了とする。

## 7 その他

(田中会長)

次回日程についてはどうか。

(事務局)

熱心に議論いただき、テーマとしてやれるものから順次進め、削れるものは削っていくこととなった。そして、まず補助金という意見が出た。

200を超える全ての事業について、担当課とのヒアリングを行うのは困難であるため、次回は全補助金のリストを元にヒアリング対象事業を決定し、次々回に担当課とのヒアリングを実施するという予定はどうか。

(企画調整課長)

具体的なスケジュールとして、次回審議会の開催を12月1日(火)とするのはどうか。また、次々回の開催の候補として12月16日(水)、19日(土)、20日(日)はどうか。

(田中会長)

12月1日(火)19時では、都合の悪いという委員はいますか。

(都合の悪い委員が数名挙手)

(田中会長)

恐らく常にすべての委員が出席するのは困難である。それ以外の日程の候補はあるか。

(市長)

今すぐには、スケジュールが確認できない。

(田中会長)

日程調整は、後ほどにする。しかし、遅くとも12月上旬には次回審議会を開催する。

(米田副会長)

私は、ボランティアで参加するつもりであったが、この審議会は報酬が支払われるとのことである。行財政改革という審議会の内容を考慮してこの扱いについてどのようにすべきか。

(企画調整課長)

通常の審議会委員については、日当で会長7,500円、その他委員7,000円が支払われる。

(田中会長)

どの自治体でも報酬を支払うのは通例であるが、個人的に辞退する方もいる。私は、自信を持ってやっているので断る必要はないと考えるが、個人の主義で辞退することは結構ではないか。各自の判断に任せるのはどうか。総合計画、行革大綱、行革大綱の進捗状況がわかる資料の提供を求める。

(鈴木委員)

市有財産のリスト提供を求める。

(石野委員)

市税の税目ごとの滞納額リストの提供を求める。

(田中会長)

その他気づいた点や必要な資料はメール等で事務局に連絡して欲しい。

(市長)

行政側が資料を出し惜しんでいるのではないかという懐疑的な意見もありましたが、全くそのようなことはない。議論に必要な情報は全て出していく。本日は熱心にご議論いただきありがとうございました。

## 8 閉会(企画調整課長)