

第2期掛川市行財政改革審議会の進め方について（案）

掛川市行財政改革審議会  
会長 伊藤 鋭一

1 本審議会の基本方針

(1) 基本的な役割

第1期審議会は、2年間の活動の中で全4回に渡り抜本的な改革を市に提言してきた。本審議会は、第1期審議会の成果を引き継ぎつつ、次のことを基本的な役割とする。

第1期審議会の提言を受けて市が実施する様々な改革の進捗状況に対して、厳格なチェックを行うこと。

市行革を確実に進捗させるために、行革目標の達成に有効な手段を協議、提案すること。

そのほか、社会経済情勢等の変化に適切に対応するため、重要度の高いテーマを選定し、これについて独自に調査・審議を行い、課題を指摘するとともにその解決策を提案すること。

(2) 運営に関する基本的理念

現下そして今後予想される厳しい情勢を克服しながら、将来の社会保障費や新たな投資を確保し、「明るく、住みやすく、未来豊かな希望のみえるまち」を後世に引き継いでいくために、これまでの行政運営の手法のままでは明らかに通用しないという認識に立って、市行革を確実に進捗させる審議会運営を行っていく。

1. 明るく、住みやすく、未来豊かなまちづくり  
・過去の経緯も重要であるが、むしろ「現在及び未来」志向。
2. 「柔軟な発想」で思い切った改革  
・行財政運営手法など既存体系の見直し・再構築（リストラクチャリング）。
3. 現有資源の確認と最大限の活用  
・ポテンシャルを活かした地域社会の「安心・安全・成長」を誘導。
4. 「協働」無くして成功無し  
・「市民協働」をあるべき地方自治の姿と捉えた審議。  
・市民・実業界・議会・行政・審議会が一つの「燃える組織」となって、行革に邁進。
5. 「職員の改革マインド」の向上  
・改革の主役は一人一人の職員。その士気を高め、意識を変革。

## 2 今後の進め方

### (1) 諮問事項に対する取り組み方法

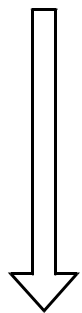
市は、第1期審議会からの提言を尊重し、固定的な経費の削減目標額31億円を見据えつつ、平成31年度までに17億円を削減する目標を改め、期限を短縮し、平成28年度までにこれを達成することを意思表示した。

そして、今回第1回審議会において次の事項が市より本審議会に諮問された。

第1次掛川市行財政改革プランの進捗状況について  
第2次掛川市行財政改革プランについて

本審議会としては、改革の内容、本質を見極めつつ、本諮問事項をスピード感をもって審議し、適切な提言及び答申を行う必要がある。

このことを踏まえ、次のフローで審議会活動を進める。



現状における第1次改革プランの評価・総括。  
第2次改革プラン策定のコンセプトを検討。  
コンセプトから想定される改革テーマごとに分科会を開催・検討。  
分科会ごとの検討結論を全体会で協議。  
市民対話集会で市民意見を聴取・勘案し、審議会としての最終結論。  
市に第2次改革プランに盛り込むべき改革項目を提言。  
提言に基づいて策定された市のプランを審議・答申。

### (2) 今年度・来年度のスケジュール

現時点の想定に基づくスケジュールは、8ページのとおりとする。

今後、審議の過程等を勘案して詳細を決定する。

## 3 現状における第1次掛川市行財政改革プランの評価・総括

第1次改革プランは、平成22年度から平成31年度までの10年間で固定的な経費を17億円削減するという行革目標を達成するため、平成22年度～平成24年度までの3ヵ年計画として、平成22年9月に策定されたものである。

プランの進捗状況については、市から提出された資料や説明に基づいて、次のように評価でき、そこから浮き彫りとなった課題を指摘する。

### (1) 7つの柱別の主な改革項目に対する課題の指摘

#### 市債務残高の削減

市債発行額を元金償還額未満に押さえ、プライマリーバランスの堅持に努めているが、緊急地震津波対策事業の財源確保や国の地方財政対策の拡充に伴う市債発行などにより、計画していた市債残高を上回る状況になっている。

これら特別な要因による市債発行を除いた場合の数値が提供されていないことから、市の努力の状況が判断できず評価はできない。

しかし、市債務残高の縮小は、市長の最優先事項のはずであることを考えると、

市債に頼らない財政運営の確立に努めるべきである。

### 職員数の削減

職員数の削減は計画以上の進捗度となっている点は評価できる。

しかし、削減が優先されている感があり、事務事業等の見直しとの連動性が乏しい点が課題であり、このことは、アウトソーシング実施計画が未策定であることから伺える。

### 公共施設維持管理費の見直し

施設サービスの向上と維持管理費の削減を図るため、指定管理者のインセンティブを向上させる条件整備が進んだことは評価できる。

しかし、これは指定管理者のみの努力に見直しを委ねたものであり、合理化、効率化に向けた市の積極的な姿勢が感じられない。

第一期審議会の提言は、抜本的な見直しを進めるため、収支バランスの評価に基づき類似施設間の機能分担や統廃合のあり方を検討すべきということであるが、現在のところ収支バランスの評価のみに止まっている。

### 支所機能の見直し

地域健康医療支援センター機能の新設に伴い、既存の支所機能を整理し、重複業務を排除するなどの見直しが行われたことは評価できる。

また、第1期審議会の提言どおり、特定地域の住民の不便や不満が高まらないよう南北道路建設など必要な環境整備があわせて進められるなどの配慮がなされていることも評価できる。

### 大規模プロジェクト事業等のあり方検討（駅前東街区再開発事業）

市は事業実施の可否を慎重に議論しており、「安心・安全な計画」が示されない限り事業に着手しないと意思表示し、その姿勢を貫いている。

また、公共床取得の必要性等について改めて検討を行い、取得しない旨の結論を出したことは、第1期審議会が指摘した課題等を真摯に受け止め、よく検討を重ねた結果であり、評価できる。

### 第三セクターの見直し

政策目的に対する存在意義を検証した上で、完全民営化を含めて、財政的リスクの排除、官民双方で経営責任の所在が曖昧にならないよう組織形態を見直したことは評価できる。

### 補助金の見直し

市統一の基準に基づいて、長年の経緯を背景に固定化した制度の見直しや既得権の排除に取り組んだことは、前例踏襲主義からの脱却や、団体等の自主自立に弾みがつくものと評価できる。

削減額については、総額で約1億3千万円となっているが、直接経費化或いは委託事業化した事業があることから、実質的な削減額は約6千5百万円程度に止まっている。

## (2)現状における総括

第1次改革プランの12項目のうち、8項目は「計画どおり」以上の結果となっているが、実質的な削減額は約1億6千万円程度（市の説明）に止まっている。

また、その87%は行政職員数の削減によるものとなっており、現状の体制や

手法を維持したまま、言わばやり易いところに偏っていると云わざるを得ない。  
現在の手法では、市が自ら掲げた「平成28年度までに固定的な経費を17億円を削減する」という行革目標を達成することは極めて難しいと判断する。  
これらを踏まえ、第1次改革プランを次のように総括するとともに、第2次改革プランの策定コンセプトを導き出す。

17億円を削減する手段としては非常に弱いこと

それぞれの改革項目の実施状況を見ると、思い切りや工夫が少なく、画期的な成果に繋がるという期待感が薄い。

長年の経緯を背景に固定化した制度・構造が改革推進の障害となっていることは明白である。既得権益を剥がし、前例のないことに挑み、そして仕事や事業の枠組みを変えるという姿勢が必要である。

平成28年度までの5年間を画期的な改革の時代とするためには、第2次改革プランには、柔軟な発想と大胆な改革項目を盛り込む必要がある。

組織的な対応や職員の意識変革が促されていないこと

外部の目には、各担当課の改革への本気度や、職員の意識や改革マインドに顕著な変化はみられていないように伺える。

改革においては、過去の経緯や外圧を恐れず、前例打破や新しい発想を提案、実行できるような環境づくり、つまり、職員にインセンティブを付与する工夫が必要である。

#### 4 第2次改革プラン策定のコンセプトとすべき事項

成熟した社会では、社会保障関係経費が増大する。これらは、経常収支比率を押し上げる要因にもなることから、これら以外の経常的な経費、特に人件費・物件費・補助費の伸びを抑制する必要がある。

現状における第1次改革プランの評価・総括を踏まえ、「固定的経費の身の丈運用」という考え方のもと、これらの経費の削減を改革の本丸として捉え、その削減を現実のものとするために必要不可欠な行財政運営の再構築（リストラクチャリング）と中長期的には地域産業の振興を通じて自主財源の増強を図るために、次の事項を第2次改革プラン策定のコンセプトとして提案する。

##### (1) 協働の精神に立脚した市業務の再構築

###### 職員の削減

人件費の削減のために何人の職員削減が必要か。与えられた人数でどう業務をこなすか、やらないですむ業務はないか、出来ない業務は何かという発想で業務の棚卸しを行い、市の責任で直接実施すべき業務、必ずしも市が実施する必要のない業務を整理。

###### 市の業務や資産の徹底した民間開放

市の業務棚卸しに基づき、自立した多様な主体が多様な公共的サービスを支える協働社会の実現に向け、市民活動団体、NPO、企業などへの市の業務や資産の運用委託・移譲を拡大。

職員給与制度などの適切な運用

地域の民間給与を考慮しつつ、公務員制度改革などを踏まえて適正な給与制度などが運用されているか検証。

補助金の見直し

第1次改革プランに引き続き、補助金に関する市の統一の基準に基づいて、固定化した制度の見直しや既得権益の排除の推進。

## (2) 自主財源の増強方策

「現有資源の有効活用」による地域社会の「安心・安全・成長」を図るため、広域連携を含め、商工業や観光分野のポテンシャルを生かした地域経済の活性化を誘導する活性化策の検討。

## (3) 市債務残高の削減

市債務残高の削減は、市長のマニフェストにも掲げられた最重要事項である。緊急津波地震対策、新病院建設関連及びや南北道路建設など山積する喫緊の財政需要への対応が求められているが、毎年度の市債発行額や市債残高の状況を監視。

## (4) 職員の改革マインドを高める環境整備

改革改善に対する職員の動機付け、改革マインドの向上、政策形成能力の発揮及び組織活性化を促すための人事管理制度等の見直し。

## 5 審議会としての具体的取り組み方針

### (1) 分科会方式による検討

・課題が多岐にわたるため。

### (2) 分科会のテーマ

先ず1つは本審議会の役割より判断し、具体的なメインテーマは「固定的な経費17億円削減に収斂される、

第1WG「人件費及び物件費削減」検討部会

アウトソーシング・民営化などの推進による業務の再構築、職員給与制度などの検証。

2つ目は「歳入」にメスを入れてみたい。自主財源増強策である。

保有資源を調査・確認し、これを有効活用することが求められている。

第1期行革審の最終提言において「今後の重要課題」の1つとして「商工業観光業の活性化への対応」が挙げられてる。将来の市の発展には不可欠な要素であり、歳入に大きく関わる重要テーマである。

第2WG「自主財源増強」検討部会

補助金の見直しについては、市において平成23年度に大規模な見直しが実施され、次の大規模な見直しは現事業の終期となる平成25年度とのことである。

このことから、今回分科会では取り上げず、来年度、審議会として調査・審

議すべきと判断した場合に取り上げることとする。

### (3) 人員の配分

- ・第1WGは6人、第2WGは3人。

会長はフリーな立場で両グループの活動を支援、全体のまとめに注力する。  
なお、第1WGのテーマは極めて幅広かつ具体的事項が多く絡んでくるため、必要に応じて2つの班を形成することも考えられる。

## 6 市への要請事項

### 現状把握・分析のための資料提供

- ・「市の責任で実施すべき業務」、「民間で実施可能な業務」、「既に民間で実施されている業務」などが整理された業務棚卸し結果
- ・部門別・政策別職員配置状況
- ・公共施設別の収支バランス状況及び評価結果
- ・商工業、観光資源などのポテンシャル、優位性の状況
- ・未利用地の市有財産とその現状及び今後の方針
- ・資料は、迅速かつ具体的な内容により提供 など

### 情報公開

審議会の開催の事前告知、開催結果及び資料などは、市ホームページなどを通じて広く市民に情報公開を求める。

また、市民からの意見・要望などは、審議会にも伝達をお願いします。

### 職員のインセンティブ向上策の検討

第1期審議会の最終提言では、「職員の改革意欲が高いとは言い難く、全庁で一丸となって改革に取り組むためにも、意欲を高めるための工夫が必要である」との課題を指摘している。改革の担い手は一人一人の職員。第2次改革プランが策定されても、その実施に本気度が無ければ見直しに支障をきたす。

従って、市はこの対策をよく検討することを求める。

## 7 その他

第1期審議会最終提言において「今後の重要課題」として挙げられた事項などについては、次のとおり取り扱う。

### (1) 東日本大震災を踏まえた災害への対応

市においては、津波避難施設の建設や小中学校施設のさらなる耐震性向上のほか、行政・企業、地域、市民のそれぞれの防災体制について、実際の災害時に適切・迅速・有効な対応をとることができるレベルまで引き上げる対策を講じている。

また、市議会においては特別委員会を編成し、防災対策の議論を深化させている。

このことから、本件については審議会では取り上げることは止め、必要に応じて市に状況報告や資料提供を求めることとする。

(2) 駅前東街区再開発事業

第1次改革プランの評価・総括で述べたとおり、市は事業実施の可否を慎重に議論しており、「安心・安全な計画」が示されない限り事業に着手しない姿勢を貫いている。

このことから、本件については、当面市の検討を見守り、再開発準備組合から事業計画等が提出された際に、改めて市の説明を求め、その内容について審議会として調査・審議することとする。

(3) 掛川市・袋井市新病院建設事業

本件については、建設事務組合、両市の関係部署による協議会、さらには両市の議会においても特別委員会で調整が行われ、万全な開院に向け準備が進んでいるところである。

このことから、本件については、特段審議会で取り上げることはせず、必要に応じて状況報告や資料提供を求めることとする。