

# 行政改革推進委員会 平成29年度第1回会議議事要録

## 1 日時

平成29年7月13日（木） 午後7時から午後9時20分まで

## 2 場所

市役所3階 第2委員会室

## 3 出席者

委員：青山委員、大池委員、河村委員、小泉委員、鈴木委員、山本委員、櫻井委員、杉浦委員

事務局：北川行政経営部長、原田経営管理課長、樽林行政改革担当係長、鈴木主査

財政状況説明者：鈴木財政課長

## 4 概要

### 1 開会

### 2 委嘱状交付

### 3 市長挨拶

- ・ 少子高齢化が進み、医療、介護、福祉に係る費用は増大している。
- ・ 合併から12年経過したが、旧市町単位で文化施設が存在するなど公共施設の数はあまり減少せず、また、合併による交付税における加算額も平成32年で無くなるなど行財政運営が非常に厳しい状況にある。
- ・ 1期目は、市役所の組織改革に取り組み、内向きの行政経営をする部署と外向きの地域づくりをする部署を分けることができ、改革は進んだと考える。
- ・ 2期目の大きな課題は、次なる人材の育成である。
- ・ 島田は人材が豊富で年輩の方ですばらしい方はたくさんいるが、20年、30年先のことを決めていくのは、みなさんのような現役の方だと考える。
- ・ そのためには、若い方の人材を育てていかなければならず、その仕組みを作りたいというのが願いである。
- ・ 市長が変わっても続くよう、今ある組織の中に、組織の形を変えて、次の世代を担っていく人材を育成し、その方達が問題意識を持って、自ら動き提案していただけるような組織を作りたいという事が願いであり、この行政改革推進委員会に懸ける想いである。
- ・ 新たな行政経営戦略の策定の審議もお願いしたいが、もう一つお願いしたいことは、みなさんに、これからの時代を担う人材を育成するに当たって、こ

ういう組織が欲しい、こういう場所が欲しい、こういう事業を提案したいなど話し合っていたきたい。

- ・今年、みなさんが何をやりたいのかを話し合っていたきたい、次の世代の人材育成ということの中で、まずは、みなさんが、最先端となり島田の次の時代を作っていたきたい。
- ・今年度は市の若手職員を2名委員として加えており、次の時代の島田の大事な人材だと考えているため、みなさんとともに、これからのまちを作るメンバーとして受け入れていただきたい。
- ・みなさんが、私が期待する人材であるが、次の時代の若い人達を作っていく仕組みを作り、つなげていくために、どのようにしていけばよいか、今年一年は勉強の時間としていただいても結構であるし、今年から何かをやろうということであれば、形になるよう応援したいと考えている、
- ・みなさんが自ら作っていく行政改革推進委員会だと思ってほしい。
- ・一年間よろしくお願ひしたい。

#### 4 委員自己紹介

#### 5 事務局職員紹介

#### 6 委員長及び副委員長選出

互選の結果、小泉委員が委員長に、山本委員が副委員長に選出された。

#### 7 報告及び協議

##### (1) 市の財政状況について

冒頭、財政課長から【資料1】に基づき説明

##### 【質疑応答】

- 委員長 何か質問等はあるか。
- 委員 物件費についてももう少し説明をお願いしたい。
- 財政課長 物件費とは物を買うお金である。光熱水費や委託経費も物件費の区分になる。例えば、ある人件費が減り、その業務を委託した場合は、委託料は物件費に区分される。以前は給食の配送を市の職員が行っていたが、現在は業務委託をしており、物件費に区分されている。サービスの提供方法を委託で行っているものが増えてきているため、物件費は減らない状況にある。
- 委員 5ページの左下の目的別歳出の衛生費に含まれている保険は介護保険などのことか。その他に含まれるのは、ゴミ処理費用なのか。
- 財政課長 衛生費に含まれるものは、保健福祉センターで行っている母子保健などである。ゴミ処理など環境衛生費も含まれている。

- 委員 衛生費は市民の方の健康を守るための費用なのか。
- 財政課長 衛生費の中で、支出が大きいものは、市民病院の経営に対する負担金である。毎年10億円くらいが支出されている。
- 委員 ゴミ処理については、あらゆる物を燃やせるガス化溶融炉を使用しており、燃料もコークスを使用するため費用がかかるため、衛生費は類似団体と比較し支出が大きいのか。
- 財政課長 そのとおりである。コークスや灯油を使い非常に高い熱で燃やしダイオキシンを出さないというものである。プラスチックも燃えてしまう。かえって、熱を出す燃料的な意味合もあるため、以前はゴミの分別を行っていたが、現在は行っていない。このゴミの出し方が、反面、コストに表れてきている。溶融炉は、今後10数年は使用する予定であるため、ゴミを減らせば燃料費は少なくて済むためメリットは出るが、動いている限りは減らない部分の経費がある。また、施設を長く大事に使う長寿命化対策として、毎年多額の修繕費をかけているため、衛生費が高くなる要因となっている。
- 委員長 8ページの市債の関係で、臨時財政対策債については、島田市の問題ではなく、地方財政制度の問題との関わりがあり、地方交付税で措置すべきものを、まずは借金をさせ、補填するという国の財政政策の影響を受け、増えざるを得ない状況であるという理解でいいのか。
- 財政課長 はい。臨時財政対策債は、毎年10数億となっている。30億円くらいが借金の目安とすると半分近くを臨時財政対策債で借りている。また、合併という経過で借金の仕方が変わり、合併特例債という、借金の7割を国が負担してくれる制度があり、その借金で事業を行うやり方、川根地区に関しては、過疎地域の指定があるため、地区内の事業を行うための借金は、国が8割負担してくれる制度があるため、それらが借金の主力になっている。臨時財政対策債は100%、今年度の交付税の中で措置してくれることになっているため、将来もらえる交付税を先にもらっているというやり方になっている。
- 委員長 修繕事業費も起債の対象になるのか。
- 財政課長 制度としては、一昨年からは始まっているが、今現在、島田市は充当していない。
- 副委員長 1ページ目の区分の中で、問題視しているものはあるのか。
- 財政課長 裁量で減らせるところは物件費であり、コントロールすれば減らせる可能性はある。しかし、この中にはサービスに直結しているお金もあるため、そこを減らすのであれば人を減らせという話になってくると思う。人件費と物件費はセットで考える必要がある。人をどれだけ置き、どのようなサービスを提供していくのが課題であると考えている。扶助費は市の単独の制度というより国の制度に基づくものが多いため、コントロールは難しいと考える。

- 副委員長 平成26年度に行政経営戦略を策定する時に、この行政改革推進委員会の委員であったため、話を色々聞いている。人が次々に減らされ、職員の方が、いっぱいいっぱいであることは理解している。人件費は攻撃されやすい部分であると思うが、ぜひ、その部分で何か言われた時に、言い返せるようなところを、市の方でも持っていていただきたい。
- 委員 本業は建設業であるため、普通建設事業費をもう少し増やしてほしいという個人的な思いはあるが、市の財政であったり、維持補修や扶助の部分は、市として絶対に市民サービスとしてやっていかなければならない部分であり、また、これから、団塊の世代が高齢者になっていくと、余計に増えていくと思うが、それが過ぎると、違うところに充てられ、その年によって、戦略的に変えていかなければならない部分があると思う。今は、仕方がない部分がありながら、未来の希望として、その後に普通建設事業費に充てていただければと思う。
- 委員 団塊の世代の方が後期高齢者となって、繰り入れなければいけないお金が増えるが、その後は減るのではないかという委員のお話であったが、シミュレーションされていて、一瞬でも余裕が出そうな時期はあるのか。
- 財政課長 私達の弱いところは先が読めないところであり、来年の税収を見積もることも難しい状況にある。10年の見通しは出しており、大体の傾向として、ほぼ税収は変えずに少し下げ、扶助費を少し伸ばすという形にしてある。ただし、長期のシミュレーションは難しいところがあり、2025年がピークで2040年くらいまで高齢化はのびると言われているが、そこまでのシミュレーションをやるとなると、精度の高いものは出てこないと思う。まち・ひと・しごとの人口ビジョンの中でも、税収の見通しについては、機械的な計算でやっている。
- 委員長 地方財政は長期ビジョンが難しく、国の制度に右往左往されてしまう。消費税を上げ、2%は地方がもらい、介護をやるという約束であったのに反故されてしまい、地方交付税は増えないため借金をしなければならず臨時財政対策債を使わざるを得ない状況になった。当てにしていた税収は入らないなど、地方財政は国の意向で左右に揺れてしまうところがあり、非常に難しい。普通建設事業費も、国土交通省や農水省の建設事業自体の予算も20年前から半分近く減らしているため、国の予算が減れば地方に回ってくるお金も減り影響を受ける。委員の、一瞬でも余裕が出るのか、それをシミュレーションで出せるのかというと難しい。
- 委員 借金を地道に返しながら、借りなさ過ぎないようにしながら、人口を増やし、税収を増やすために新たな産業をおこしていくしかないのか。
- 財政課長 自由に使えるお金が10%程度で、そのお金で政策をやる。どの政策をやるのか的を絞り、そこに集中させていかなければならないが、的を絞ることも難しい状況である。

- 委員 財政状況がかなり厳しい中で、病院を建て直すという話があり、田代の郷温泉の近くのグラウンドを整備する話もある。今後、財政状況が厳しい中、病院の建設費はある程度目処がたっているという解釈でいいのか。
- 財政課長 病院建設は大丈夫であると考えている。支える市側は準備が出来たという状況であり、借金の返済のピークに当たるところについては、返済用の貯金をしており、他に影響が出ないような体制は取れている。むしろ、病院の経営の方が心配である。二百何十億のうち半分は病院が持つため、病院の経営の中で借金を返していかなければならない。予定通り患者さんが来て、収益が上がればいいが、薬価や診療単価において、国が少しルールを変えると、実入りが減る可能性が出てくる。今の制度が続き、順調に患者さんが来てくれれば、なんとか借金は返済できるという計算のもとでやっているため、問題はないと考える。
- 委員 類似団体に御殿場市、湖西市、袋井市とあったが、企業誘致の観点から、御殿場市は関東向けとして工業団地を整備するとすぐに売れてしまうという人気エリアであり、湖西市はトヨタ系の自動車関連の企業が多く活発に動いている状況の中、島田市は、製紙業関係を含め、出て行ってしまったり、工場閉鎖など明るい話が無いような印象のため、産業をもう少し頑張っていたら、大きな企業に来ていただいたり、今ある企業が元気になっていただくことにより税収アップにつなげていただきたい。
- 財政課長 新東名インター周辺については、農業振興地域から除外でき、これから転用の話になってくる。工業的な集積や観光的な要素も少し入り、期待値は非常に大きいと感じている。横井工場の跡地については課題であると考えている。六合、初倉地域は広いが、青地が多いため限界がある。ただ、農業の縛りも永久ではないため、長期の見方の中で考えることになると思う。
- 委員 役所に入って2年と3箇月経つ。役所に入って初めて、市の財政状況を知り、こんなにお金が無いということに衝撃を受けた。民間に勤めていた時は、給料明細を見て、こんなに税金が引かれていると感じたことはあるが、何に使われているかまではそんなに考えたことが無かった。役所に入り、何にどれだけのお金が使われているということを知り、島田市の実態が見え、非常に厳しい財政状況だと感じた。ただ、島田市に限らず全国的に厳しい財政状況であることが見えてきて、夕張市のように破綻してしまうリスクをどの自治体も抱えていることを考えた時、県や国の制度などもあり、簡単に何か出来るわけではないと思うが、一市民として税金を払っている以上、まずは、市の状況を知っておく必要があるということを感じた。
- 財政課長 地元やみなさんの活動の場で、市の財政状況を知りたいという要望があれば、ぜひ声をかけていただきたい。

(2) 平成29年度島田市行政改革推進委員会開催予定について

冒頭、事務局から【資料2】に基づき説明

【質疑応答】特になし

事務局案どおり会議を開催することとして承認された。

(3) 新行政経営戦略の策定について

冒頭、事務局から【資料3】に基づき説明

【質疑応答】

- 委員長 第1回目は大事である。細かい内容ではなく、全体的に何か思っていることがあれば発言いただきたい。
- 委員長 期間についてもまだ決まっていないということですか。
- 事務局 第2次島田市総合計画の計画期間が前期4年、後期4年の8年間であり、その期間を踏まえ今後決めていきたいと考える。
- 副委員長 今ある行政経営戦略は、軸としては、市役所内改革であると思う。進捗具合をどのように考えているのか。
- 事務局 今回の、行政経営戦略行動計画の目標が、数値であれば、例えば、今は80%の達成状況であるということであれば分かりやすいと思うが、数値でないものが多いため、進捗状況として、実施したという表現になっている。自分達がやったものについては確かな手ごたえを感じているが、他の所属のものについてはそこまでの実感はないというのが正直なところである。行政改革の長い歴史の中で、削れるところは削ったという行政側の考え方があるが、市民のみなさんから見ると、まだ甘いと感じるところもあると思う。今回の行政経営戦略のいいところは、人材を育成していくことや組織を磐石にしていくということに着眼しているところである。これは、3年で終わる話ではないので、そのまま活かしていきたいと考える。行動計画を、これから、みなさんと作っていくが、その時には、数値化できるものは数値化したい。もう削るところは無いと言いながらも、例えば、地区の公園の草取りは、自治会や老人会がやっているところがあり、行政がやっているところもあるため、行政側は自治会等の取組を称揚し、宣伝し、市民のみなさんに、自分達でやっているところもあるという意識を持ってもらうことで、協働でまちづくりが進められ、そこにかけてきた市のお金が少しでも抑えることができれば、財政的に切り詰めることができるのではないかと考える。
- 副委員長 経営戦略を立てたときに、問題になったのは、PDCAのチェックの部分はどうするのか、市民に対するチェック結果の見せ方をどうするのか、どのように見直しを行っていくのかということ、話し合いに時間をかけた。これから市と民間が協働でやっていく部分が出てくると思うが、どのように見せていくのか、今回の行動計画もそうであるが、そのあたりはどう

なのか。

- 事務局 行動計画を作るに当たって、行政がやることが当たり前だと思っている職員や、市の財政状況を知らない職員も多くいると思うため、分かりやすい例示や、財政状況などを知る機会を設け、どの課においても行動計画と関わりがあることを伝え、各課に対し調査を行い、たたき台ができた段階で、みなさんから意見をいただきながら行動計画を作り上げていきたいと考える。
- 委員 去年の会議の中で、事務局の方から、「新しい事業が入ってきた場合、効果や成果が上がっていない既存の事業を、どの段階でやめていくのか。取捨選択が苦手な組織であると認識している。人員も予算配分も変わらない中で、既存の事業はしがらみ等によりやめることはできず、ニーズにより、新しいものは次々と増え、業務量ばかり増えていくため、労働環境としては悪化し、モチベーションも上がらないということにつながると考える。」という話があったので、業務のスリム化を進めていく必要があると感じていたがそうでもないのか。
- 事務局 おっしゃるとおりである。いろいろなニーズがあり、新たな事業が出てきたとき、そのための人員もお金も無い状況の中で、何かを切らなければならないが、切り方が難しい。事業をやめることは、痛みを伴い、その事業に関わっている市民の方もいるため、どのように説得をしていくのか、覚悟がいる話であり、意識改革も必要であり時間はかかると思うが、仕組は作らないといけないと考えている。
- 事務局 多様性というものがあり、何が良くて何がだめなのか、人の見方によって違ってくる。切り方は非常に難しく、少数の方の意思を切ってしまう可能性もあるため覚悟が必要であるが、やっていかなければならないと考える。
- 委員 市民が納得するためには、市の職員の方と十分な対話をし、いろんなことを知った上で、それなら仕方がないと思える過程が大事だと思う。すぐにはできないと思うが、そのような仕組や場が必要だと思う。市の方が数値で示して説明していただいても、市民の方が納得できなければ、やめてしまえば、サービスが低下したと言われるだけである。市民の方が、その事業は無くなってもいいが、自分達は工夫してこのようにやっていくため、その部分は協力して欲しいという意識になっていく場が必要であると思う。
- 委員 チェックの部分が重要であると考えている。数値以外の、例えば人材育成の部分では、市民のみなさんがどう感じているのかが評価になってくると思うため、分かった時に、それが本当に良かったのかどうか判断でき、次の戦略にいきてくると思うので、そのあたりの情報収集ができないのかと感じた。

- 委員 市がやっていることを市民が知る機会が大事だと思う。市役所に入って、初めて知ることがたくさんあったため、市民の方は、長く住んでも、市がやっていることや状況を知らない、関心が無い方が多くいると思うため、そういう方を振り向かせる何かがあればいいと思う。
- 委員 行政経営戦略は市役所のための改革の柱となってくるかもしれないが、そうなる、市役所が勝手に作って勝手にやったという形になってしまう部分がある。市民をいかに巻き込んでいくのか、行政経営戦略の中に市民との協働というものがあるが、市民が関わって、市の行政が変わったという形で、市民との関わりの部分を増やしていただくと市民の意識も変わって、いろんな面で良くなるのではないかと思う。
- 委員長 副題が「新たな市役所づくりのために」となっているため、市役所の改革という形で策定されていて、それは、一つ意味のあることだと思う。ただ、委員の方からは、市役所の改革だけではなく、市民が市に関わっていくという中では、市役所というものが強すぎる感じがする。新たな市役所づくりのところは、それなりに取り組み、スタートしている感じがするため、足りない部分は、市民のみなさんと、どのように一緒にやっていくのかということ、市役所だけ頑張っても、限界があるため、戦略的にどうしていくのか。副題は変わってしまうかもしれない。少し気になっているところは、P D C Aを回していく時、戦略は基本的には方針なので、頻繁に変わってしまうと、取り組んでいる方も混乱してしまう。方針に基づき、個別の取組項目があり、3箇年の途中段階を評価しようとしている。本来であれば、取組状況が3年でどれくらいできているかが出てきて、取組項目のうち、この項目は◎で、これは○、これは△、これは×というようなものが3年間であって、総括して、この計画はどれくらいできたのかを評価する。計画が変わってしまうと、一生懸命やってきたのに、また変わったとなると、振り回される感じになってしまう。期限を3年で切っているため、改訂にはなるが、どこは動かさないということ、委員のみなさんにも考えていただく必要があると思う。市民との協働の部分と既に取組が進んでいる市役所づくりの部分をどのように戦略に反映していくか、次回、みなさんに議論していただきたい。
- 副委員長 委員会の中で議論した時には副題は無かったと思う。
- 委員長 委員会でいただいた意見を参考に、最終的には市の考えで作り上げる。内容が市役所の改革ということで、市民に分かりやすく副題をつけたのではないかと考える。ただ、今後も、新たな市役所づくりだけでいいのかという思いはある。
- 委員長 特に意見等が無ければ、本日の審議は以上とする。

## 8 閉会



次回会議について、平成 29 年 8 月 24 日（木）午後 7 時から第 3 委員会室北にて開催の旨確認し、散会。