

平成24年度 第2回掛川市行財政改革審議会議事録

日 時	平成24年5月23日(水)午後6時30分 ~ 午後9時15分
場 所	掛川市役所 会議室1
出席者	伊藤鋭一会長、山内秀彦副会長、荒木直二委員、馨 敏郎委員、窪野愛子委員、鈴木純一郎委員、高田直由樹委員、高橋祐二委員、西村康正委員、藤田美知子委員
掛川市	伊村副市長、川隅総務部長、松井企画政策部長、高川財政課長、平出行政課長、松本企画調整課長、山本財政課主幹、大石行政課主幹、鈴木企画調整課主幹、田辺秘書室長、都築行革推進係長、稲垣
傍聴者	17人(市職員14人、市議会議員1人、市民2人)

(審議会内容)

1 開 会

企画調整課長

こんばんは。それでは、定刻になりましたので第2回行財政改革審議会を開催させていただきます。

本日、市長におきましては公務がございまして、恐縮ですが欠席させていただきますことをご了解いただきたいと思います。それでは最初に、伊村副市長からご挨拶申し上げます。

2 挨 拶

伊村副市長

改めましてこんばんは。本当に貴重な会ですので市長が出席しなければいけなかったんですが、あいにく公務が重複しまして、私をご挨拶させていただきますことをご許しいただきたいと思っております。

本日は、伊藤会長からの本審議会の活動方針と理念、今後の取り組み内容等が提案されるとお聞きしております。本審議会が本格稼働するということですので、どうぞよろしくお願ひしたいと思います。

さて、基礎自治体が目指すべき公共像としては、「新しい公共」や「市民協働社

会」、「市民自治」そういう概念が提起されておりますけれども、従来のように行政だけでなく、市民、NPO、企業などが互いに自立して課題解決に当たる、これを「新しい公共」と申しますが、今後間違いなくこういう方向で発展するというふうに市の方では考えております。

最近の行革の話題としましては、この協働を理念とした取り組みの例として、佐賀県武雄市の図書館運営を全国でCDレンタル店を展開するTSUTAYAに指定管理するという、私たちからすると驚きの発想なんですけど、そういうことで基本合意したというニュースをお聞きしました。

この基本合意の内容によって、図書館が大きく変貌するのではないかというふうに言われています。具体的には開館時間の変更、しかも年中無休でやるとか、或いは閲覧書籍は2.5倍に増えるとか、図書の検索も今以上にわかりやすくなるかするようですし、一方でコスト面も1割程度下がるのではないかと報道されています。

従来の考え方から思い切った発想で、大胆にチャレンジしていくことが行革を進める原動力になるというふうに思っております、そのことが市民協働社会の実現に必ず繋がると考えております。

本市の行革についても、「自主自立した主体との協働」ということをキーワードとしまして、取り組みをぜひ進めていきたいというふうに考えております。

挨拶としては大変簡単で恐縮ですが、本日も熱心なご協議をいただきますようお願いしまして終わらせていただきます。ありがとうございました。

企画調整課長

続きまして審議に入りますが、その前に資料の確認をさせていただきます。

伊藤会長

その前にすみませんが、一言だけ会議開催の挨拶をさせていただきます。

皆さんこんばんは、お忙しい中お集まりいただきありがとうございます。

前回、第1次改革プランについて市の方から説明をいただいたわけですが、市長からの諮問事項が二点、一つは第1次掛川市行財政改革プランの進捗状況について、もう一点が、第2次掛川市行財政改革プランの内容について、の二つの諮問事項がありましたけれども、それに向けて審議会としてどういうように取り組んで行くかというところを、今日審議決定をしていくという非常に重要な位置付けの会議になるかと思っております。よろしく申し上げます。座らせていただきます。

企画調整課長

資料の確認なんですけど、お手元にありますので審議の方よろしく申し上げます。

3 審議事項

伊藤会長

前回、市の方から第1次改革プランの実施状況と評価について説明を受けたんですけども、若干質問があったり、私自身も全体的な扱いとか、17億円や31億円の問題とか、もう少し説明を聞きたいなという感じがしておりますので、まず市側から説明をお願いしたいと思います。よろしいですか。

行革推進係長

それでは事務局より説明をさせていただきます。資料1、2、3の3点をご用意ください。最初に資料1からご説明させていただきます。

資料1は、前回ご説明させていただいた第1次行財政改革プランの進捗状況について、総括表ということで一枚にまとめたペーパーであります。これを見ていただくと、大きな柱としては一番左側に項目ということで記載がありますが、7項目全部で12の取り組みがあるということであります。

一番右側に工程の進捗度ということで、矢印と×で表現をしております。二重丸の項目は計画以上に進んでいるという意味でございます。印は計画通り、×については計画を下回るという内容でございます。一番下段に全12項目の内訳を記載させていただきました。計画通り以上のものが8、計画を下回るものが4ということの結果でございます。こうした一覧表を作成させていただきました。

この進捗状況については、前回も説明をさせていただいた通りなんですけれども、市の現状における評価としましては、この改革プランは10年で17億円を削減するための最初の3ヵ年の取り組みということで作成したものであります。

現在、市の方針としては、10年ではなくて3年間前倒しをして平成28年度までにこの17億円を削減するという目標を掲げています。そうしますと、この現状の改革プランでは、少し取り組みの内容が弱いのではないのかということで、第2次改革プランはもう少し17億円の削減に直結するような項目建てをしていかなばならぬとそのような評価をしているところでございます。なお、裏面は後で説明します。

次に資料3をご覧ください。資料3は、第1次改革プランの推進項目のうち、行政職員数の削減の項目でありまして、その項目の抜粋版でございます。前回の審議会において、この項目について質疑がありました。質疑の内容はどういうものかといいますと、中段から下に参考 正規職員等の推移ということで記載がございますが、平成22年の欄の前年度の増減額の金額について内容を教えてほしいというご質問がありました。そのことについて本日ご説明させていただきます。

この資料で大変申し訳なかったんですけども、金額に訂正がございます。前回お示した資料では、平成21年度の人件費の欄でございますが、金額を51億3千800万円という記載をさせていただきました。これは誤りまして、正確には50億3千900万円ということでございます。従いまして、そのように訂正をさせていただいた上で、そうしますと、前年度の増減、或いは累計の削減額が変わってきますので、

併せて修正をさせていただきたいと思えます。

その上でH22の前年度増減の欄でございます。前は3億という数字を掲げさせてもらいましたが、金額の訂正において、正確には2億728万5千円ということでございます。

この約2億減の主な原因は、 から ということに記載をさせていただいてあります。これは職員の削減によるものと、人事院勧告で前年度に比べてマイナス勧告があったことなど、或いは管理職手当の一部カットによってこのような効果額の内容になりましたのでよろしくお願ひします。

それから資料2をご覧ください。資料2は、表面に歳入の決算額、裏面に歳出の決算額ということで平成22年度の決算額を記載してございます。この一覧表は、現在の市の行革は平成22年度の決算額をベースに今後取り組んでいくということでございますので、平成22年度の決算額を記載した後に、今後取り組みの成果を決算が出た時点でまとめまして、平成23年度以降の欄に記載をしていきたいというふうに考えております。

その際にですね、一覧表を作る時に歳入のところでは、例えば1の地方税の中身を少し知りたい、或いは一般財源の区分は？というようなご意見もありましたので、地方税の項目については内訳を記すと共に、どこまでが一般財源かということも併せて記載してございます。特にこの歳入の決算額については、後ほど会長ペーパーの中でも触れられていますけれども、自主財源というような区分の仕方もございます。

自主財源というのはどれかということの説明をさせていただきますと、1番の地方税、12番の分担金・負担金、13番の使用料、14番の手数料、それから17番から21番の項目でございます。これらが自主財源といわれるものでありまして、この合計は273億円ということで歳入全体に占める割合が60%ということになっておりますので補足説明させていただきます。

それから裏面をご覧ください。裏面は歳出の決算額ということでございます。これについても、例えば1番の人件費の中には ~ 、職員給が入っていたり、議員報酬が入っていたり、委員報酬が入っていたりというような形で内訳を入れさせていただいた内容でございます。これについても、具体的な行革の取り組みの効果額を決算が出た時点でまとめて、この表に入れながら誰でも見られるようにしていきたいと考えています。

備考欄をご覧ください。備考欄に 印で「削減対象」とか、その他の内訳の代表例を記載しております。これはどの費目の何が削減対象かということを示すために、備考欄に 印で記させていただきました。

例えば、人件費の欄では職員給は削減対象になり、2番の物件費については、委託料、賃金、旅費、需用費、役務費が対象であり、5番の補助費等については、 のその他が削減対象です、とそのような形で記載をさせていただきました。これは参考資料としてご覧いただきたいと思えます。

先ほどの資料1の裏面をご覧ください。資料1の裏面は、削減目標額17億円の検討経緯ということで1枚にまとめてみました。

これは現在、市が今後平成28年度までに17億円を削減します、という方針を打

ち出すまでのテーマ、もちろんこの中には第1期行革審の議論もあったわけなんですけれども、どのような流れで現在に至っているかを改めて一覧表にしたものでございます。

最初に1番の市行財政改革方針「削減目標額17億円」ということでございますけど、これは、平成22年度に市が行財政改革方針を策定して、今後10年間、平成31年度の10年後の財政健全化を示す指標について、経常収支比率83%以下、将来負担比率130%以下、将来負担額を100億円削減するという目標を設定すると共に、固定的な経費について17億円を削減するという方針を行財政改革方針の中に盛り込んだということでございます。

その下の表はこの17億円を削減する対象経費と金額を示したものでございますが、これは当時は当初予算ベースで策定していますので、実際には決算に置き換えるわけですけれども、当初予算ベースでの太枠欄の合計が17億3千400万円でありまして、この金額が目標の17億円ということで、これを今後4年間で削減することを方針として示したものであります。

これについては、第1期行革審が平成22年5月から8月にかけてこの内容について審議をいただいたものであります。そのような一連の方針が出た後に第1期行革審では、再度行革目標について再検証しながら目標値の再設定をするという審議がございました。それが2番でございます。

2番の第1期行革審の第3回の提言に、削減目標額を17億円では無くて31億円にすべきだという提言がこの時に出されたものでございます。この考え方としましては、右肩上がりに増加するとした総合計画の人口推計等を根拠に試算された市の税収の見通しは、楽観的過ぎるという評価をいただいたということでございます。税収の伸びが無いという前提で、行革審自らが試算した平成31年度時点での経常収支比率92.5%を83%以下に抑えるために必要な削減額が31億円であるということで、提言をいただいたわけでありまして、この提言は昨年11月11日に市の方に提出されたものであります。

その下でございます。そういった削減目標を31億円にすべきであるという提言をいただきまして、市の方ではこの削減目標年次の前倒しを決定したという経緯でございます。

行革審の提言を尊重し、削減額31億円というさらに厳しい目標を見据えつつ、市が自ら行革方針で掲げた削減目標額17億円の達成年次を3年前倒しして取り組むということの方針を出した訳でございます。その削減の具体策は、これから審議会のほうでご議論いただく「第2次改革プラン」の中で明確化していくということでございます。そのような経緯があつてですね、17億円を平成28年度までに達成するという方針が出来上がったということでございます。資料の説明は以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。今の説明に対して、何か質問はございますか。

鈴木委員

最後に説明いただいた資料1の裏面なんですけど、市の当初計画で31年度までに17億円削減ということで、各項目の削減額なんですけど、公債費で7億4千500万まで削減するというんですけど、これは借金が減らないと公債費が減らないわけですよね。事業費が減っていかないと借金が減らないので、当初の年度と比べるといわゆる事業経費というか将来投資の経費というのは減っていたと思うのですがそういう理解でよろしいですか。

行革推進係長

公債費というのはですね、借入金と償還金のプライマリーバランスを保ちつつ、要は借り入れを抑えながら公債費を減らしていくということでありますので、鈴木委員さんが指摘された、逆に借り入れを減らしていくということは、投資的経費をある程度圧縮していくというような見方もあります。

伊藤会長

要するに借り入れの削減は、こういうところにも影響してくるということでございますね。よろしいですか。

山内副会長

資料1の裏面、1番の削減目標額17億円の根拠となる数字ですね。補助費等という部分で1億6千500万の削減目標という形になっています。その横の備考欄に「一部事務組合に対するものを除く」と書いてありますね。一部事務組合については、もう一つの資料2の歳出の補助費等の欄に13億8千100万円を補助金として一部事務組合に支出しているわけですね。

一部事務組合というのは、掛川市だけでは決められないから除いてあるのか、おそらく周辺の市町も同じように行革を進めているわけで、そういった間の協議で一部事務組合を対象としてもおかしくないのかなと思います。その他の補助金というのは市民への補助金も含めて対象となるけど、一部事務組合だけ聖域っていうのは何かおかしいなと思います。この数字だけ見ているとそのように感じます。今、新病院を建設していますが、恐らくこれも一部事務組合形式で運営することになると思いますが、これについても聖域なのか。

あんなにいい病院ができて効率が良くなって、人気が出て需要が高くなる、にもかかわらず、そういったところも含めて聖域として考えるのかどうか、というようなことを非常に感じました。その辺についてご意見を伺えればと思います。

行革推進係長

今の副会長さんのご指摘は、資料2の裏面の歳出決算額の表をご覧ください。区分の5番に補助費等という欄の中に「一部事務組合負担金」というのがあります。この金額が平成22年度決算額で13億8千100万円あるわけです。この一番右の備考欄を見ていただくと削減対象にしていけないということでございます。

副会長さんのご指摘は、これを聖域にしてしまうのかということでございます。

一部事務組合にはどんなものがあるかといいますと、一番分かりやすいのはごみ処理場の環境資源ギャラリーです。あそこは掛川市と菊川市の組合です。後は火葬場を運営している東遠地区聖苑組合があります。

それから、他市と連携で広域の事業を行っているものについて、市が一定の負担を払っている経費がこの中に含まれます。

平成22年度の行革方針を立てた時には、正に他市との連携の上でやっている経緯を踏まえ、当市も一定の負担をするべきであるという判断の下に、今回の行革の取り組みからはそれ以外のもので削減していこうという判断になったものですから、これは対象から外していくという経緯があります。

山内副会長

何のために広域化するのかわからないですね。広域行政の意味がないみたいなの。

掛川市だけで確立しないものについては触らないという話になると、何のために広域行政をやっているのか逆に見えない。逆に広域行政をやったほうが、減らされる方の立場にしたらやってくれた方がいいと裏返して見るととれてしまうんです。

ある意味、今日の副市長さんの話にもあったように思い切った、或いは市長さんの話でも思い切った対策が必要だという。そういうふうに掛川市だけの問題じゃなくて、この周辺も含めて財政的には非常に厳しいわけですから、そういうことも広域的にちゃんと考えていくという姿勢は持っているべきじゃないかなと思うんですけど。

伊村副市長

今、副会長の山内さんが言われたように、数字的に17億円を捻出するには一部事務組合分を外してもやろうということですが、説明としてはもちろんそこも含めてきちんとやっていきます。ただ相手のあることですから、やりますがそれに頼らなくても17億円を自力で削減しようというふうにご理解いただきたいと思います。清掃センターとか火葬場とか新病院とかお話がありましたが、特に新病院では新しく一部事務組合を設立しますが、地方公営企業法の全部適用が採用されると、開院時の管理者は市長ではなく別の方になっていて、もっと経営効率をしっかりと上げていくと考えているものですからどちらかというところ、我々も同じ精神で新しい病院がやっていけるということを酌んで地方公営企業法の全適用でやろうとしています。その精神はそうなんですけど、数字合わせの時にはこれだけでも17億円やろうというふうにご理解いただけたらと思います。

伊藤会長

よろしいですか。では時間の関係もありますので進めて参りたいと思います。

いずれにしても17億円は何としてでもやらなければならないものです。

その過程につきまして、まずは現状をしっかりと把握するための説明を聞いた上で、第2次改革プランに着手するということであろうと思いますが、本来、基本方針や進め方につきましては時間があればじっくりと議論し、進めていく必要があるかと思

うんですけども、色々と制約があるものですから、今日はたたき台として私の考え方を提案させていただこうかと思えます。

お手元に8ページものの資料があると思いますのでそれをご覧ください。提案の内容につきましてポイントだけ説明したいと思えます。

まず第一番目、本審議会の基本方針ですが、基本的な役割としまして、第1期の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、課題を指摘すると共にその解決策を提案すること。

(2)としては運営に関する基本的理念ですが、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ちまして、市行政を確実に進捗させる審議会運営を行っていく。

そのため5つの基本理念を考えました。1番目、明るく、住みやすく、未来豊かなまちづくり。「現在及び未来」志向というわけですね。2番目、「柔軟な発想」で思い切った改革。これは再構築ということですね。3番目、現有資源の確認と最大限の活用。これについては後ほど細かく説明させていただきます。4番目、「協働」無くして成功無し、チームワーク良くしっかりやっていますね、目標に向かってみんなで支えあい痛みを分け合いながら進めていく。5番目、「職員の改革マインド」の向上。

次の2ページ目。今後の進め方についてですが、諮問事項に対する取り組み方法ですが、本審議会としては2つの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。

まずは第1次改革プランの総括。2次改革プランの策定のコンセプトの検討。改革テーマごとに分科会を開催、検討していく。分科会ごとの検討結論を全体会で協議決定していく。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を出す。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、答申する。まあ、このような流れになるかと思えます。

今年度と来年度のスケジュールですが、一番最後の8ページにスケジュール表が付いていますのでご覧ください。平成24年度10月のところをご覧くださいと、「第2次改革プランに盛り込むべき改革項目を市に提言」とあります。市側の予定を遡りますとこの辺が期限ということでございます。12月に「諮問に対する答申」を行う。12月までに提言をするということは、それだけ忙しいということですね。

2ページに戻っていただいて「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」というところですが、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ものが行革目標であります。22年度から24年度までの前半3年間の計画として、平成22年9月に第1次改革プランを策定しました。ただし、それにつきましては説明をいただいております

が、私の見方というか総括といたしますと、3ページの右下、「現状における総括」というところをご覧いただきたいと思います。これはあくまでも現時点での私個人の考えでございます。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。しかし、実質的な削減額は約1億6千万円程度に止まっている。その87%が行政職員数の削減によるものとなっております。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します。

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ということになります。まず、17億円を削減する手段としては非常に弱い。思い切りや工夫が少ない。固定化した制度や構造が、改革推進の障害となっている。既得権益を剥がし、前例のないことに挑み、仕事や事業の枠組みを変えるという姿勢が必要である。として、組織的な対応や職員の意識改革が促されていないということでもあります。

そこで、第2次改革プラン策定のコンセプトとすべき事項としましては、成熟した社会では、社会保障関係経費が増大して参ります。これらは、経常収支比率を押し上げる要因にもなります。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と思います。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、加えて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をしたい。

まず、協働の精神に立脚した市業務の再構築として、職員の削減、市の業務や資産の徹底した民間開放などです。

それから、自主財源の増強方策です。これにつきましてはですね、私の考えはコスト削減だけではだめだと。一般の企業では中長期計画などを作りますが、必ずコスト削減は盛り込まれる非常に重要なポイントでございます。加えて、売り上げの増加。この2つが両輪です。私自身、今の市行政を見ておりますと、やはり歳入のところに一度行革審として是非メスを入れてですね、今後の2次プランの何かヒントになるようにと考える次第でございます。

後は市債務残高の削減、職員の改革マインドを高める環境整備などでございます。

それから、このところは色々意見が分かれる部分だと思っておりますが、審議会としての具体的取り組み方針についてです。とりあえず、私の考え方を一通り先に述べさせていただきます。

分科会方式による検討。これは、課題が多岐にわたるため、とりあえず2つの分科会に分かれます。分科会のテーマですけれども、まず一つは本審議会の役割より判断しまして、具体的なメインテーマであります「固定的な経費17億円削減」、ここに収斂されるものです。従って、一つのグループは「人件費及び物件費削減」検討部会ということにして、アウトソーシングや民営化などの推進による業務の再構築、また職員給与制度などの検証、こんなものが検討する内容になろうかと思っております。

二つ目は「歳入」にメスを入れてみたい。自主財源の増強策であります保有資源を

調査、確認をして、これを有効活用することが求められているというように思います。

第1期行革審の最終提言におきまして、今後の重要課題の一つとして「商工業観光業の活性化への対応」が挙げられておりますけれども、将来の市の発展には不可欠な要素でありまして歳入に大きく関わるテーマであります。

第2ワーキンググループ(WG)「自主財源増強」検討部会。こういうことで2つのWGを立ち上げていくのがどうかなと思います。

この自主財源増強につきましては、例えば、将来の基盤作りということで行きますと、企業誘致だとか新産業の育成だとか既存企業の活性化とか。現在、各地域や全国、県など色々なところで力を入れて人を呼び込んで、商工業を活性化しようと努力する動きがあります。こういうところは掛川市も頑張ってみたいなと思います。掛川市の保有資源は間違いなく豊富にあります。知恵を絞って有効活用を図るべしとして、豊かなまちづくりをしていきたいと思います。

私の感じとしては、それぞれが個々に活動して頑張っておられるという感じがあるんですけども、全体的な連携が少し弱いんじゃないかなと思います。それを上手く繋げて行く中で、もっともっと強い力が湧き出てくるんじゃないかというように思います。

それでは6ページに移っていただきますと、WGの人員配分です。第1の17億円削減、こちらは難題でありますし、場合によっては更に二つに分けることもあり得ますが、人件費や物件費は色々に関連するテーマですから、ここを分けることを想定して6人。第2グループは3人と考えております。私はフリーな立場にしておいていただいて、両グループの活動を支援し全体の取りまとめに注力していこうと思います。そのような考えをもっております。

市への要請事項としては、現状把握や分析のための資料提供を迅速にお願いしたい。それから、情報公開をしっかりやっていただきたい。3番目は、職員のインセンティブ向上策を検討し、一人一人の改革意欲をもっともっと高くしていく。その他としまして、第1期審議会最終提言におきまして「今後の重要課題」として挙げられた事項について次のとおり扱いたいと思います。

第1番目は、東日本大震災を踏まえた災害への対応です。市議会において特別委員会を編成し、防災対策の議論を深化させているようでございます。ということから、本件については審議会で取り上げることは止めまして、必要に応じて市に状況報告や資料提供を求めることにしたいと思います。

それから、駅前再開発事業についてですけども、当面、市の検討を見守って再開発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、審議することとしたい。

また、掛川市・袋井市新病院建設事業については、両市の関係部署による協議会や両市の議会においても特別委員会で調整が行われ、開院に向け準備が進んでいるところでございます。本件についても審議会で取り上げることはせずに、必要に応じて状況報告や資料を求めていきたい。以上、私の私案の説明を終わらせていただきます。それでは、各委員の皆さんからご質問やご意見を賜っていききたいと思います。

幅広になっておりますので、まず項目1基本方針と2今後の進め方について、何か

ご意見がありましたらお願いいたします。よろしいですか。

それでは次に3番と4番について、現状における第1次掛川市行財政改革プランの評価、総括と、第2次改革プランのコンセプトについて、これについてはご意見等いかがでしょうか？

続いて、ここが一番のポイントだと考えておりますが、5番目の審議会としての具体的な取り組み方針について、これにつきましてはいかがでしょうか？こんなやり方が良いのではないかなどというご意見はありますでしょうか？

荒木委員

第2WGの自主財源増強の検討会ということで、観光業の活性化とかいう視点で挙げられていますけれど、この中には中心市街地の活性化という項目は入っていますか。

伊藤会長

これはですね一番最後のページにも書いてますけど、中心市街地の活性化に関連して、再開発については外してありますが、自主財源増強策の中にはそういう幅広の考え方を入れ込んで検討していく必要があると思います。

どうも掛川市の場合には、再開発区域が東街区だけでなく西にもあって、駅前が全部で4つに分かれているようです。これらも含めて全体的に検討して行く必要があるため、自主財源増強というテーマとして挙げさせていただいております。他にはありますか。

鈴木委員

大変、全般的な形というか、まとまった提案をいただきましてありがたいと思います。前に進んだなという感じがしております。

ただ、10月に改革の審議、改革プランの提出となっておりますけれども、その時に提案すべきは、分科会テーマの方だと思うんですね。の方は敢えてやらなくてもいいことだと思うんです。の方はここにも書いてあるように、今回の審議の本丸のことだと思うんです。ここは、全員で取り組むべきではないかというふうに思います。

ですから、3人の方が外れてしまうということではなく、全員で取り組んで、その中でそのテーマを検討する為に必要な時が来るでしょうから、その時に分科会に分かれたらいいのではないかなと思います。

伊藤会長

その辺について私の考え方はですね、先ほど申しましたように、中長期計画を作るときにはコストの削減が大きなテーマとなりますが、一方で歳入の部分について何も触れない形で計画は作れないと思うんですね。

第2次改革プランという中にも、自主財源増強策というのは当然入れ込んでいただかないといけないわけです。そういう中で色々な指標が良くなって来るわけですから私はコスト削減と成長へ向けての施策、この2本立てで考えたい。このコスト削減に

よって、余裕ができた資金をどこに向けるか、やっぱりしっかり考えておかなきゃいけないというようなことから、ぜひ自主財源増強策を1つのテーマに掲げてやっていきたいと、こんなふうに考えたわけでございます。

高田委員

私も、2つ目の歳入を増やすというところがなかなか難しく、どういった趣旨で提案されたのか教えていただきたいんですけども。

もう既に、市の中でも歳入を増やすために色々な事業がいくつもやられていると思うんですけども、そのことの見直しということであればある程度分かりやすいと思います。新たな成長戦略と言っても、下手に打つと借金が増えてますます財政悪化すると思います。余程上手くしっかりしたものを提案できないと、それに向かって例えば土木事業で誰も使わないようなものを膨大に造るというふうな危険性をはらんでいるので、これなかなか難しいテーマだと感じているのですが。

伊藤会長

歳入の項目をまず1つずつ全部内容をチェックして、増やすためにやるべきことは何かを探っていく。大きな投資をするということではありません。例えば観光協会が大須賀、大東、掛川とあって、3つがそれぞれ別々に活動しています。商店街にしても先ほど申しましたように、再開発準備組合はこういうふうにしようという計画があるが、道路を挟んだ反対側の人達はどうか、というように関わりのある人同士のコラボっていうか、一緒になって街を作って盛り上げて行こうというところが欠けているのではないかと私は思っています。そういうようなことを一般市民目線で見ると、指摘をし、街の活性化、ひいては歳入増強のために提言していくことになります。

高田委員

今の説明を聞いて、伊藤さんがついてやってくれるならば悪いようにはならないでしょうから、その辺は大分安心しました。現実にははっきり言って、商才のない人がリーダーになっておかしな提案がされることがあると、どうも感じ悪くなることもあるでしょ。その通りに行ってしまうとますますおかしなことになってしまう。

例えば、駅前のビルの件とか非常に感じるんですけども、誰がどう見たってこんなのは成り立たないと思うし、どういう計算をしたのかという説明がありましてね、入るテナントの説明も商工会議所の関係で大分前に聞いたことがあったけど、進んだらどうしようもないってというような話って時々あるもんだから、そういうのはおかしいからこうしたらいいんじゃないですかというところで判断するのが妥当だと思います。以上です。

山内副会長

2つ目の自主財源増強策の考え方としては、削る方ばかりだとおそらく職員の士気は低下する方向しかないし、どこの自治体でも県や市の職員がビクビクして何もやる

うとしない、お金もないものだから。下手に何かすると叩かれて、何の魅力もないという行政職員が多くなってきている。まあ言うてはなんですが、そういうふうが増えてる。

何か、行政でも財政を助けるために少し何か稼ぐ取り組みをするというのは悪い話ではない。

道の駅掛川は、中部地区の中でもかなり上の方にある収益性の高い施設、それを民営化で開放してしまっても良いのか。市の収入に入るように儲ければいいのではないのか。そういう検討をすることも良いのではないのか。逆に言うと削るというより、増やすという考え方、そういう観点というか見方がありますので、仰るようにあまり大それた新産業の育成とか新しい企業の誘致とか、言葉で言うよりは大変なものだと思うので、既存部分でちょっと発想を変えることによって、もう少し財政を強くするという視点で見るといった形の自主財源増強策はできるのかなと思いました。

確かに、今回目標として掲げる「削減」というテーマがあって、その部分に集中してやるという方法もあるが、行財政改革を進めると萎縮してしまう、或いは職員のモチベーションが下がってしまうことは間違いなく起こってくるだろう。分科会を設けるかどうかは別にしても、違う切り口も提言してあげる必要があるのかなと思いますし、それをどこまでやれるか、やるかやらないかという判断は市長が判断するという形になるでしょう。

窪野委員

今回この資料を事前にメールでいただいて拝見したときに、自分はどちらのWGに入ろうかな考えまして、どちらもやってみたいなと思いました。2つめの方の自主財源の方は、会長さんが事ある毎に色んなところで仰っていたなと思ひまして。先ほどもお話にあったように市民目線でやって行けたら糸口が見つかるかなって思っております。

それと一点、補助金の見直しことは今回はやらないということでお聞きしましたけれども、総額が実質的には6千500万ということで、あれだけ一生懸命やった割には報われていないなと思ったものですから、ちょっとここは承伏できないところでした。

伊藤会長

補助金の見直しにつきましては、5ページの一番下をご覧ください。「市において平成23年度に大規模な見直しを実施して、次の大規模な見直しは現事業の終期となる平成25年度」このことから、今回の審議会では取り上げませんが、来年度審議会として取り上げるべきだろうというようなことになれば、もう一度補助金を取り上げるということです。

補助金につきましては、私のところにある方から「交通安全協会地域活動の補助金が今までは6万円くらいあったけど、2分の1にされた」というような話がありました。市がかなり大胆にやっているなという感じは致しました。補助金については、次回の見直し時期にあわせて検討したいということでございます。他に。

西村委員

会長のペーパーを拝見して、大筋ほとんど賛成でありますけれども、ちょっとその前に確認しておきたいことがあります。

これは3番のほうに入るんですかね。第1次プランの評価ということですが、前回いただいた資料で、22年度の経常収支比率78%か9%に下がって、78.8ですか。これは、なかなか良いじゃないかと数字的には見えます。或いは1次の総括では、だいたい良い線にはきたぞと言うような言葉上でのコメントはなんですが、実は、79%に経常収支比率が下がっても、例えば、経常経費そのものは増えているんですかね。分母が大きくなっちゃって率が下がってる。

実際に分子の経費が増えていることは大変な問題です。第1次の評価で、ほとんどが人権費の削減効果で、大方の水準まで持ってこれていると言うけれども、人件費の削減が全体の87%を占め、更に人件費の項目をみると、大体1.7~1.8%くらいの改善でしかないんですね。

トータルでは、17億円と言うと10%強の削減率になるんですが、実はこの22年、或いは23年を含めて取り組みが非常に入り口の浅いところであるということで、今年度からやろうとする第2次プランに向けての考え方は、先ほど鈴木さんが仰ったけれども、おそらく17億円というのを明らかに達成させることが本丸であります。これは削るとか削減するという言い方で、会長の方のペーパーでも例えば「職員削減」と表現されていますが、これは「削減」ではなく「職員のあり方の見直し」だと思います。まさしく再構築、リストラクチャリングですか。再構築を行って、適正人数を見つけるという作業なんですね。

あんまり削減といってしまうと、負のイメージで職員のモラルの問題に直結するというご指摘もあるのでそういうふうには今やっていることは、実は本当に入り口で、これからやることはものすごく大変でかつ難しい作業になるということで、最終的に進め方については10人の英知を絞り上げていってまとめていかないと、恐らくこのモンスター的な課題はなかなかいい方向性にできないんじゃないかと。

収入の増加については、当然、行政当局もあらゆる政策を総動員してやっているはずなんです。今、大きな2つの課題があって優先順位を考えると、僕はその後でもいいなと思うんですね。進め方については全体でやっていって、そして、秋の答申が一旦終わった段階で改革の進捗状況を厳正なるチェックと、それから、次への提言活動に向けた歳入ということで成長戦略の方に入れたらいかかがかそういうふうに思っています。

伊藤会長

私が思いますのは、やはり第2次改革プランというのはもう今年中にまとめなきゃいけない。その第2次改革プラン自体はものすごい重要なプランだと思うんですよ。そこに例えば、今度の審議会です、この第1WGのテーマだけで提言するということになるのですね、その場合には。

私の持論は、「コストと収入」この両輪は、この中長期計画については、しっかり

した検討が欠かせないと。その二つをしっかりとやる中で、収益というかそういうものがあるのかと思います。

確かに、第1テーマのウエイトが重いものですから、全体で走ろうと気持ちもあるのですが、第2改革プランの重要性を考えますと、その後でとなると、歳入の話が完璧に外れてしまうのでそれは避けたいと思います。他にはよろしいですか。

全体的な中で、西村さん、鈴木さんから、分科会は止めにしてとにかく第1のテーマで走りたいというような意見でございますけれども、この審議会として全体的な結論はどのようにいたしましょうか。多数決で決めましょうかね。西村さんいかがでしょうか。

西村委員

先ほど述べたのは、僕の考えですけど、全体で総意があれば従わせていただきますので。

伊藤会長

鈴木さんはどうですか。

鈴木委員

繰り返しになるんですけど、31億円削減すると色々議論した時に、人件費はどのくらい見込むのか、色々経費を導入するんだと考えたときに、非常に難しいわけなんですよ。

1つは前回委員をやった方と今回委員になった方の間で、その辺の情報共有ができていないと思うんで、共有した上で議論したいなと思います。

さっきちょっと公債費のことを申し上げましたけれど、31億円のプランの中には、公債費が入ってないんですよ。つまり公債費を削るということは、要するに借金を減らすこと、借金をしないことですから。借金をしないということと本末転倒で色々な必要な事業ができないということになるんですね。それをしない上で尚且つ市税が増えないという状況で考えますと31億円となるのです。

これは非常に難しい話で、例えば人件費でどれくらいカバーするのか、物件費でどれくらいカバーするのかというスキームを作らないと、個別の議論ができないと思うんですよ。

まず、人件費どうするのと言われても、人件費をどこまで削減すれば17億達成できるのか分からないですね。そのためには全員で一つのスキームを共有し合って、そこから分科会で人件費の検討をするということの方が良いのではないのでしょうか。その中に収入を増やすという分科会があってもいいだろうと思うんですけど。

伊藤会長

この辺で、事務局の参考意見をお聞かせください。

行革推進係長

結論から言いますと、削減と成長について行革審で議論していただけるということは、非常にありがたいと思います。

それは、市長の施政方針の中でも行革をやって無駄な経費を削り、それを新たな投資に結び付けて「希望がみえるまちかけがわ」を目指していくという市長方針からすると、この第2次改革プランの中に削減部分と成長部分が共に議論されて盛り込まれていくということは非常にありがたいと思います。

会長さんの提案書や皆さんの議論の中でも、リストラという表現が使われています。要は行財政運営を再構築した先にある姿というのを、ビジョンというものが非常に大切だと思います。それは市の職員だけでなく市民にとっても同じ事だと言えます。

そういった行財政改革をやった先にこういう政治の姿もあるんだよというものが共有されることが、行革を押し進める後押しになると考えますので、事務局の感覚としては両方を議論していただくことはありがたいです。

伊藤会長

はい、色々なご意見をいただきました。

山内副会長

今年からこちらの審議会に入ることになって、そもそもの話なんですけれども、17億円を削減していかないと掛川市は破綻するのかなというようなことをまず最初に思ったんですね。

今の話を聞いていると、17億を削減することによって更に新しい掛川市をつくるために浮いた分を次の投資に回すということは、破綻するから17億削減ということではなくて、何か新しい展開をしたいからそのための財源を確保するためには17億削減しないといけないというスタイルできているのか、その辺の経緯が恐らく新しい委員さんは分かったような分かっていないような感じだと思います。

ただ、17億という数字だけあって、17億削減するとどうなるかという姿が見えていないのに我々は議論しているように思えます。当然17億削減しないと破綻するということでやってるわけでないと思うけど、その辺をもう少し共有化という話であれば、その部分はまず共有化していく必要があると思います。

鈴木さんが仰るように共有化すべきところは共有化していかないと、確かに第1期の方に対し第2期からの方は、情報量が違うということが当然あるかもしれませんが。それはやはり、第2期の人たちもその分の情報を得ていくことをしていかないと、追いつかないということになります。

ただし、17億削減したときにどうするつもりなのかという話がないと、それは市に委ねるよという話なのか、もう少し強いものも含めてトータルに考えていくというようにするのか考える必要がある。どうも「17億」という数字だけが頭にこびりついていて、将来の安定経営のため、或いは次への後押しをするために削減していったら、余分なものを削っていくんだということをもう一度確認したいと思います。

伊藤会長

この17億削減につきましては、介護を含めた社会保障的な費用が増えてくるとか、成長の分野にも投資する予算を回すようになっていくと思います。

私が話しましたように、予算が回って行くことについてメスを入れながら、どんなところに持って行くのが効率的なのかということも考える必要があると思います。

新委員の皆さんと第1期の委員さんと認識に差があるという話もありましたが、時間も定められておりますし、新委員の皆さんは事前に学習用資料をいただいていると聞いておりました、私も第1期のときに補助金の見直しをやりましたが、法律や条例などが関係してきて分からないことばかりで、再三再四市役所を訪れて聞いたりしながらやってきました。情報の共有につきましては、一つは審議委員の皆さんの気合でもって、毎日のように担当者から説明を受けても良いのではないかと思います。とにかく積極的にこの難題に立ち向かって、10月にはさすがという感じの提言をしたいなと考えております。

幸い、委員の皆さんはそれぞれ得意分野もたくさん持っておられるように感じますし、分科会の中でそれぞれの得意とする分野を発表していただいて、いい結果が生み出せればと思います。

そろそろ結論にもって行きたいと思いますが、私の提案全体的に了解をしていただけますでしょうか。

では、私の提案に賛成いただける方は挙手をお願いします。ありがとうございます。過半数によると条例で決まっておりますので、そのまま私の提案どおりスタートさせていただきます。

そうしますとここにもありますように、分科会に分かれていただくようになりますけれども、会長推薦ということで分科会のリーダーを指名させていただきます。第1グループは西村委員に、第2グループは山内副会長にお願いしたいと思います。

それから、ご希望の分科会がありましたらそれぞれ教えていただきたいのですが、もし申し出がない場合には私の考えてきた案を発表させていただきます。

鈴木委員

私は、第1グループで。

伊藤会長

他の方はいかがですか？

高田委員

私はどちらかということ第2グループの方が良いのですが、会長が用意してある案に従います。

伊藤会長

では、独断ですみませんけれども、第1グループには、リーダーに西村さんがなっていていただいて、鈴木さん、高橋さん、窪野さん、高田さん、藤田さん。

第2グループには、リーダーに山内さん、あと荒木さん、馨さん。このようなグループ分けでお願いしたいと思います。

私の方は、フリーの立場ということでお願いしてありますが、全力を尽くして第1グループ、第2グループを一生懸命支援させていただき、それから、全体のまとめに力を注ぎたいと考えております。

それから日程につきましては、とにかく10月の末には提言を出すということで、これに向けて走って参ります。

従いまして、各グループ間におきまして必要に応じて勉強会を開いていただくとか、第1期の時にも経験しましたが、法律や条例とか色々制約があり難解でした。ましてや今回の第1グループにしても第2グループにしてもかなり幅広かつ難題が多いですよ。現場に行って状況を確認するとか場合によっては、色々な現場の話を良く聞かなければならないとか、様々なことが起こると思いますが、行政の皆さんにおかれましては、とにかく審議会委員の皆さんが、こういう資料を出してほしいとか、これについて見てみたいという要望がありましたら、即対応をしていただきたいと思います。

それと、勉強会等をするようでしたら、まず都築さんの方に申し出をすればよろしいですか？ どんどん都築さんのところに申し出をしていただきたらと思います。担当の方と打ち合わせをする場合には市役所に来ていただいて、色々質問をし理解していただくということになるかと思います。

特にこの辺につきまして、やり方に対して何かご質問等ありますか？

馨委員

1年生なもので2回目で、なかなか思うように発言できないということ、私だけでなく、市民対話集会などで市民の方も同じように感じるのではないのかなと思います。どうやってこの議論に関わっていけばいいのかなと感じるくらい、前の行革審では色々熱意を持って進められてきたところがあるんだなと感じました。

反面ですね、始めに会長さんが提案していただいた歳入の方も同時にやるぞということは非常に好意的に思っていたんです。

要は言いたいのはですね、両方のことをまず10人で全体経緯やら業務棚卸しで見直しという作業を行うのであれば良いが、分科会に分かれた場合、私は全く反対側に入りましたので、全くその作業を見れないまま、同じ日に開催して平行して知らないままいくのかなと思、それではちょっと残念だなと思いました。

もう少し前に言うべきことだったのかもしれませんが、ちょっと言えなかったということも含めてですね。そういうこともあれば、日がずれて両方に参加しながらいかないと、残念ながら大先輩の皆さんのこれまでの経緯もわからないまま行ってしまいそうかな、ちょっとそんな不安を持っております。

伊藤会長

これまでの経緯では、新委員さんも学習資料をもらっていると聞いております。知識の差というのはそれほどないと思いますよ。

いずれにしても分科会に分かれても、全体会を開いて議論をしていくつもりでござ

いますので、分科会の動きと全体会に関わる動き、その辺りをしっかり確認しながらも、自分なりの勉強というのは欠かせませんね。他部門だからといって一切関係ないよということではなく、必ず全体会で審議をすることでやっていきますから、他部門にも関心を持って検討していただきたいと思います。

行革推進係長

事務局から今の件で補足をいたします。第1分科会に提供する資料は第2分科会にも同じものを提供させていただきます。その逆も同じです。

それから、各分科会が終わる毎にどんな議論がされてどんな課題が整理されているのかという状況報告を併せてさせていただきます。

それ以外に他の分科会の状況を知りたいということがありましたら、事務局が全力でフォローしますので、その点は安心していただければと思います。

山内副会長

もう一点。第1期行革審の分科会の資料を拝見させていただきますと、例えば、駅前東街区の再開発事業のことについてや支所と公共施設に関する検討など、かなり個別具体的な部分に絞って勉強会や議論がされていて、今回もう少し絞った方がいいのかなという気がするんですけども、今回の進め方も同じようにその中のうちのどれかを掘り下げるのか、もう少し広く浅くするのか、それによって若干進め方が違うかなという感じがします。

個別具体的な事業について色んな角度から見て検証してどうかというやり方も重要だと思いますし、その部分は非常に分かりやすいと思います。そうではなくて、色んな部分を相似的に見るということが、市民の中でできるのかということです。色々ある中で、これとこれに絞って検討していくという方がやりやすい部分があるのですが、非常にマクロに見るといえるのはどうなのかなと疑問に感じます。

伊藤会長

私の考えですが、歳入、歳出、内訳項目を一覧表にさせていただいております。

各費目のそれぞれの金額、内容。まずその辺をしっかりと把握するという事。これは、市からの説明を聞けば分かると思いますけど、その中でどの費目が大きく影響をさせられるものなのかという選択が、分科会で一生懸命考えながらある程度優先順位を付けながらやらなければならないと思います。例えば、最新の段階の一覧表で、固定資産税の数字が示されておりますが、固定資産税の増強について何か検討すべき材料はないのか。何か延滞の原因になっているものはないのか。評価の問題はどうかとか。1つずつとりあえずの費目を当たっていただいて、優先順位をつけながらやっていくと。

第1グループの方々には、特に鈴木さんや西村さんについては、第1期の審議会から2年間通じて感じておりますのは、やはりこの分野にかなりご造詣が深いと思いますし、色々な面で大きな力になっていただけていると思っております。

山内副会長

或いはですね会長。例えば、削減の方で言ったら、今回は人件費、給与の部分に絞って分科会で資料を見ながら議論しましょう。次には、物件費の部分で、例えば委託料とかというふうに毎回毎回テーマを変えていながらそれを積み上げていくといったやり方もあるかと思えます。

伊藤会長

その辺は各分科会で考えていただいて、今後分科会としての進め方を打ち合わせしていただくかなと思ってますので、ちょうど今1時間半くらい経ちましたが、2時間とすると後30分くらい残っています。今から分科会に分かれていただいてそのような打ち合わせを行っていただきたいと思っております。

全体会は、一応これで終了ということにさせていただいて、分科会の方は、それぞれの分科会の方で終わり次第解散ということで行きたいと思えますけどそのような形でよろしいでしょうか。

この次の審議会としては6月26日が予定されていますが、分科会でやる方がいいかなと思えますが、その前に例えば勉強会とかやっていただくことが必要かと思えますからよろしく願いいたします。一応今日の全体会はこれで終了とさせていただきます。

それでは、事務局の方にお返しします。

4 その他

企画調整課長

ありがとうございました。それでは、次回の日程ですが、6月26日火曜日。時間につきましては午後7時からということをお願いします。会場は市役所になります。

それでは、今から分科会の席を作りますので少しお待ちください。

5 閉会

企画調整課長

これにて第2回の全体会を終了させていただきます。ありがとうございました。