

## 平成24年度 第1回掛川市行財政改革審議会議事録

日 時	平成24年4月25日(水)午後6時30分 ~ 午後8時40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	松井市長、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、松本企画調整課長、山本財政課主幹、鈴木企画調整課主幹、都築行革推進係長、稲垣
傍聴者	18人(市職員15人、市議会議員2人、市民1人)

### (審議会内容)

## 1 開 会

### 企画調整課長

それでは、改めましてこんばんは。まだ鈴木委員がお見えになっておりませんが、定刻の時間になりましたので開始させていただきます。

ただいまより平成24年度行財政改革審議会を開催いたします。

それでは、最初に松井市長よりご挨拶を申し上げます。

## 2 挨 拶

### 松井市長

改めましてこんばんは。夜分、お仕事でお疲れのところお集まりいただきまして誠にありがとうございます。いよいよ第二期の行財政審議会の新体制がスタートします。

私がお願いをした委員6名、それから、公募によって選出されました委員が4名、計10名によって審議会のいろんな活動を進めていってもらうこととなります。

第二期の審議会は、前審議会の成果を引き継ぐこととしており、10名の内4名の方につきましては前審議会から引き続き参画をお願いしています。前審議会からは、市に対しまして抜本的な改革の提言をいただきました。市はそれを尊重しながら今後具体的な改革を実施していくということになります。

このことから、第二期審議会に期待する役割のひとつは、市行革を確実に進捗させ

るために進行管理をお願いすることです。

もうひとつは、目的達成のための絶対的な手段の協議・提案をいただくことです。

市行革のチェック機能、後押し機能と考えております。委員の皆様からは、市の取り組みにつきまして、市民目線、企業経営の観点など様々な角度からご意見をいただきたいと思っておりますのでよろしくお願いいいたします。

それから、東日本大震災以降、全国の市町村は市民の生命と財産を守る施策を最優先にすることが求められております。掛川市においては、それと同時に新しい病院を予定通り建設するという重要課題もあります。やらなければいけない事業がある、こういうことでもあります。

先行き不透明な経済情勢、それから地方財政制度の中で多額の財政需要への対応が求められていることから、それらに適切に対応しつつ、豊かな掛川を将来に引き継ぐために改めて大胆でスピード感ある行財政改革が重要となっております。

徳川幕府も各藩が大変財政状況が厳しいときに色々な藩改革をした歴史がある訳なのですが、そのひとつとして徹底した合理化といいますか、ムダを省く一方で産業振興をしっかりと行った。これが藩改革に繋がっているというふうに思っています。

ただ、江戸幕府の身分制度的なものは、改革に手が入らなかったということではありませんけれども、前段申し上げたとおり、藩運営の徹底したムダを省く、それと同時に産業をしっかりと育成をしたとこういうことでもあります。私もそういう考え方のもとに、一方では固定費をしっかりと削減していくということ、もう一方では、ある意味では経営感覚を取り入れた安定財源の確保ということにしっかりと取り組んでいきたいとこう考えております。これまで以上に掛川市は、積極的に行財政改革に取り組んで参ります。審議会の皆様におかれましても、会の活動を通じて行革の後押しをしていただきたいと申し上げまして私からの挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいいたします。

## 企画調整課長

続きまして、委嘱書の交付をいたします。掛川市行財政改革審議会条例第6条により、市長が会長・副会長を指名することになっております。そういうことから本審議会の会長を伊藤鋭一様、副会長を山内秀彦様をお願いしたいと思っております。

委嘱書につきましては、みなさんのお手元に配付させていただいておりますのでご確認をお願いいたします。

次に、松井市長から審議会に諮問書をお渡ししたいと思っております。よろしくお願いいいたします。

## 松井市長

諮問。現下、そして、今後予想される厳しい情勢を克服しながら、希望の見えるまち「かけがわ」の実現に向け、地方主権時代にふさわしい「自主・自立した行財政運営」を推進するために掛川市行財政改革審議会条例第2条の規定により、貴審議会に

市の行財政改革の推進に関する次の事項について審議を求めます。

一つ、第1次掛川市行財政改革プランの進捗状況について、二つめ、第2次掛川市行財政改革プランについて、以上であります。よろしく願いいたします。

### 企画調整課長

それでは、諮問の内容につきまして事務局から説明させていただきます。

### 行革推進係長

それでは、事務局から諮問の内容についてご説明をさせていただきます。

皆様のお手元には諮問書をご用意させていただきましたのでご覧ください。

今、市長から諮問書が読み上げられましたが、2つの事項について審議会に審議を求めるということで、一つは掛川市の第1次行財政改革プランの進捗状況について、それから第2次掛川市行財政改革プランについて、この2項目であります。

第1次改革プランというのは、平成22年度から24年度の計画で、本年度は最終年度になるということから、これを評価しつつ次の25年度からの計画に反映をさせていながらこの第2次改革プランを作成していきたい。従いまして、現行プランの評価、それから、第2次改革プランの内容について審議をお願いをすることによってよろしく願いします。

### 企画調整課長

それでは、この後審議に入らせていただきたいと思います。最初の会ということで委員の皆様にご自己紹介をお願いしたいと思います。

### 伊藤会長

皆さん、こんばんは。このたび第2期の行革審会長を務めさせていただきます伊藤鋭一と申します。元静岡銀行員でございます。現在は非常勤ですが3つの会社の監査役を務めています。行革委員は第1期に続いての任務となります。皆様方のご指導、ご支援を賜りながら、自分なりに一生懸命やっていきたいと思っておりますのでよろしく願いします。

今日は就任にあたりまして一言、私の思いをちょっとこう話をさせていただきます。と思います。

第1期の行革審が昨年11月最終提言と目標を示しまして役割を終えました。その提言の内容・目標、これは非常に厳しいものがある。今までのやり方を踏襲してはとても達成は難しい。大胆な発想、思い切った改革が不可欠でございます。そこには必ず軋轢（あつれき）、痛みが伴って参ります。

現在、市におかれましてはですね、第2次改革プランの策定にかかろうとしていますが、正にここが正念場で、行革審としてもしっかり対応をしていかなければいけないと感じております。私は常々、組織というのはですね、構成メンバーがひとつの目標に向かって、一丸となって燃える集団となって挑戦をしていくということ。これが組織の力を最大限発揮できる要素だと思っております。

この掛川市の構成メンバーといえば、もちろん、市民の方々、行政の皆さん、実業会の皆さん、市議会議員の皆さん、ここに今回選ばれた10人のメンバーの皆さん、みんな掛川の市民です。侃々諤々の議論を戦わせつつも、知恵を絞って、痛みを分かち合いながら、次の世代に負担の少ない、安心安全な住みやすい掛川のまちづくりに向けて、力をあわせて努力をしていこうではありませんか。

行革審議会10人のメンバーも気持ちは同じだと思いますので、気を引き締めて全力を尽くすのみでございます。どうぞよろしくをお願いします。

### 山内副会長

副会長を勤めさせてもらいます山内秀彦と申します。家は緑ヶ丘なんですけれども、会社が浜松にございまして、まちづくりのコンサルタント・コーディネーターとして東海まちづくり研究所という会社でやっております。あとはNPO法人で、地域づくりを支援する地域づくりサポートネットという団体の代表を勤めさせていただいてます。市民目線或いは地域づくりの目線で、行財政をどう改革をしていくのかということについて考えていきたいと思っています。

今年3月までは、総合計画審議会委員を務めさせていただきまして、3月までは計画を「作る」という立場から、今度は「進捗状況を管理・チェックする」というそういった役割を市長から仰せつかりました。そういったご期待に沿えるようにしたいと思いますのでよろしくをお願いします。

### 荒木委員

荒木直二と申します。出身は福井県で掛川市に住み始めて18年ほどになりますけれども、そのうち10年ぐらいは転勤族で暮らしています。この7・8年は「とはなにか学舎・市民大学」などで掛川市にお世話になりまして、今は市民活動を中心にやっております。よろしくをお願いします。

### 馨委員

馨敏郎と申します。自宅は肴町というところに蓮福寺というお寺がございまして、そちらの住職を勤めております。今回関わりを持たせてもらったのは駅通りのほうで友引ストリートカフェというイベントを開催するようになってから3年目を迎えましたが、多くの皆様、市役所の方々、いろんな市民の皆様のご理解をいただきながら、市民活動をしておりますが、今回の事前の学習会などで審議会に関わる前は、どこかに補助金がぶら下がっていないかなとたくさん探していたんですが、5年間で17億円というような具体的な数字の削減を聞きますと、やはり、そういうイベント運営の仕方自体を考え直さないといけないなということをちょっと痛感している次第です。

5歳、3歳と後お腹の中に子供がいるんですが、その子達が大人になってまた生活していく上でも本当に希望が見えるまちであるような、そういう仕組み作りができればいいなと思っています。若輩者ですのでこの辺で遠慮させていただきます。どうぞよろしくお願いいいたします。

## 窪野委員

こんばんは、東山口から参りました窪野愛子と申します。東山口は、道の駅が大変賑やかにしております。そして今日、ラッキーにも静岡新聞のほうで私たちのいつも目の前にあるんですけれども、工業団地（新エコポリス）を今度、焼津のほうの工場が買ってくださいということで、何時どうなるのかなと気にしてハラハラしていたものですから良かったなあとと思っています。

前回の審議会には自ら応募しまして、皆さんの仲間入りをさせていただきました。そして、また、今回このような素晴らしい仲間にも恵まれて、皆さんとともに更に掛川の行革を推し進めるように、前回種を蒔いたものですから、それに水をかけ大事に育てて、大輪の花を咲かせたいと思いますので、力不足かと思えますけれども頑張りますのでよろしくお願いいたします。

## 鈴木委員

鈴木純一郎と申します。一回目から遅刻して申し訳ございません。会社を出るときにトラブルがありまして。前回、審議会を作って、また委員長をはじめよろしくお願いいたします。

前回、会長さんが、市が主体になってやる行革だということですね、市の方が引っ張ってってくれたと思うのですが、一回目の資料を頂戴して読みますと、ずいぶん前回のスタートした時とは変わったなあとというふうに感じました。市のほうも、そんな感じをいたしました。課題をきちっと認識していらっしゃるのではないかなと思います。その辺を期待してですね、これからやっていきたいと思います。よろしくお願いいたします。

## 高田委員

中遠熱処理技研の高田直由樹と申します。市内で金属熱処理工場を経営しております。私が、今回行革審の方に入ったのは、正直言って資料が多くかつ非常に難解であるということで、こんな難しいものかなあとということです。なかなか追いつかない状態です。私が思うに、行けるんじゃないのかなと気がしておりまして、きっとできるんじゃないかなと思っています。私ももっと理解したら、いい意見が出せるんじゃないかなと思っていますのでよろしくお願いいたします。

## 高橋委員

下俣南に住んでいます高橋祐二です。平成22年から区の役員、それから、去年はまちづくりの方で一年お世話になりました。今回は行革審の方で、本当に何も知りませんもので、皆さんに色々教えていただきながら頑張っていきたいと思っています。よろしくお願いいたします。

## 西村委員

こんばんは、西村でございます。島田で油屋を営んでおりまして、柳町の方に住んでおります。私も2期目の任命ということで、前2年間いろいろ活動しておりました

けども、基本的に最初の2年間は、おそらく色々多様な行政サービスなんかポンポンと出てきて、従前のいわゆる構図では乗り切れないだろう、どれくらい新しいサービスとか、新しいニーズに対応できるか、というところに主眼をおいて課題形成をしてきたと思いますが、その時に作った前提条件や取り巻く環境がこの1年間で大幅に変わっておりまして、確かに大震災はありましたけど、景気・インフラ等と大きく変わりつつあって、おそらく2期目の二つの大きな課題を進めるに当たっては、何らかの変化というものを求められるだろうと思っておりまして、冒頭、市長の方から、ムダを省き、新しい産業を育成するという話がありましたけれども、まさしくそういう視点が、今度の行革審で求められる一つのキーワードになるんじゃないかなと、そういうふうに思っております。後2年間一生懸命頑張ります。よろしく申し上げます。

### **藤田委員**

大東地域から参りました。下土方の藤田美知子と申します。私は、3年間、保健活動推進委員をやらせていただきまして、本当にこの場にいる器ではありませんが、それこそ皆様に教えていただきながら本当に勉強していきたいと思っております。よろしく申し上げます。

### **企画調整課長**

ありがとうございました。市役所側からの出席者です。自己紹介させていただきます。

### **伊村副市長**

皆さんこんばんは、2年目になりました副市長の伊村義孝と申します。よろしく申し上げます。

### **企画政策部長**

行政改革を所管とします企画政策部の部長をさせていただいております、松井と申します。委員の皆様方のご意見をしっかりと受け止めさせていただきまして、行革の推進に努めたいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

### **総務部長**

皆さんこんばんは、総務部長の川隈庄一と申します。引き続きよろしくお願い申し上げます。

### **財政課長**

こんばんは、財政課長の高川佳都夫と申します。この4月から現職につきました。よろしく申し上げます。

### **財政課主幹**

こんばんは、財政課主幹の山本博史と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

## 企画調整課長

本日以降、審議会の進行を勤めさせていただきます松本一男といたします。企画調整課長です。

## 行革推進係長

行革推進係長の都築です。よろしく申し上げます。

## 企画調整課長

それでは、まずは資料の確認をさせていただきます。次第、それから、皆様の名簿、諮問書、横書きの第1次行財政改革プラン（平成22～24年度）というものが本日の資料になります。併せまして、この行財政審議会の条例も付けさせていただいておりますのでご確認をお願いいたします。

なお、お手元に本日の資料とは別に、委員の皆さんからご要望にありました資料を添えさせていただいておりますのでご確認いただきたいと思います。

いよいよ審議に入りますが、掛川市行財政改革審議会条例第7条によりまして、ここから先の進行を会長をお願いしたいと思います。

## 3 協議事項

### 伊藤会長

それでは、審議に入らせていただきます。先立ちましてですね、思ったことを最初にお話していききたいと思います。被災地の話もありますが、現在非常に変化が激しいものですから審議もできるだけスピード感を持っていききたいと思います。

議論につまましてですね、薄っぺらなことではなく、しっかりした充実した議論をしていきたいと、そのためには、やはり色々なデータをしっかりと捉えてからでないといけませんので、事務局の方は要請がありましたら迅速に資料を整えていただきたいと思います。

審議会以外に、前回の時も色々ありましたが、難しい数字、問題、多々あるものですから、どうしても事務局さんのほうにお願いをし、問い合わせをしたり、場合によっては市役所さんの方に伺ったり、色々な対応をやっていく必要があるかと。勉強会のようなものも必要ならばぜひやらせていただきたいと思います。

それでは早速、審議に入りたいのですが、原則的には2時間くらいの審議会ということで考えておりますけれども、今回は既に1時間過ぎております。資料の方もなかなか新しい委員の方もいらっしゃいますし、読み込むのも大変だろうと思います。

今日の位置づけは、審議をするというよりもどちらかというと、第1次の行財政改革の内容説明をしていただいて、進捗状況を聞かせてもらうというのが中心になるかと思っています。どちらかというと、レクチャー的な会議で終わることになるかと思っています。

それでは、事務局の方から審議事項の（1）掛川市第1次行財政改革の進捗状況に

ついでご説明いただこうと思います。

## 行革推進係長

それでは、事務局よりご説明申し上げます。ただいま、会長さんの方から資料或いはこの中のデータについて迅速に用意するようという事で、事務局としても対応できるように進めて参りますのでよろしく申し上げます。

それでは、第1次行財政改革プランの進捗状況のご説明をさせていただきます。

皆様の元には事前に資料を配布させていただきました。その後、最新の数字に置き換えられるものは置き換え、中の文言の修正等々を行なった最終成果品を本日、皆様にお分けさせていただきました。従いまして、双方を見比べながら読み進めていただけると幸いです。

それでは、1ページ目をご覧ください。説明に入る前に第1次行財政改革プランについて説明させていただきます。

このプランは、平成22年度から24年度の3ヵ年計画として策定しました。この元になったのは、長期財政見通しに基づく行財政改革方針でありまして、これは平成22年度に策定しましたが、この具体的なプランとして策定したものであります。行財政改革方針には平成22年度から31年度までの10年間に17億円を削減という目標を掲げています。

従いまして、この内容はその10年間の内の最初の3ヵ年に何をやるかという内容になっております。前行財政改革審議会の中で最終提言をいただいた特に重要な内容として、もう少し厳しい想定のもとに31億円という削減目標を掲げていくべきだという提言をいただきました。それを踏まえて、現在、市では平成28年度までに17億円を削減するという方針を掲げております。

そうしますと、この第1次改革プランは24年度で終わりなんですけれども、次の25年度から始まる次の新しいプランについては、28年度までに17億円を削減するための具体的な方策を盛り込んでいかなければならないこととなります。それは、この第1次改革プランよりももう少し、かなり内容については厳しいものが盛り込まれていくことを想定しております。

その策定を今年度するわけなんですけれども、策定に当たってはですね、第1次改革プランの内容を適切に評価して、第2次改革プランに盛り込むべき内容を精査する必要があると、そのように考えておりますので、本日、進捗状況の説明をさせていただきながら、第2次改革プランに盛り込むべき事項を整理すると共に、絞り込んでいきたいとこのように考えております。

本日用意させていただいた資料ですが、数字について特に平成23年度の数字については、最終補正後の予算額だったり見込み額だったりします。従いまして、これについては決算が出た時点でまた改めて整理しますが、今日の資料については、そういった見込みの数値、或いは予算額であるということをご理解をいただきながら資料を見ていただくと幸いです。

それでは、1ページから説明します。1ページ目は、推進項目の1「市債務残高の縮小」という項目であります。表の見方は上段が計画、下段が実績となっております。



その上で工程の進捗度を示しております。まず、この市債務残高の縮小についてですけれども、工程の進捗度は計画を下回ったという評価をしています。その理由は右側の説明欄にございます。これは長期財政見通しにおける市債残高を上回る見込みであるためということでこのような評価としております。

評価額をご覧ください。これは、市債の発行額を元金償還額未済に抑え、プライマリーバランスの堅持に努めてきましたけれども、東日本大震災を受けて実施する緊急地震津波対策事業の財源確保、或いは国の地方財政対策の拡充に伴って臨時財政対策債の増加等によって長期財源見通しの市債残高見込額を上回る見込みであるということです。

今後の取り組みについては、25～26年度においても引き続き緊急地震津波対策事業のほか、或いは合併特例債事業が本格化することなどから、厳しい状況が見込まれるが、市債発行額を抑制するとともに財政状況を勘案しながら繰上償還を行なうなど市債残高の削減に努めて参ります。

その下段は参考として資料を掲げております。地方債の発行額、或いは元金・利子償還額のプライマリーバランスの関係というのは右側のグラフでも分かりますように、元利償還額と地方債発行額はプライマリーバランスの堅持に努めていたということがお分かりになるかと思います。

それから、参考の 住民一人当たりの地方債の現在高ですが、平成22年度では40万7千円。印で平成23年度の見込みも記載してありますけれども、近隣の中では積極的に縮小に努めている結果が出てきているわけでありまして。

このような状況ではありますけれども、これについては引き続き縮小に努めて参りたいと考えております。

それから、2ページ目をご覧ください。2ページ目は推進項目の2ということで、行政職員数の削減ということで、これは固定的な経費の削減ということで、人件費を抑制していこうという内容でございます。職員の削減についてこの工程の進捗度は、計画を上回るという判断をしております。説明欄をご覧ください。これは定員適正化計画を上回るという実績を示していることから、計画を上回るという評価をしています。退職者が予定より増加したが、採用人数を抑制したことにより計画を上回る実績となりました。

しかし、この一方で非常勤職員数は平成22年度4月、平成23年度4月に比べて、増員増加となっております。これは産休職員代替等の増が主な要因であります。増員する一方で、他方を減員しないと物件費の削減は難しいということでもあります。

今後の取り組みでございます。平成28年度までに17億円を削減するために次のことを24年度の計画に反映させるとともに、第2次改革プランに引き継いでいく必要があります。まずは正規職員数の削減。新たな削減計画を盛り込んだ定員削減計画を策定しながらこの目標を達成するために必要な仕事の仕分けといたしますか、民営化等の計画を作っていくということです。

それから、非常勤職員の削減。これも、現在は計画の中に盛り込まれていませんが、次に策定する計画についてはこの削減計画も併せて盛り込んでいくということです。

参考の の表をごらんください。正規職員数の人数の推移ですが、平成17年から

合併しスタートしているのですが、平成24年度までに正規職員、これは行政職員数、つまり医療職を除いた数924人が808人ということです。116人の減員となっています。

一方、非常勤職員の推移でございます。平成17年度から途中削減はできていますが、ここ1、2年は増加傾向ということになっています。従いまして、正規職員プラス非常勤が人件費という考え方もございますので、そういうことを考えますと、事業の見直しを進めながらこの双方の削減を進めていく必要があると考えます。

右側の表は、人口千人当たりの職員数の表で、掛川市と或いは静岡県内で掛川市と似たような団体との比較です。これを見ますと、掛川市は非常に低い水準を保っています。ここからさらに削減をしていくということでございますが、そうなりますと現状の体制を維持したまま削減をするということにもなりませんので、そのための方策を併せて削減計画と一緒に作っていくという判断をしています。

3ページ目をご覧ください。これは2ページ目の内容とリンクします。民営化、民間委託、指定管理者制度への移行という項目であります。この工程の進捗度は計画を下回るという評価であります。その理由はアウトソーシングの実施計画の策定には至らなかったということから計画を下回るという評価しております。基本指針となるガイドラインが策定されましたが、委託・民営化等が可能な業務等の検討を終えるに留まったということでこのような評価にしました。

今後の取り組みとして、協働の基本である「民間を信頼し任せる」意識をこれまで以上に高めていく必要があるということ。平成24年度にアウトソーシング実施計画を策定し、具体的な進行管理は第2次改革プランの中で行うということであります。

その際、委託・民営化等の対象業務の選定に当たっては、平成28年度までに17億円を削減する目標の達成に貢献度の高いものを優先する。具体的には、民間で実施可能な、或いは既に実施されている業務、これは施設管理を含むのですが、大きく人件費の削減に繋がるものとするのであります。

参考の表は、担当課による検討結果一覧表でございます。1～3の直営施設・個別事業・指定管理施設とそういったものの全部で50の項目について、アウトソーシングの是非について検討を行いました。更にこれを整理して実施計画を作るというわけでしたけれど、現在のところは検討するに留まっているということです。

この検討結果をみますと、50の業務数のうち現状維持が38で、見直しが12という検討結果になっているのですが、これではまだ少し弱いという判断をしております。さらに現状維持の38の事業について、再度ですね、分析をして右側の見直し欄に持っていくという作業を行いたいという考えをしております。

例えば、直営施設から指定管理者制度へ移行をしていけるかどうか。或いは、個別事業については窓口業務などのルーティンワークについて外注できないかということ、指定管理者制度については完全民営化方向の見直しができないかというようなことでございます。

備考欄に対象業務の例を掲げておりますけれども、この50項目について特にそのうち現状維持と現在判断された38について、再度見直しをしていこうと考えております。

それから、4ページ目をご覧ください。4ページ目は時間外勤務時間の削減ということでもあります。これは、人件費削減の一環として併せて行っているもので、工程の進捗度は計画通りということで、概ね目標を達成できるということでもあります。平成21年度の実績の10万6千時間について約10%削減するという目標でございます。

これについては、職員の意識が高まったことや、特に昨年度は緊急省エネ節電推進本部会議の取り組みとして、節電の効果を促すために定時退庁を徹底させたことが大きく削減に繋がったと考えています。特に力を入れていた6月～9月の4ヶ月間の時間外は、前年度と比べて1941時間の減です。或いは、節電効果は前年度比21%の削減となりました。

今後の取り組みについては、引き続き職員の意識というのは大切ですので、その意識を高めていくと同時に、確実な成果を生むために組織内の縦割りの排除や仕事の配分の見直しなど、所属長のマネジメント状況というものを指導して参りたいと考えております。下の参考は過去の時間外勤務の推移を表しております。

5ページ目をご覧ください。5ページ目は人事考課制度の充実ということでもあります。これは、人件費の削減に当たって職員数の削減や時間外勤務時間の削減を進めるためには、個々の職員の意識を高め、頑張った職員が認められる仕組みを作ることが非常に大切だということです。

これについては、現在、計画を下回るという評価をしております。勤務評定結果を勤勉手当へと反映していこうという計画でありましたけれども、職員組合等に合意形成ができず「計画を下回る」としました。

ただし、これについては、24年度の実績欄のところに変更計画と記載している欄があるので、その欄を見ていただきたいのですが、勤務評定結果を勤勉手当に反映させるというだけではなく、こういった人事考課制度を含め「脱年功」と言っていますが、年功序列型でない人事管理制度への転換をパーツ単体ではなく全体を見直し、改善に取り組んでいこうと考えております。

その説明はこれまでの評価の欄にも記載させていただいているのですが、更なる行革の推進のためには、特に創意工夫、恒常的な改革改善が職員に求められることでもありますので、これまで以上に職員の意識変革や能力発揮を後押しをする人事管理制度となるよう工夫が求められるということです。従いまして、人事考課という評価その単体の制度のみに着目するのではなく、配置、処遇、能力開発などを含めたトータル人事制度に向けた見直しに大きくシフトしたということでもあります。

その下の推進項目3は、「公共施設の維持管理費の見直し」ということでもあります。これも人件費と同じように固定的な経費を削減していく時に、例えば、物件費などの特に公共施設の維持管理費が増大傾向にありますのでこれを抑制していくということでもあります。

これについては、計画どおりという評価をしています。その説明は、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でいることから計画通りということで判断しています。

施設特性に応じて、指定管理者の新規指定に合わせ、利用料金の併用制度を導入したということでもあります。平成24年度からは全ての社会体育施設に適用し、これま

で以上に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という判断をしています。利用料金制度導入施設なんですが、歴史文化施設は8施設のうち5。福祉施設については利用料金制度に馴染まなく、そもそも利用料収入が入りませんので0。駐車・駐輪施設については7のうち1。社会体育施設は12施設。その他の施設については5施設のうち4。全部で38施設のうち22については利用料金の導入が進んだということでもあります。

今後の取り組みでございます。現在は利用料金と指定管理料の併用制度であります。中には全て利用料金で賄っているところもあります。厳格なモニタリングにより、指定管理料は基本的に施設コストにかかるもののみになるように促すということを進めて参りたいと思います。

6ページ目をご覧ください。6ページ目も公共施設の維持管理費の見直しをして取り組んでいる項目でございます。これについては、計画通りという評価をしています。これは維持管理費の適正化のための条件整備が進んでいるという判断をしましたので計画通りということです。これについては、行革審の提言にもありましたように、施設の評価基準を作ってきたと収支バランスの把握した上で是正していく項目を明確にしてという内容でございます。

評価としては、公共施設維持管理費の見直し方針に基づいて、まず社会体育施設の評価を実施しました。何故、社会体育施設の評価が最初だかというと、ちょうど平成23年度で指定管理期間が満了し、新規指定をするタイミングだったので実施したものであります。これについては、収支バランスに課題があり、将来の財政負担について1億円以上の南部地域の体育館については、津波防災対策の検討結論の中で統合を決定したということや、収支改善の見込みがあるというふうに判断されたものについては収支バランスの目標値を設定して、指定管理者の公募の際に公募要綱の中に改善値を設定したということ。併せて、利用料金併用制度の導入ということで維持管理費の適正化のための条件整備が進んだと考えています。

ただし、条件整備が進んだだけですので、今後は指定管理のモニタリングをきちんとやっていくこと。或いは、併せて使い易さと利用率向上のための工夫を行っていくこと。そのために必要な規制緩和をやる必要があると考えております。

削減目標の達成については、今の状態のままではなかなか削減が難しいという判断であります。従いまして、市の施設全般について民間で実施可能なまたは既に同様のサービスが提供されている施設についてももう一度ですね、これを見直していく必要があるというふうに考えています。

その下は、参考に社会体育施設12施設の管理運営費の状況です。この時は17施設あって(3)のトータルコストというのがこの施設にかかっている総額でございます。これを運営コストと管理コストの2区分に分けて、運営コストが利用料金で賄えるためにはどうしたら良いかという見直しを行ったというものです。

それから7ページ目をご覧ください。7ページ目は支所機能の見直しという項目でございます。これは人件費の削減で、予定職員数の削減を行うときに支所機能についても見直していこうという内容でございます。これについては、計画どおりの進捗度という評価をしています。評価でございますが、特にこれについて 印のところをご

覧いただきたいのですが、支所組織等の変遷ということで記載がございます、平成17年度は73人、組織的には10室13係、これを業務の見直しを行って平成23年度には24人2係という内容になっています。ただし、24人2係ということですが、新たに時代のニーズに必要な地域医療の支援を行う「ふくしあ」を両支所に配置をして、求められる業務は適切に配置しながら引き上げられる業務は引き上げたということで、やみくもな削減ということではなくそこは機能分担をきちんと整理したということでございます。

今後の取り組みでございます。支所機能の見直しについては、基本的に現状である程度の見直し水準に達したという判断をしていますので、組織そのものの見直しについては、行革審の提言にあったとおり南北道路建設や公共交通等の整備状況を。つまり、利便性を確保しつつ見直しを進めるということ。それから、支所の窓口の見直しについては、アウトソーシングの実施計画の中に盛り込みながら窓口業務について適切なあり方、外注のあり方等々を含めて考えていきたいと思っています。

それから、その下の推進項目5の「大規模プロジェクト事業等のあり方検討」でございます。これについては計画を下回るという評価を得ています。この項目の主なものは、駅前東街区の再開発事業がございました。この検討・結論はですね、まだ継続検討中であるということから計画を下回るという評価をしています。

その他の大きな事業については、新病院周辺の道路整備、南北道路建設、大東体育館建設、或いは中央消防署建設などの大型事業に加えて、東日本大震災を踏まえた小中学校施設の更なる対震度向上の為の整備を新たに実施計画に盛り込んだということで、これについては、適切な優先順位付けを行って無理の無い年度計画が策定できたと判断しています。

一方で、駅前再開発事業については、公共床の取得についての方針は出ましたけれども、再開発準備組合が現在策定している事業計画については、まだ計画の提示がなく判断できませんので、計画を下回るという評価をしたものであります。これについては、安心安全な計画と判断できるまでは事業に着手しないというのが市の方針でありますので、再開発の事業については慎重を期していくということであります。

8ページ目をご覧ください。8ページ目は第3セクターの見直しでございます。現在第3セクターは全部で10あります。そのうち8の第3セクターについて見直しを行ったものであります。8のセクターは参考の表に記載がありますけれども、東遠青果流通センターから始まって大東マリーナまでこの8つの第3セクターについて見直しを行ったものであります。

第3セクターの見直しについては、評価欄のところをご覧くださいなのですが、第3セクターの見直し方針というものを策定して、政策目的に対する第3セクターの存在意義の検証、現在、或いは将来を含めて財政的負担及びリスクを排除すること。黒字セクターは、存在意義の検証結果に基づいて完全民営化を含めて市の関与のあり方を見直しをすること。赤字セクターは、経営改善の可否検討により、解散を含めて見直すということ。市場等の外部環境の変化への対応や官民双方で経営責任の所在が曖昧にならないように組織形態に見直すということ。という5つの方針に基づいて見直しを行ってきたものであります。

評価としては計画通りという評価をしております。これは、全ての分類で概ね計画通りに見直しが進められたということで、このような評価をしております。今後の取り組みとしては、特に継続の結論が出たセクターについては、引き続き経営状況の監視を厳しく行っていくということで考えております。

9ページ目をご覧ください。9ページ目は「補助金の見直し」でございます。これは計画通りという評価をしております。評価の欄をご覧ください。これは補助金見直し基準という全庁統一見解の下で見直しを行ったものであります。一つは政策目的への貢献度、それから、制度設計の妥当性、受益者と負担の割合、代替手法等の評価ということで、あるべき補助制度の実現に向けてこの見直し基準によって大きく見直しが前進したという判断をしています。

特に、長年の経緯を背景に固定化した制度の見直し、或いは市職員の意識改革が進んだということで、他の改革の前進に大きく繋がるという判断をしています。

ただ、一方で代替手法として直接経費化や委託事業化した事業等がございますので、引き続き事業の存在意義を検証していく必要があるというふうに考えています。

今後の取り組みなんですが、原則補助金事業は補助期間3年としています、従って、3年後の平成25年度にもう一度再評価を行って、改めて見直しを行うというふうに考えております。

参考表をご覧ください。特に備考欄でございますけれども、見直しの対象とした事業は179事業あります。結果として、元々スタート時は平成22年度ですので、その時点は189。それから平成23年度の見直しで127。結果として62事業がなくなっているということでありまして。金額でいうと、1億3千2百万。ただし、直接経費化したもの等がございますので、実質的には5千5百万という結果になっております。

それから10ページ目をご覧ください。10ページ目はまとめということで、今ご説明させていただいた7つの柱、12項目についてでございますけれども、計画通り以上という結果は7項目あるわけですね。その削減見込み額は約1億6千3百万というわけですが、その87%近くが行政職員数の削減によるものであります。従いまして、平成28年度までに17億円を削減するための手段としては、この改革プランの内容では少し弱い感があるというふうに判断をしている。従いまして、見直しの強度を高めながら、より具体的に削減に直結する項目立てが必要だというふうに考えています。従いまして、今、1ページから9ページまで取りまとめさせていただきました第1次改革プランの評価を踏まえ、第2次改革プランについてはこの下にあるようなことについて、引き継いでいきたいと思っております。

まず、市債残高の縮小でございます。東日本大震災の発生により緊急地震津波対策事業を実施しなければならない、或いは合併特例債事業の本格化等があるわけなんですけれども、市債残高の削減というのは非常に大切な事項でありますので、第2次改革プランにも引き継いでいく必要があると考えています。

それから、行政職員数の削減であります。削減する対象経費が固定的な経費ということで、やはり、人件費・物件費・補助金ということになります。従いまして、人件費の削減としてはですね、行政職員数の削減というのを現状に上乗せしてやっていく必

要があるというふうに考えています。

それから、アウトソーシングですが、今、行政職員数を削減することについて、上乗せしていくという説明をさせていただきましたが、現状の仕事を維持したまま職員削減数を上乗せするというのは、限界があるということでございます。従いまして、業務の必要性等を再検討するとともに、アウトソーシング対象業務の検討結果のうち、削減に大きく貢献するものを選抜し実施していくという必要があるというふうに考えています。これも第2次改革プランに引き継いでいきたいということでございます。

それから、物件費の上昇抑制です。アウトソーシングをすることは、委託化が進むという反面もございます。従いまして、それで物件費が上昇しては元も子もありませんので、既存施設の管理費の見直しはもちろんのこと、施設の統合・廃止・完全民営化等を含めて検討していくということ、仕事の見直しによってですね、行政職員の正規職員の代替として非常勤職員が配置されないように、これについても削減すること。或いは、需用費等の事務費の一律カットも追加でやっていく必要があるのではなかろうかと思えます。

このように、現状のですね、組織体制等々を大きく見直していくためには、職員のインセンティブを高めていくということも併せて必要だというふうに考えています。従いまして、改革改善に対する職員の動機付け、或いは行革の進展に伴う組織の士気低下を防ぐために、人事管理制度についてもより良いものに変えていくという試みも必要と考えています。

支所機能の見直し、或いは、大規模プロジェクト事業のあり方、第3セクターの関係については、第1次改革プランで一定の成果を得たと判断しています。一方で目標の達成度を考えますと、その他の項目と比べて多少貢献度が低いのかなという判断になりますので、第2次改革プランには引き継がないが、引き続き適正化については努めていきたいと考えています。

最後に補助金でございます。補助金については、平成23年度の取り組みで一定の成果を得たが、目標達成には及んでおりませんので、引き続き第2次改革プランにも盛り込み、これを続けていきたいと考えています。

今ご説明させてもらった10ページの内容が、第1次改革プランの評価を総括したときに、第2次改革プランに引き継ぐべき事項として、ご説明をさせていただきました。この10ページの上段の四角の中に記載をさせていただいたとおり、28年度までに17億円を削減するのは非常に厳しい内容であると判断しています。従いまして現状を大胆に見直すレベルの取り組みが必要だと考えておりますので、ここで整理をした内容について、その具体策について、今後計画して参りたいと考えています。

それから最後のページはですね、参考資料として、経常収支比率、或いは将来負担比率の推移として、計算式も含めて参考にしてください。

説明は以上です。

## 伊藤会長

ありがとうございます。ただいま事務局の方から第1次改革プランの進捗状況と評価、それを踏まえた第2次改革プランの策定についての考え方等が示されました。一

応、この資料に関しまして質問・ご意見等ございましたら、出していただきたい。

### 高橋委員

よろしいでしょうか。

一番最初の市債残高のことでお聞きしたいのですが。平成22年度は467億9千100万、平成23年度458億7千万、22年度から23年度なんですけれども、22年度は1億7千700万、23年度は9億4100万、約5倍～6倍となっているんですが、これはやはり、東日本大震災にむけての防災の関係が大幅にアップしたのでしょうか。

### 伊藤会長

いかがでしょうか。

### 行革推進係長

ちょっとすみません、高橋さんの言っていることがわからなかったので・・・。  
質問の内容がわからなかったものですから・・・

### 高橋委員

平成20年度の計画と実績の差がそんなにないのに、平成23年度については大幅な差し引きがあって、その差については？

### 行革推進係長

今、高橋委員がおっしゃっているのは、上の表の計画と実績で、長期財政見通しで書かれた数字とその下の決算見込みの差のことを言っておられるんですか？わかりました。

### 財政課主幹

財政課の山本です。ご質問について答えさせていただきます。

その、市債の残高が減少しなかった要因ですが、これには一つは、東日本大震災の発生がございまして、緊急地震津波対策を実施することによって地方債を財源としたこと。

もう一つは平成22年度から、国の地方財政対策ということで臨時財政対策債という財政措置がございまして、それが拡充されたこと。

それに伴いまして、掛川市の地方債の発行額が増えた結果、計画値を下回る結果になったということでございます。

すいません、臨時財政対策債について簡単に説明させていただくと、国からですね、それぞれ県或いは市町村に地方交付税が交付されます。これにつきましては、ご案内の通り、国の交付税特別財源がかなり大きな借金を抱えていることになりまして、平成13年度から交付税の一部を地方が借金する形で市債を発行するものでございます。それについてですね、22年度以降、地方財政対策の拡充がありまして、掛川市の臨



時財政対策債の計画値よりも多く発行したのですが、それについては、今後始まりまず新病院の開設時に現病院の清算が必要になります。当時の見込みでは、現病院の清算におよそ42億円ほどの財源が必要となる見込みでございまして、平成25年度に必要な財源を平成22年度のうちに先に地方債を発行して基金に積んで確保をしておこうというもので、地方債が増加したという一因もございまして。

**伊藤会長**

ほかに？どうぞ。

**鈴木委員**

内容の確認ですが、まず2ページ、一番上のところ。平成24年度の「H22・23」と書いてあるところは、「H24・25」の間違いですね。それとですね、2つ聞きたいですけど、下の表でですね、人件費が削減していきますよね。前年度増減というところですが、平成18年度、19年度というふうに、1億8千600万、9千100万、1億2千200万、3千100万ときて、その後、3億6百万ときていて、あまりにも数字が大きいんで、なんでかなと思う。

もう一つは6ページのですね、一番下の指定管理41施設の状況という表なんですけど、これなんですけど、AのうちBの割合という数字なんですけど、A分のBということだと思んですけど、そうすると、この数字が間違っているんじゃないかなと思うんです。差し引きしたA-Bの数字をAで割っていると思うんですけど、そうすると、パーセンテージが逆になっちゃうんで、パーセンテージが増えるんだろうけど、その2つです。

**伊藤会長**

いかがですかね？

**行革推進係長**

最初、人件費の行政職員の削減のところですね。今のご質問は、参考の表の正規職員の推移というところで、人件費の額が前年度からの数字にばらつきがあって、特に21年度から22年度については、3億円程度差があるということございまして。この人件費というのは、退職金を除いた職員給与です。ということで、比較をしているわけなんですけれども、特にこの年度では、数字的な比較をしますと、期末勤勉手当がですね大きく差が出て、それが原因でこの数字が出てきたっていうのも一つ大きな要因。それから諸手当が減ってますので、それで総額が変わったというのが大きな要因でございまして。

**鈴木委員**

そうすると、期末勤勉手当は2億何千万もあったということになるんですね？今日でなくて結構ですので、また次の機会にでもお願いします。

## 伊藤会長

そうしたら、後でもいいですけどね・・・・・・。  
次は6ページの参考の ですね。

## 行革推進係長

ごめんなさい、Bの、ここで言いたかったのは、利用料収入が総額に占める割合のことを言いたかったので・・計算間違いです。申し訳なかったです。

## 鈴木委員

平成20年度は47.3%で21年が51.6%、22年が49.9%になります。これ、分子が間違えているんです。差し引きのA - Bって方を分子にしているんです。そうじゃなくてBを分子にしないといけないので、平成20年度は47.3%で平成21年が51.6%、平成22年が49.9%というふうになります。

## 伊藤会長

他にどなたか？言葉の問題も含めてなかなか色々とあります。なかなか行政も難しいもんですから。

では、私のほうからよろしいですか？3ページの参考の欄。数字の50とあるが、38と13を足すと51になってしまうもんですから、このところはどうを訂正すれば良いか。

もう一点、これは見方を教えていただきたいのです。6ページの右下のグラフ、これを見ますと、管理費の総額は上向いているんですが、利用の収入が激減しているという、この辺りをどう見れば良いかと、その点をお願いします。

## 行革推進係長

すいません、最初に3ページの下段の表ですが、1の直営施設のところです、見直しの欄が7となっていますが、すいません6です。22と6で28ということです。「直営から指定管理者制度等へ移行7施設」というところは、「6施設」ということです。

それから6ページ目の表でございます。6ページ目はですね、すいません、利用料収入が平成21年から平成22年まで大きく減っている理由は、次回までに資料を用意しておきます。

## 伊藤会長

他に質問がある方ございますか、どうぞ。

## 西村委員

都築さん、ちょっと質問というか、感想というか、質問させてください。

この第1次の進捗状況のまとめを拝見して、例えばNo.1の市債残高の削減は計画を下回っていて、これには先ほどご説明されていて明確な理由があるんですね。ずっと

そうやって2ページ目、3ページ目と進んでいって、計画を下回ったところが何で下回ったのかという問題点とか課題とか、それが本当に財源とか直球で表現されているのかという、ちょっと奥歯にものが挟まったような言い方なんです。計画が下回った、例えば、3ページの「民営化、民間委託、指定管理者制度への移行」が計画を下回っているけれど、これまでの評価やこれからどうするか、というところが非常に抽象的なんです。僕なんか期待するのは、何が邪魔しているんだろうな。計画をアウトソーシング実施計画を策定するときでも、担当者がサボっていたのか、誰かが嫌がっていたのか、或いは何かものすごいものがあって進まないのかとか、こんなことないと思いますけど。例えば、あったらそういうものをはっきりと書いていかないと、おそらく1億7千万の削減で本当にやっかいなもの、難しいものは、どうしてそれが進まないのかっていう本当の本質を表に出して行って、この場はオープンでやりますし、それが全部市民に伝わって行っていますので、本当のところを表に出してそれを外圧的なものでどんどん追い込んでいくような、そういった取り組み方をしていかないと、おそらくものすごい計画になっておりますから、進まないのではないかとそういうふうに思います。

ですから、できれば、計画を上回っている分についてはどんどんやればいいんですけど、下回っている部分については、はっきりとその問題点、何が阻害しているのかみたいなところを具体的に出していただけることがこれからの拍車化につながるのではないかと思います。

なんか、よくわかんない説明ですけど、申し訳ございません。以上です。

### 松井市長

都築くんに答えさせるのはかわいそうなので、私のほうから。

今言われたようなことをですね、この資料を作るときに少し議論もあったんですけども、そういうご指摘がありましたので、改めてもう一度、計画を下回った要因が明確に出るような表示をしたい。なかなか分析も難しいファジーな要因もありますので、できるだけ可能な限り評価をし直して、詳細に説明ができるような形にしていきたいと思っております。

### 伊藤会長

一応8時という時間は参りましたが、ちょっと一区切りというところまで今ひとつなので少し延長をさせていただきます。

続いて、ご質問、ご意見、場合によっては新しくこんなデータを欲しいといったことでもよろしいかと思います。これをやって、次の会議は本当にこのデータに基づいて評価の問題とか、第2次に盛り込むべき方法をどうしたらいいとか、具体的に議論していくことになるかと思っておりますのでよろしくお願いします。

### 山内副会長

私は、第1次の削減の中で、1億6千万ですか、ということで、行政の職員の削減による87%というのが、これから行政の職員の削減が今までどおり進むかどうかは

ちょっと疑問がある。かなり抜本的なものっていうのは、色んな部分でバリアとなっていたものを乗り越えていかない限りはただ単に掛け声でしかないという感じになるかなと。今日の資料の率直な感想なんですけれども。

あと、もしあるとするならば、掛川市の場合には市が関与している公益法人はどうなっているのかというようなこと。浜松なんかは、公益法人改革でかなりスリム化したということを聞いてます。そこまで多くないにせよ、そこに対してどういう形でどうなっているのか、これは国レベルでも公益法人改革って言われてて、こういったものに対してメスを入れていかないといけないというのが国でもあるように地方自治体にもあるんじゃないのかということ。

大規模プロジェクトのあり方ということで、駅前東街区の問題が検討中ということで計画を下回るという話があったんです。それ以外にも、大規模プロジェクトがまだ進捗しているわけですから、それがまた削減がままならないとなると、どこで17億円を捻出するのかと、組織を見直す、アウトソーシングの話とか進んでいる中で、それでできるのかということ。将来の組織をもっと抜本的に見直すとか、学校給食の廃止とかやらないとちょっとできないんじゃないかという率直な感想なんですけど。次回、公益法人に関しては資料をいただければと思います。

#### 松井市長

主な公益法人は、生涯学習振興公社ですね。

今言われたように、17億円も削減するということが計画を立てておりますので、ドラスティックな対応も不可欠だと、委員の皆さんからのご提言をいただいて、どう感じにするのが一番いいのか。私のほうも色々考えをまとめられると思いますが、委員会の皆さんからのご提言をいただきたいと思います。

学校給食を廃止するという事もひとつの考え方ではありますが、ただ、現実の話として、今の状況でそれは不可能なのかと、そのくらいのことをやっていかないといけないのかと思っています。

#### 伊藤会長

ご意見、ご質問、まだ発言されていない方。ぜひ。

#### 高田委員

6ページですか。若干お話を伺ってたんだけど、よく理解していなかったもんだから。確かその大東海洋公園とか廃止するようなしないような話をちょっと聞いたような気がするんですが、その辺りどうなっているのかなと。中にはひどいようなものがあるんでね。0.4%だとか10.1%だとか20%だとか。なんか、手を打つって話だと思うんですが、どうなってるのか都築さん、どんな感じになってるんでしたっけ。

#### 行革推進係長

6ページですね、参考 の表があります。この表の真ん中にですね大須賀体育館、右側の方を見ていただくと大東体育館という項目があります。ここがですね、表の一

番下を見ていただくと「廃止・統合」という表現がされています。今、高田委員が言われた南部の体育施設の関係については、この大須賀と大東体育館について、津波防災対策等の検討経過の中でこの2つの統合が決定されたということでございます。

それから、このマトリックス表の中で、一番大切な箇所が、高田委員が仰ったところで、(5)番ですよ。(1)のうち(4)の割合、つまり、運営コストと、利用料収入の割合がですね、なんだろうかという。割合を見たときに、収支のバランスが適正かどうかという判断のもとで、見直しの考え方を整理していくべきだということも後押しのためにこの表を作ったということです。以上です。

#### 高田委員

数字のひどいところは、見直していくということですね？今後止めるのか、もっと値上げするのか。とか何らかの。

#### 行革推進係長

そうですね、このバランスがひとつの区切りということやってます。

#### 伊藤会長

他になにか。

#### 荒木委員

荒木ですけれども、この改革プランを実際やっておられて、勉強させていただいたんですけれども、一つ良く分からなかったのが、削減計画自体が私、良いのか悪いのか、なかなか判断できないなという感じを受けて、都築さんをお願いして、総合計画とかマスタープランとの整合を見たいということで資料提供をお願いしたんですけれども。要するにマスタープランとか総合計画の兼ね合いの中で、この削減計画が入ってきた形のほうがわかりやすいのかなと、我々が判断しやすいのかなと。そういうことです。よろしく願います。

#### 行革推進係長

総合計画を皆さんのお手元に配布させていただきました。それと、見直しをさせていただくときに、残り5年の後期の基本計画がまとまりましたので、それは、印刷等々整備できましたら配布させていただきます。考え方なんですけれども、総合計画に位置づけられる政策施策を、現実にやっていくための財源を生み出そうというのがこの行革というふうに判断していただけると。つまり、総合計画は将来のまちづくりのためにこういった事をやっていくべきだという方向性を示したものであり、そのための財源を生み出すのが行革ですので、その行革で言っているのは、固定的な経費を減らして、政策の経費を生み出していくんだということでございますので、ご理解をいただければと思います。

#### 松井市長

私も補足というか当初ですね、10ヶ年の財政計画を作って17億円を削減しますということを審議会にお示しをしたんですが、その時に17億円の削減も現状の財源をフラットにして、そのままにして17億円を減らす、財源として17億円増えれば10年後のこの財政計画は削減0ということでご提案を致しましたが、審議会のほうから少し10年じゃ長すぎるといったお話もあって、それからもう一つは、財源が増えた分は投資的経費に回すべきだといったお話もあって、この5ヶ年の計画そのものは、人件費と物件費、公債費等々から削減しろというご意見をいただいて、かなり私自身悩みましたけれども、これでいこうという計画を私どもが作って出した。当初よりかなり厳しい審議会のご意見もあったということで、17億円を普通ですと、財源が増えればそれでいいじゃないかという、甘い考えがあったんですけれども、そんなことは甘っちょろい。固定的な経費を民間経営と同じように当然減らす、こういう話もありましたので今言ったような計画を作ったと、経緯はこういうことです。

### 窪野委員

私は2年間、特に去年、大規模プロジェクトのほうに力を入れていただき、提言させていただきました。そして、公共床は取得しないということになりましたけれども、7ページを見ますと計画を下回るという判断になっております。第2次改革プランに引き継がないということでここに出てますけれども、その辺についてもう少し納得のいくことを聞かせていただきたいと思いますけど。

### 行革推進係長

今のご質問は、7ページの「大規模プロジェクト事業等のあり方検討」のことなんですけど、これについては第2次改革プランに引き継がないけれども、これそのものの見直しは引き続き行うし、これを止めちゃうという訳ではない。実際この見直しは引き継ぐんだけど、第2次改革プランの中には盛り込んでいかない。なぜそういうことかという2つ理由があります。

一つは、駅前再開発事業に対する市のスタンスというのは明確に示しております。一つは安心安全な計画と判断できるまでは事業には着手しないという、慎重な判断をすと言いつけているわけでございます。公共床についても方針を示したということで、これは揺るぎないものでありますのでこれが変わることはありません。そういったことが一つ。

もう一つは、政策的な経費を充実させるために、固定的な経費を削減するという提言をいただいています。従いましてこのまとめ表でいきますと、10ページに総括として記載をさせていただいている通り、人件費、物件費、補助金それから市債務残高の縮小に注視していくということなんですけれども、こういった経常的経費、固定的な経費を長い間の経緯を背景に固定化した制度を見直しながら、政策的な経費に充てるということになります。第2次改革プランの内容というのは固定的な経費を削減していくにはどうしたらいいかという内容で構築したいと考えていますので、第2次改革プランには引き継がずにいくという判断になっております。よろしいでしょうか。

## 伊藤会長

それでは、藤田さん、感想でもなんでも結構なので。

## 藤田委員

一主婦が今まで色々市の政策とか何も見ずに関わってこなかったものですから。資料を見てもなかなか理解ができなくて申し訳ございません。皆さんのお話を伺いしながら17億円を削減することってすごいことなんだとびっくりするというか、そういう感想で。何にもわからない状態なんですけれども、本当に申し訳ございません。

また、意見が言えるようになるといいなと思いながら、すみません。

## 伊藤会長

ありがとうございます。大まかな日程につき事務局に一通りお聞きしたりしたんですが、一応9月頃にですね、第2次改革プランの策定をします。そうするとこれから6月頃にかけては、第1次の行革プランの推進・進捗状況、評価をしっかりと行い、尚且つこの10ページのほうにも入っておりますけれど、第2次改革プランの方に引き継ぐべき事項は何か、また第2次改革プランに入れ込むべき事項は何か、まあ9月完成となると、少なくとも6～7月くらいまでには、提言案みたいなところに持って行きたいと。いずれにしても、私の方から事務局とよく打ち合わせしながら、もう少し具体的な日程、その辺りを表にするなりして次回提示させていただきたいと思っております。

つきましては、先ほど申し上げましたように、それまでの間ですね、今度5月23日になりますか、そこでは色々議論をしますが、大胆な発想、思い切ったものじゃないとなかなかクリアできない、難しいなあと思いますので、勉強会とか具体的な資料の提出を依頼するとか場合によっては、市役所担当部署を訪ねていただいてレクチャーを受けながら知識を広めていただきたいと思います。

当面、この審議事項についてはこれで終了させていただきたいと思います。

## 鈴木委員

スケジュールというか手続きって言ってましたね。審議会の手法というか第2次行革審のベース作りという事になるか、それは我々が考えるべきなのか、市のほうからそういうベースが提示されてきて、それを我々が「これは行革ではない」とか、そういう議論をするのか。

この頃思うんですが、確かに抽象的ですけども、17億の削減するんだって意気込みは伝わってくるわけなんですよ。それをどうすれば、自分たちのものになるのか具体的なところを市のほうで作っていただいて、それを我々が検証するといった進め方の方がいいんじゃないのかなと思うんですけども。そのところをはっきりさせておいた方が良くはないかと思えます。

## 伊藤会長

そうですね、第1期の時も「行革は市がやるべきこと。それをチェックし、必要が

あれば提言していくのが行革審だ」と言う話がありました。確かにこれ読ませていただくと一生懸命やっていたという雰囲気は伝わってきております。

ただ17億というのがですね、これは第2次改革プランに盛り込んでいかなければならないのですけれども、その辺の具体的なところは、まだこれだけでは不十分です。市側から追加であれば、提出していただければ審議会としても手続きがやり易いところなふうに思います。

### 松井市長

17億について削減をするという時に、かなり大胆な方向転換・政策を出さないとなかなか17億は難しい。こちら側から提案するとなると、提案する段階で色んな各方面に話をしなければいけないということで、もちろん議会もそうですし、そういうことを考えると、私どもが17億をどうするという方向性を出すというのは、5年計画であと4年ですか、時間をいただかないと、私たちから17億円削りますよという話はなかなか難しいんで、そういう意味では「こんなことはどうだ」とかいった提言をいただければ大変ありがたい。行政側が17億円をこういう形で改善しますよということを出すことは、なかなかちょっと難しいですね。正直。

### 伊藤会長

確かにそんな感じはあるんでしょうが、委員の皆さんの方は、具体的な改革となると知識の問題も含めて実情がよく分かっていない。そのところは提言といっても今のこの状態のままでっていうことはいかがか。計画を揉んでる間に色々具体的なところが出てくることはあるかもしれないですけど。ただ、その、例えば、いじらなきゃならん部分はこんなところだと。一つのヒントがあってそれに対して審議会のほうで色々審議をし考えをまとめさせていただく。こんなのはいかがですかね。

### 松井市長

どの時点でですね、行政側が今全体の行政機構を見直すということになりますと、行政側が案を出してですね、これは審議してもらおうというよりもいいか悪いかの判断を仰ぐということになるでしょうね。私としてはそうではなくて、審議会の皆さんから色々なアイデアをいただいて、答申をいただいて、それを踏まえた上で推進をしていくということでない例えば、議会とか関係者とかに何というんですかね、好きな言葉じゃないんですけど、根回しをしないとなかなか17億のですね、削減に対してこうするというのはそれは今の段階ではちょっと、今日の段階では申し訳ないね。

### 伊藤会長

この審議会は市長さんの諮問機関、そういう位置付けでございます。いずれにしても次回はもうちょっと細かい所まで議論を進めていきたいんですけど、25年～28年度という4年間で17億を減らすということが大前提にあるわけですね。大きな数字であることはわかるんですが、具体的にいろはの「い」の字もわからない状態の中でこれをやったらどうだと話すことは、何か空論みたいになってしまうんじゃない



いかと思うんですが。

#### 松井市長

第1次行革プランのですね、中の項目を改めてどうするかという打ち出し方をしていただければこれ以上の考え方をしてですね、もっと違ったというようなのは殆ど出てこないと思います。ちょっと次回までに少し検討させてください。

ただ、実際の話として、もし17億円をこういう形で切りますよという時には、私どもとしては、関係者或いは議会の方に先にお話をしないと、その中で提言というのは、なかなかということになると思うのです。だから、色んなアイデアがある、こういうことができるといった議論の中で、我々としてはある程度の考え方というところでお話ができるところもあるし、ということになると思います。すいません。

#### 鈴木委員

わかりますよ。すごく分かります。この後どうするのかとか。

#### 伊藤会長

次回までにですね、それこそ日程を含めて少し揉んでおいてある程度の路線を考えてみたいとこんなふうに思います。よろしくお願いします。以上でございます。

## 4 その他

#### 企画調整課長

ありがとうございました。その他ということで、次回の行財政改革審議会の日程ですが、5月23日の水曜日、本日と同じ午後6時30分からこの会場で行いたいと思います。ご予約のほうをよろしく願いいたします。

第3回の6月なんですが、これまでもご案内させていただきました6月26日火曜日が、27日水曜日。時間につきましては皆さんの都合で決めたいと思います。

#### 伊藤会長

26日か27日。委員の皆さんいかがですか？都合の悪い方いらっしゃいましたら。時間は6時半辺りにしたいと思います。

#### 企画調整課長

時間については、もしちょっと早いかなということでしたら遅くすることもできますが。

#### 伊藤会長

皆さんからも日程を早く決めてほしいという意見もありますのでいかがですか。26か27。皆さん、一応26か27で大丈夫ですか。私は、26日の方がありがたいかなと思っています。

#### **企画調整課長**

かしこまりました。そうしましたら第3回の審議会につきましては、6月26日火曜日午後6時半から。会場につきましては、また追って連絡させていただきます。

## **5 閉 会**

#### **企画調整課長**

それでは、本日の審議会を閉会させていただきます。大変お疲れ様でした。