

令和元年度射水市行財政改革推進会議（第1回）議事要旨

- 1 開催日時 令和元年8月9日（金） 午前10時00分～午前11時35分
 - 2 開催場所 射水市役所 会議室304
 - 3 出席者
 - (1) 推進会議委員
中村和之会長、春山副会長、門田委員、黒崎委員、中村長治委員、牧田委員、町野委員、宮田委員、吉田委員
 - (2) 当局
副市長、教育長
事務局：企画管理部長、企画管理部次長、財政課長、人事課長、
人事課行革推進班長、人事課行革推進班員2名
 - 4 欠席者 なし
 - 5 傍聴者等 なし
-

会議次第

- 1 開 会
- 2 委嘱状交付
- 3 挨拶
- 4 議 事
 - (1) 会長及び副会長の選出
 - (2) 射水市におけるこれまでの行財政改革の取組について
 - (3) 第4次射水市行財政改革大綱（素案）について
 - (4) 今後のスケジュールについて
- 5 閉 会

<会議資料>

- 資料 1 - 1 射水市行財政改革推進会議委員名簿
- 資料 1 - 2 席次表
- 資料 1 - 3 射水市行財政改革推進会議条例
- 資料 2 本市におけるこれまでの行財政改革の取組
- 資料 3 第 4 次射水市行財政改革大綱（素案）
- 資料 4 第 4 次射水市行財政改革大綱（素案概要）
- 資料 5 射水市行財政改革大綱 基本目標・基本方針
- 資料 6 県内他市の行革計画の概要について
- 資料 7 今後のスケジュールについて
- 参考資料 1 第 3 次射水市行財政改革大綱
- 参考資料 2 第 3 次射水市行財政改革集中改革プラン実績報告書
(平成 26 年度～30 年度総括)

《議事要旨》

(1) 会長及び副会長の選出

条例に基づき、委員の互選により中村和之委員を会長に選出し、中村会長が春山委員を副会長に指名した。

(2) 射水市におけるこれまでの行財政改革の取組について

(委員) 行財政改革に取り組む背景で、これまで「健全な財政」という言葉が使われているが、行財政改革を目指すところの「健全」とは、どのようなイメージなのか。

(会長) 数字的なもの、形式的なものなど、イメージを説明していただきたい。

(事務局) 様々な財政指標がある。その指標が黄色信号や赤信号にならないような財政運営を行うことである。また、様々なまちづくりに関する施策を展開できることが「健全」な財政運営であると考えている。

(委員) 行財政改革にはターム（期間）があり、短期的な取組と中長期的な取組がある。中長期的な取組には、ある程度の投資が必要である。投資する部分と短期的に改善する部分は、行政側も理解してほしいし、共有したい。

(会長) 健全な財政を示すための様々な指標があると思うが、それとは別に長期的なまちの経済発展のための取組ができる余力があるのか、そして、その余力を使い十分な成果を挙げられるのかが大事なことである。足元を疎かにしていると進まないのでは行財政改革に取り組んでいると思う。最終的には射水市の成長に寄与するような姿を意識しながら取り組んでいただきたい。

(事務局) 後程、資料3で説明するが、最近の財政状況が明記してあるので、それらも踏まえて、議論していただきたい。

(委員) 第2次集中改革プランについては、推進期間が5年から3年に見直したと説明があつたが、収支改善目標額は当初のままで達成率を出しているのか。

(事務局) そのとおりである。5年間で掲げた数値である。

(3) 第4次射水市行財政改革大綱（素案）について

(委員) 素案の「第3 行財政改革の推進方法」が一番大事である。この計画をどのように推進していくのかである。素案概要に記載してある「③推進体制及び④進行管理は第3次と同様」とはどういうことか。

(事務局) 第3次大綱と同様の形で進めていくということである。

(委員) 推進方法が一番大事であると考えているので、この第3次と同様ではマイナス、後退ではないか。安易な表現であるので、第3次とは異なる方法で推進していくということを明記し、また、その姿勢が大切である。

(会長) 進行管理ができないのであれば、何のための計画か分からないので、しっかりと考えてもらいたい。第3次の取組を生かし、良い点、修正すべき点を踏まえて記載してほしい。以前、この会議で事務事業のヒアリングを実施したが、どのような効果があったのかやどのような改善が必要であったのかなど、検証を踏まえた上で取り組んでいただきたい。

(委員) 集中改革プランでの議論かもしれないが、行財政改革に取り組むに当たって、3つの視点があると考えている。それを是非踏まえて基本方針を作っていただきたい。

まず、1点目はパブリックとプライベート（公と私）の棲み分けである。民間活力によるサービスの向上とあるが、公でなければできないことがあり、それは何か、また、任せても良いことは何かといった視点が必要である。

それから、先程も申したが、短期的な取組と中長期的な取組の視点がある。

最後は、行財政改革は支出を削るという発想で議論されがちであるが、財政はインカムがあり、アウトカムがある。そうであれば、インの部分もしっかりと考えなければいけないと思うので、片手落ちのように感じる。インカムをどのようにしたら増えるのかといった切り口も重要である。

この3つの視点を常にベースに置いて基本方針を作っていかなければ、集中改革プランを作るときには、KPI を作ることを目的になってしまうので気を付けていただきたい。

また、これからの時代では、スマートシティの取組は不可欠である。IOTやAIなどは目まぐるしく発展しており、必ず行政サービスに生きてくる。この視点も大切である。

(会長) パブリックとプライベートの棲み分けは、行財政改革の永遠のテーマである。全てを公で行うこともあるし、公で意思決定は行うが、実施はプライベートなど。これは行財政改革において主題的なテーマになりうるかということと、これだけでは行財政改革は進まないともいえる。そこは射水市の特徴でもある公民連携も踏まえて考えていかなければならない。

短期と長期についてもそのとおりであり、短期的にコストを削減したら、それが長期的なダメージとなって返ってくることもあるので、この意識を持っていただきたい。

スマートシティについては、行財政改革に留まらず、総合計画レベルのことかもしれないが、これらも意識しながら、大綱、プランを作っていただきたい。

(委員) 老人人口の増加による社会保障関係費の増加については、ずっと前から予測されていた。だから、健全な財政基盤を作るための言い訳となっている。それに対応するための投資といった視点が必要である。具体的には、市民病院と民間病院があるが、市民病院は市民の健康を守るために作られたはずの病院であるにもかかわらず、守りになっている。民間病院については、積極的な投資を行い、それによって利用者が増えている。利用者が増えれば、設備投資の額も増えていく。市民病院については、医師の確保も難しいといった噂を耳にする。高齢者が増えれば、必然的に疾病率も高くなるので、そこにどう切り込んで、財政を豊かにしていくのか。施設についても、老朽化していくことは、建てたときから分かっている。建てたときは元気であるが、老朽化したら陰気臭くなる。積極的な投資の中で財政計画を考えていかなければ、第3次のような結果になる。

もう一点は、社会的な事業に関係している人が若くなり、価値観も変わっている。また、老人にも、積極的な方とそうでない方がいる。積極的な方をどのように担保していけるのか。これによって、新しいまちづくりができる。福祉の分野で活動を行っているが、福祉についても、福祉の名に隠れた感じで行うのではなく、全住民が参加し健康や幸せを作っていくという姿勢で取り組んでいる。人材をどのように作っていくのかということが積極性を生み出す背景になっていくと考えている。

(会長) 積極性は大事である。射水市は、公民連携を先進的に取り入れている。それを、どのような形で深化するのかを考えていけば、委員の発言にあったような姿が実現し、なおかつ、財政的にもプラスの影響が出てくると思う。様々な創意工夫を行い、この視点が大事であると考えている。ただ、行財政といった中でどこまで記述できるのかは難しいが、この意識を反映させたものはあった方がいいと思う。

(委員) 基本方針3に「費用対効果」と明記されている。この費用対効果を考えないような施策は、行革の方針に反すると思う。費用が掛かっても、それをカバーするような効果が上がれば良い。第3次ではこの言葉がなかったので、事務局はここを重視したと思う。例えば、越中だいもん凧まつりや富山新港花火大会などは集客力があるので、費用対効果を考えればかなり効果がある。これを一律に補助金カットするのではなく、どのような背景があって、どういった費用対効果が生まれているのかを、考えてもらいたい。

もう一点、職員と組織の質の向上についてである。先日、別の会議でも発言したが、例えば、防災訓練を行う場合は、全職場の職員が関わることになるが、全職場の職員が情報共有していることが大前提である。それに加え、防災に対する危機意識の共有がどこまでできているのか。職員が一丸となるためには、情報の共有と危機意識の共有がないといけない。職員は一生懸命行っており評価しているが、もう一步、質を上げていただきたい。また、地域

目線、地域の住民がどのように受け止めているのか、考えているのか、といったところに目線を向けていただきたい。行革に反するものではなく、地域の声を反映すれば費用対効果は上がっていく。この観点を加えていただきたい。

(会長) この「費用対効果」の他に、「生産性」といった表現もある。効果をしっかり考えていかなければいけないし、その上で、費用をどのように工夫するのか。防災訓練の例を話されたが、すべからく意識を高めて事業に取り組むところが、「質」の改革が意味する部分であると思う。どのように表現できるのかを考えていただきたい。

(委員) 質的な改革に関心を持った。質的なサービスについては、射水市ならではの差別化された独自の取組を意識するべきである。質を強調する上では意識していただきたい。

また、市がチャレンジする取組は、行政ではない団体も取り組むべきであると考えてるので、その取組を応援するような仕掛け、また、若手や女性などが取り組みやすい仕掛けを考えてもらいたい。

もう一点、1ページ目に収支改善額の実績が明記してある。質的な取組をする上で最終的にここに結び付くようなことになると、結果的に量的なことになりがちのような気がする。質の改革を反映したKPIやKGIを検討していただきたい。

(会長) 冒頭は、徹底して量の記述であるが、全体として、質を考えないといけないといった構成である。今回の柱である「質の改善」と「量的には厳しい」をどのようにリンクするのかをもう少し考えた方が良い。質を改善すれば量の改善につながることもあるし、量を追求すれば質が落ちることもある。この部分については、しっかり整理していただきたい。

(委員) 3ページに、将来人口の推計がある。推計と目標が混同している。グラフは、目標値を示していると思うが、グラフタイトルに「推計」と表現してある。ここは「目標値」といった表現にしないと誤解を招く。表現の取扱いを分かりやすくしていただきたい。

7ページに「人件費についても制度改正等によって同様の削減は困難」といった記述があるが、説明をしてもらわないと分からない。人事院勧告のことなのか、別の要因があるのか、具体的な理由を明記した方が良い。

(会長) これらの部分は表現を変えていただきたい。

(事務局) 見直しさせていただきたい。

(委員) 全体を見て言い訳的な表現ばかりと感じた。本来であれば、第2や第3にもっと重きを置いてもらいたい。また、第3次の達成率についての要因を記述すべきか分からないが、しっかり検証されるべきである。

- (会長) 厳しい財政状況については数字的に迫ってくるようなものはあるが、そこをどうしていくのかといった記述がもう少しあってもいいように感じる。「第3次までの取組について一定の成果を上げた。更なる成果を上げるためには、これまでの課題はこれです。また、それに加えて将来の人口推計を考えると決して楽観視できない。だから、引き続き第4次の行財政改革に取り組んでいくことが重要」であるので、これについて考えていくことが良いと考える。
- (委員) 量的な改革についての取組は、確かに限界に近くなっていると思う。射水市については、合併時にJC（青年会議所）が地域づくりについて議論していたり、介護予防で言えば、通所といった発想があまりない時に宅老所を始めたり、まちづくりに対する住民パワーは非常に大きなものがあると思う。そういったことから、基本方針で「協働・共創」を一番に持ってきていることが射水市らしいし、評価できる点である。
- また、財政的にも人的にも限られた中で住民サービスの向上や効率的に行政を進めていく上で、ICTなどは有効なツールであるので、もう少し記述していただきたい。
- (会長) 射水市として先進的に取り組んでいることは、たくさんあると思う。行革につながることもあるし、「協働・共創」では、地域振興会との協働や民間活力の導入などにも関わることがあると思う。今回、この「協働・共創」を一番に掲げていることは、今までの行財政改革とは違い、一步前に踏み出すメッセージを出していると思うので、それに応えて中身をどうするのかを記述していくべきであるし、その財政的な裏付けの部分については、基本方針2、3で抑えていかなければいけない。量的な削減は分かりやすいが、質の改革の評価をどのようにするかが難しいし、進行管理の問題も出てくる。方向性の段階でも良いが、どこまで大綱で表現できるかを考えていただきたい。
- (委員) 質と量を結び付ける考え方は、単位時間当たりや一人当たりといったことを意識することである。人件費の削減で言えば、削減することが目的ではなくて、職員一人ひとりの能力を上げることが大事である。つまり、運用効率にポイントがあり、運用効率を考えるとときに質と量が結び付く。例えば、プロジェクトを行う場合、10人で成果を挙げるのと、5人で同じ成果を挙げるのでは、後者の方が効率が良いわけである。それをどのように計るかは、単位時間当たりや一人当たりといったことである。人件費を総労働時間と職員数で割れば、職員の労働生産性、生産効率が分かり、これが質を表している。このようなポイントで職員の資質向上のKPIに結び付けていただきたい。
- (会長) 残業をカットしても質は上がっているということである。これが質の評価、生産性である。
- (委員) 「市政情報の共有と協働・共創によるまちづくりの充実」について、敢えて「市政情報の共有」を加えている理由は何か。

(事務局) これから射水市を取り巻く環境の変化など、この後どのような問題が発生すると見込まれるのか、それに対して行政がどのように取り組もうとしているのか、をしっかりと情報発信し、その上で市民と情報を共有し、どのような展開が可能なのかを協働のまちづくりや共に創るような展開に結び付けていきたいといった思いからである。

(委員) 射水青年会議所としても、市の方向性や市の手が届かない部分のまちづくりにも尽力していきたいと考えているので、情報の提供をお願いしたい。

(会長) 様々な組織、団体と協働していくことは永遠のテーマである。近年の様々な技術を活用し、お互いに情報を公開し、共有し、取り組むなど色々なやり方が考えられる。プライベートとパブリックの境界領域をどのように埋めて、充実させていけるかが大事な部分であるので、意識をしていただきたい。

(4) 今後のスケジュールについて

委員から特に意見はなかった。