

平成30年3月2日

掛川市長 松井三郎 様

掛川市行財政改革審議会
副会長・会長代理 鈴木純一郎

「掛川市における公共施設マネジメントの効果的な推進及び
人口減少社会における行政経営のあり方」に関する答申

第4期行財政改革審議会は、掛川市行財政改革審議会条例に基づき、平成28年5月に設置された市長の諮問機関である。平成29年3月に「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進」に関する中間答申を行い、その後、中間答申の具体的な進め方に関して、市関係部局や行財政改革の担当部局である企画政策課との意見交換を実施する中で、政策の具体化を要請してきたところである。しかし、残念ながらその具体化は、対象とする範囲、内容、また速度のいずれにおいても十分なものとは言えず、さらに強い要請をしなくてはならないという判断に至った。

そこで、「掛川市長期財政見通し」を分析することで、今後の掛川市の行財政を待ち受けている危機の存在を指摘し、その共有を職員一同に求めるため、「人口減少社会における行政経営のあり方」に関する意見を答申に加えることとした。必然的に起こる今後の社会変化に対応して、行財政を改革しなくてはならないという強い危機意識がなくては、公共施設マネジメントの改革もまたあり得ないという考えに基づいたものである。

本答申は以上の問題意識に基づいた本審議会の検討結果について申し述べるものである。

1. 「掛川市長期財政見通し」（財政課作成、平成28年）によせて

～【経常経費＝人件費・物件費・補助費等】の10億円削減～

- ①「10年間の財政見通し」を見たとき、変化する項目として以下の点が指摘される。
(数字は、平成38年度における平成28年度比である。)
- 1) 合併算定替えの特例措置の終了と業務の効率化とにより、【普通交付税】が約10億円減少
 - 2) 消費税増税により【地方消費税交付金】が約11億円増加
 - 3) 【市税収入】はほぼ横ばい
 - 4) 【扶助費】【繰出金】が約20億円増加
 - 5) 【投資的経費】が約14億円減少（この試算値は、歳入と投資的経費以外の歳出との差額を計上した結果である。）
 - 6) 【公債費】が約6億円減少
 - 7) 【人件費】【物件費】はほぼ横ばい

②上記における10年間の変化見通しの分析・評価

1) 【投資的経費】の14億円減について、その根拠が明確になっていない。

「掛川市公共施設等総合管理計画」では、インフラを含む公共施設の維持更新に、「上下水道会計及び公共下水道会計等の事業会計分」を除いても、年間約70億円がかかると推計されており、その金額の削減策は、方向性は示されているものの具体化されているとはいいがたい。

また、小中一貫校整備のための資金等、行政の重要課題であるにもかかわらず、政策決定されていないために予算化されていない経費もある。投資的経費は市民サービスの根幹をなすものであり、従来と同様の過大とも思われる施設を求めるものではないが、大きな金額の削減は人件費、物件費等に優先すべきではない。

また、歳入と歳出の差額を本項目の計上額とすることは無責任のそしりを免れず、【地方消費税交付金】が増額するのであれば、まずは【投資的経費】に充当すべきである。

2) 現在の日本政府の財政状況や、政策の優先順位等を鑑みると、【地方消費税交付金】は所与の計算通りに増額するか疑問である。

3) 掛川市の現状から将来を見たとき、特にその労働人口の減少を見るとき、【市税収入】は減少するとみるのが妥当ではないか。

4) 【掛川市・袋井市病院企業団】には、毎年10億円程度の補助を継続しているが、今後多くの医療分野で高度化が進み、それぞれの分野で高額な投資が必要とされる状況になった場合、現状のままの補助で十分か疑問である。

③上記における「10年間の財政見通し」の中から抽出した問題点、疑問点の課題解決のため以下の項目を提案する。

1) 【扶助費】【繰出金】の増額を担保し、【投資的経費】を確保し、【歳入の下振れ不安】に対処するため、【経常経費＝人件費・物件費・補助費等】を10億円削減する。

2) この金額は、【普通交付税】が約10億円削減されることに対応したものであり、【普通交付税】の減額対応に【経常経費】の削減を当てることは必須であり、また必定である。

3) 時代の変化と共に、政策もまた新たな項目が加わることとなる。新たな事業を行うために従来の事業を停止することが必要となるであろう。新たな事業の実施を含めて、平成38年度には【経常経費＝人件費・物件費・補助費等】が平成28年度対比、10億円削減されているものとする。また【病院企業団】への補助金増額についても同様に扱うものとする。

4) 経費削減の中心は【人件費】である。今後10年間の定年退職者数が約200名と推計されるが、その半数の100名を不補充とし人員削減する。それは、全職員数の13%に相当する。この数字は民間企業から見た場合、十分達成可能なものであり、目標とするに適正なものである。

④「経常経費の削減」の達成のため、以下の項目について提案する。

現在、「働き方改革」が日本政府の最重要の政策課題となっている。「働き方改革」というが、表現を簡潔にすれば「生産性の向上」である。日本産業の生産性は国際比較において非常に低い。アメリカの3分の2程度であり、サービス業においては特に低く、中でも金融業と官公庁が低いと言われている。それらの職場に生産性の向上を妨げている何ものかが数多存在しているということである。まずはそれを事実として認識しなくてはならない。

「公務員は細部にわたり丁寧な仕事をする」と言われるが、見方を変えれば採算度外視の生産性の低い仕事と言えなくもないし、また悪しき完璧主義とも言えるのではないか。今こそ大胆に業務の見直しに取り組むべきである。

また、掛川市は「協働社会の実現」を標榜している。本審議会からの中間答申においても「協働型施設整備・施設管理」の重要性を指摘したところである。市民によるNPO法人を市業務の受け皿として、また市民サービスの提供者として育成する等、現状よりもさらに高度な「協働社会」の実現を目指すべきである。

- 1) 公共施設等の運営は、「市民NPO」を含め「原則的に民営」とする。
- 2) 庁内の定型作業の「市民NPO」を含めた民営化やIT化の推進。またさらなる業務の定型化の推進。
- 3) 業務の棚卸を実施し「やらなくてもいい仕事」を創造する。

「働き方改革推進フェロー」の提言にも「業務量が多くその削減を求める」との指摘があると聞いている。大胆な改革の実施を実現しなくてはならない。

2. 図書館、二の丸美術館、ステンドグラス美術館、吉岡彌生記念館の運営改革

①【吉岡彌生記念館】の運営については、人員の機動的な配置、稼働日数の適正化を実現する。

②【二の丸美術館】【ステンドグラス美術館】は、「生涯学習振興公社」の指定管理終了後、公募にて新たな指定管理者を選定する。その際、募集要項からは運営上の条件を大胆に削減する。また「生涯学習振興公社」は、公の施設の指定管理期間が満了する時点において解散するものとする。

<指定管理期間の満了日>

生涯学習センター・美感ホール・文化会館シオーネ・・・平成31年3月31日

二の丸美術館・ステンドグラス美術館・・・・・・・・・・・・平成32年3月31日

③【図書館】は、近い将来の民営化を視野に入れた運営方法とする。

「公共施設運営の原則的民営化」のシンボリック事例とし、まずは館長だけを市職員とし、他の人員は非常勤職員ないしは民間委託とする。

3. 施設管理費を包括的に委託することによる経費削減改革

①現状、「消防設備保守点検」「施設警備業務」「浄化槽点検業務」が具体案として検討されている程度であるが、今後さらに実施項目の拡大を図る。

「清掃業務」、「植栽業務」、「エアコンやエレベータの保守点検業務」等について抜本的な検討を加える。また包括委託の対象部課や対象地域についてもその範囲の拡大を図る。

4. 【行財政改革プロジェクトチーム】の設立

①行財政改革の達成目標を市職員が共有し、また、関係部局による改革実施プロセスが有効に進むよう、強い働きかけを確実にするための組織の設立を提案する。

自らの業務について自らをもって改革するというのは、実は大きな困難を伴う。

我々はしばしば「総論賛成各論反対」という見えざる罫に陥るのだが、それは自分の常識を改革することが誰にとっても難しいということの証左でもある。民間企業においても同様である。激しい競争が経営改革、生産性改革を促してきたのであり、今では国際競争がより厳しい改革を迫っている。

掛川市においても改革を迫る圧力が必要であり、本来は外圧であるべきその役割をこの【行財政改革プロジェクトチーム】が担うものとする。

②行財政改革を進めていく上での必要な情報、知識、手法の研鑽に努め、関係部局のリーダーとしての役割を確実にする。

③従来とは異なる新たな行政について、市民の理解、協力を確実にする。

④【行財政改革プロジェクトチーム】の要件については以下の項目が必要である。

- 1) 市長の任命であること（辞令の発令を伴うこと）
- 2) 各部、各課横断的な人選であること
- 3) 改革に積極的な人材を人選すること
- 4) 職位階級に関係なく業務が遂行できるよう権限と責任を与えること
- 5) 市職員以外の外部人材の起用を含めること

5. 総括

「掛川市行財政改革審議会条例」は、第1条として以下のようにその設置意義を記している。

----- 条例第1条（抜粋） -----

地域経営の視点に立ち、社会経済情勢の変化及び地方分権時代に対応した簡素で効率的かつ効果的な行財政運営を推進することにより、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都市経営の実現に資するため・・・掛川市行財政改革審議会を置く。

我々は、この答申がこの審議会設置目的に叶ったものであることを願いつつ、以下のよう
に項目を整理し総括とする。

①平成38年度予算における「達成目標」

【経常経費＝人件費・物件費・補助費等の10億円削減】

②上記目標を達成するための「プロセス目標」として以下の項目を設定する。

- 1) 公共施設マネジメントにおける原則民営化
- 2) 【働き方改革＝生産性向上改革】をIT化・民間委託・業務の切り出し等を通じて実施する。
- 3) 平成38年度までに100人程度の【人員削減】を目標とする。

③以上の達成目標、プロセス目標への取り組みを確実にするため、プロジェクトチームに相応の調査・実施・状況報告の指示及び是正勧告など改革のPDCAに必要な一切の権限と改革目標の達成責任をあたえる。

パラダイム変換が起きている。いやすでに変換してしまったと言ってもよいかもしれない。地方行政の命題は市民サービスの拡充から、選択と集中、いわば縮充へと変化してしまった。「あれもこれも」から「あれかこれか」への移行が今後さらに深化していくだろう。

我々は、今激しい社会変化にさらされている。例えば、「高齢化」「少子化・人口減少」「政府の過剰債務」「IT技術の革新」「働き方改革」そして「協働社会」。

課題はいかに立ち向かうかであり、様々な変化を統合し、新たな時代の新たな地方行政を構想することである。今、その力が試されているのだと思う。健全な財政と活力ある行政を併せ持つ、そんな掛川市であってほしいと切に願うものである。

第4期	掛川市行財政改革審議会
副会長・会長代理	鈴木純一郎
委	員 佐野かほり
委	員 山崎美代子
委	員 山崎 保寿
委	員 山本 未央