平成２８年度江田島市行財政改革審議会議事録（意見概要等）

日　　時	平成 29 年 3 月 22 日（水）午前 10 時～11 時 40 分　江田島市役所 4 階会議室
出 席 者	◆委員　堂野﨑平委員，新家勇二委員，平川博之委員，吉野伸康委員，山本修司委員，渡辺高久委員，來山哲委員，濵中繁美委員，山下忠子委員，平田圭司委員，三島雅司委員，内村浩委員，濵松由紀子委員，足立真司委員 ■江田島市　明岳市長，土手副市長，山井総務課長，矢野課長補佐，長原行政係長
欠 席 者	なし
傍　　聴	なし

平成２８年度江田島市行財政改革審議会次第

１　開会
２　委員紹介
３　会長・職務代理者選出
４　議題
（１）第２次江田島市定員適正化計画《概要》について
（２）第３次江田島市行財政改革実施計画の進捗状況について（平成２７年度）
（３）事務・事業評価について
５　閉会

委員名	審　議　会　概　要
事務局	**１　開会** ※　委員全員が出席（14 名）のため，審議会は成立
市長	**市長挨拶** これまで，第 1 次，第 2 次，第 3 次と 5 か年を期間とした大綱・計画を作ってきました。 その際，要望が 3 つあり， ①　事務事業の見直しの徹底（事業の選択と集中） ②　計画的な人材育成と職員の意志改革 ③　改革の節目にはこの審議会に報告すること。 とあり，現在，第 3 次の計画を作って 2 年目に入っています。その間に取り組んだ職員の定数計画等を今回説明させていただきます。 新たな行財政改革に取り組んでいきたいと思っていますので，忌憚（きたん）のない御意見をお願いします。 江田島市の課題である人口減少をいかに抑制していくか。 昭和 22 年の国勢調査では，江田島市の人口は 63,000 人，今は 24,300 人です。戦後からずっと人口が減り続けているのが江田島市の現状です。 年間 500 人減少しているところを 300 人，200 人にしていく，これが大きな課題だと思っています。 なぜ人口減少に取り組む必要があるのか，それは人口が減少すると活力が失われていくからです。税収も減ります。今のままの行政サービスを維持するためには，借金をするか公共料金を値上げするか，この二通りしかないのです。 借金をして失敗したのが夕張市です。夕張市も人口 10 万人が 1 万人になり，その間，借金で活性化策に取り組みましたが，約 400 億円の借金を抱え，事実上，倒産し一気に行政サービスが低下しました。

	ここ 12 年間，江田島市は，借金は減り，貯金は増えたという状況であり，夕張市のようになることはありません。 しかし，今からの投資，例えば能美海上ロッジの建て替えに市から助成をする。あるいは，認定こども園を造る。消防庁舎の建て替え，海底送水管の更新等いろいろありますから，曽根，田中市長が培ってくれたこの貯金を取り崩しながら対応していかなければならない時代になっています。そうしなければ行政サービスを維持出来なくなります。 貯金を取り崩しながらも，行財政改革で，身を切ってやっていくことを念頭に置く必要があります。 市民の意識改革は本当に大事だと思っています。もう一歩踏み出して，市民に寄り添って仕事をさせていただくことが大事だと思っています。同時に，市民の意識改革も必要だと思っています。行政に対して，「要望する」又は「行政サービスを受ける」だけでなく，江田島市の財政を運営する立場でもあるという認識を少しずつ持っていただくことが大事になってくると思っています。 皆さんと心を一つにして，江田島市を「いいまち」にしていきたいと思っていますので，今後とも御支援，御協力をお願いします。 （市長退席）
	２　委員紹介（平成 29 年 2 月 1 日から新委員）
事務局	新家委員，平川委員，吉野委員，山本委員，渡辺委員，北山委員，濵中委員，山下委員，平田委員，三島委員，堂野﨑委員，内村委員，濵松委員，足立委員
	事務局紹介
事務局	土手副市長，山井総務課長，矢野課長補佐，長原行政係長
	３　会長選出
	堂野﨑委員
会長	福祉の現場では，「我が事丸ごと地域づくり」というのが推進されている。行政と市民が一体化しないとまちづくりは出来ない。今，過疎化，高齢化が進んでいるが，本地域はそのスピードが速い。そういった中で協働してまちづくりを進めていくことが大事だと思います。 資料がたくさんあり，理解することは大変ですが，普段から気にかけながら取り組んでいただき，忌憚（きたん）のない御意見を頂けたらと思います。
	職務代理者指名
	平田委員
	４　議題
	（１）第２次江田島市定員適正化計画《概要》について
事務局	～資料説明（資料１）～
会長	◆　御意見，御質問がありましたらお願いします。
委員	◆　職員数の年度別計画が，今後少しずつ増えていくようになっているのが疑問である。江田島市の予算の 20.8%が人件費，尾道市は 16.6%，三次市は 11.5%，三原市は 17.1%となっていた。江田島市だけが 20%を超えていた。これについてはどう考えているか。
事務局	■　これまでは，人口も減ってきたので，職員数も減らしてきました。 今後，人口は減るのに，職員数は増える計画となっていることについて，議会の方でも同様の質問を受けています。 定員適正化計画策定に当たり，総務省の第 9 次定員モデルをもとに策定しています。

	ただ，現実問題として，退職者数が増加すれば職員数は減り，採用者数が増加すれば職員数は増えますが，実際は採用者数の方が少なくなっています。 そうした場合，計画どおりの人数となるまで採用を増やすのかという話も出てきますが，そこまでは踏み込んでいません。当面は計画どおりの採用者数でいく予定です。 そうした中で，様子を見つつ，平成 30 年度には総務省からまた新たに第 10 次定員モデルが示されれば，計画変更する必要も出てきます。そうしたところを視野に入れた職員採用計画をしていきたいと考えています。 人件費比率ですが，自治体の規模が大きければ効率がいい。職員数について一般的に言われているものとして，住民 100 人に対して職員 1 人というものがあります。 人口規模が大きいほど有利になりますが，効率の点で小さいほど人数が必要になってくるということから，20%というところは，アウトソーシングやスリム化するなどして人件費の削減に努めていきたいと考えています。
委員	◆　少し補足説明をすると，平成 17 年度当初の職員数は 525 人，10 年後の計画で目指していた職員数が 424 人，そのまた 10 年後が 391 人となっている。しかし，実職員数では，10 年後が計画に比べて▲43 人と急激な減少となる。平成 35 年度の 391 人を目指すとなると，現時点では，緩やかに増やしていく必要があるということで現在の計画になっている。 定員適正化計画というのは，一概に人口が減るから定員を減らすというものではなく，江田島市で行政サービスを提供するには何人が適正なのかという物差しを当てて，定員の管理をしている。 例を挙げると，合併当初，江田島市には危機管理を担う部署がなかったが，危機管理監という職を置いて，市民の防災，安全・安心のまちづくりの体制を整備した。 また，都市との交流を進めていくため，交流促進課を立ち上げ，民泊等の受入や移住者を増やすために空き家バンクを作る等の取組を行ってきた。 新たな課題で言うと，空き家対策のため，都市整備課の体制を整え，空き家の調査や対策を検討している。 少子高齢化が進んでいるが，人口が減ったからといって，福祉の人員を切り詰めることは出来ない。逆に，高齢者が増えるほど多様な行政サービスが必要となるため，充実を図る必要が生じる。 人口が減るから職員を減らすのではなく，「行政サービスの内容によって適正な職員数とする」という考え方に基づいて定員適正化計画をつくっている。 ある時点で見ると，職員数を増やすように見えるが，長いスパンで見て，少しずつ減らしていると捉えていただきたい。
委員	◆　言いたいことは分かるが，住民 100 人につき職員 1 人という比率で考えると 360 人になる。それからいくと多いと思う。福祉サービスを低下させないためにと考えると難しいかもしれないが，他市町と比較したものを見たときに，職員数が多いと見受けられる。 現状として，職員数が多いという悪い部分しか見えてないので，他市より多い分のサービスの説明をする必要がある。
委員	◆　その部分に関しては，明岳市長からも，「市民に説明責任が果たせていない。市民に行政サービスの全体を見てもらえていない。」と指摘を受けている。 市長の挨拶にもあったが，職員がどんどん出向き，市民と一緒に考えていける体制，市民に共同経営者として市政に関わっていただけるように努力する必要がある。 江田島市には，職員数が多いと言われる 3 つの特徴がある。 まず 1 つ目に，保育園が公設公営であること。保育園の数が多いこと。 2 つ目に，石油化学コンビナート用に，消防本部に出張所があること。 最後に，合併後も支所を維持しており，窓口職員が多いこと。

	この 3 つの要素があるため，御指摘の 360 人よりも多くなっている。これからの取組として，アウトソーシング等で対応するとあるのが，この部分になる。
委員	◆　江田島市の職員の手当は，広島県下でどの程度か。以前聞いたときには，下の方だと聞いた。
事務局	■　給与は，国家公務員と比較したラスパイレス指数というものがあり，年齢毎に比較したものです。国家公務員を 100 とすると，江田島市は 97 くらいです。県内の市で比較すると，13 市中，下から 2 番目の水準です。
委員	◆　私は，下から 2 番目の水準では低過ぎるということが言いたい。職員のやる気が出るような，せめて普通程度の水準にしてはどうかと思っている。
委員	◆　職員にとっては，ありがたい意見である。市長は，市民から，「江田島市の宝は職員です。」と言ってもらえるような職員になってほしいと言っている。言ってもらえるようになったとき，そのときには，いいまちになっていると言える。 職員自身は，給与の部分でがんばるところもあるが，市民とお話をさせていただきながら，一緒に手を携えて，いいまちをつくりあげていくという仕事の成果が見えてくることも大きなモチベーションになる。 委員からのありがたいお言葉は，また，職員に紹介させていただきたいと思うが，市の財政を預かっている立場としては，もう少し上げてあげたいという気持ちはあるが，財政規模からすると今くらいが適当であると考えている。
委員	◆　適正化計画の算定が，人数となっている。技術の継承，大量退職の弊害，採用抑制とあるが，採用抑制が未来に一番大きな弊害を起こすものと思われる。協議に当たり，職員の年齢別の状況が知りたい。それが分からないと，話をすることが難しい。
事務局	■　合併後，職員数が多いということで，採用抑制を続けてきました。この間，2～3 人の新規採用にとどめてきた関係で，これから一番仕事をこなせる 30 代後半の年代が減少してきます。そうしたこともあり，第 2 次定員適正化計画では，消防職員や保育士も含んでいますが，15～16 人の採用を計画しています。一般職は，安定的に 10 人程度を採用していく予定です。 年齢構成については，グラフ化したものを次の会議のときに提供させていただきたいと思います。
委員	◆　グラフはすぐ出来るので，出来次第提供することとする。
委員	◆　各年代によって，いろいろ仕事があると思うが，住民サービスが低下することのないよう，頭数にこだわらずに考える必要もあると思う。
委員	◆　第 9 次定員モデルは，おおまかなものであり，市によって条件が違う。合併時には，大竹市や竹原市をメインに比較していた。 江田島市の場合は，各町（地区）が点在している。大竹市や竹原市は，一極集中している。そのような条件の差があるため，職員の数が違うのは当たり前だと思う。職員の年齢層のデコボコは，現在でも弊害が出ていると思う。よく考えた上で，採用を行ってほしい。 竹原市，大竹市，安芸高田市の職員数が分かれば教えてほしい。
事務局	■　竹原市が 259 人，大竹市が 297 人です。
事務局	■　安芸高田市は，376 人です。
会長	◆　これは，公営企業も入った数字ですか。一般職等内訳は分かりますか。
委員	◆　平成 25 年 4 月 1 日現在の数字だと，江田島市の一般行政職が 247 人，安芸高田が 289 人，庄原が 436 人，竹原が 199 人，大竹が 200 人となっており，合併した市町は，多くなっている現状がある。 合併当時は，合併特例加算があった。合併した市町は，支所の運営等行政サービスの維持のため，様々な負担があることから，状況を見ながら，段階的に減らしていくということになっており，合併した市町は，どうしても職員数が多くなってしまうということは認めてもらっている。
委員	◆　30 代後半の職員が少ないということだが，その年代の職員を雇用するという考え方はあるか。

事務局	■　社会人採用枠という考え方もありますが，他の市町の状況を聞くと，公務になかなか馴染めないということを聞いています。企業誘致であるとか，そのような部門には民間の即戦力が力になるということはありますが，一番多い福祉部門，住民サービス部門，税部門には若い職員を採用して育成していくということがマッチしています。現在の採用枠は，高卒から30歳までとしています。
委員	◆　技術の継承とあるが，技術とは何か。また，その技術を持った職員は何人いるか。
事務局	■　ここでいう技術とは，土木技師や建築技師のことを指します。合併前は旧町ごとに数名ずついました。その後，採用抑制をしたため，技術の継承が難しくなってきています。現在は，土木技師や建築技師についても計画的に採用を行っています。
委員	◆　それは，一般行政職の中に含まれているか。
事務局	■　含まれています。
委員	◆　適正な人数が何人か把握出来ているか。
事務局	■　適正な人数も把握しつつ，退職者に土木技師，建築技師が多い年代に入ってきているため，その年齢構成を見つつ採用計画を立てているところです。
委員	◆　課題が分かりづらい。
委員	◆　これから少しずつ職員数を増やしていくということだが，何か戦略はあるか。
事務局	■　特にどの分野にというものはありませんが，交流人口を増やすという目標に向け，交流促進課では民泊や定住に力を入れています。そのような分野は，減らすことは出来ないであろうと思っています。
会長	◆　先ほど，10次が近いうちに出ると言っていましたが，出たら見直しをするということでよかったですか。
事務局	■　第9次定員適正化計画が，平成27年度から平成36年度までですから，第10次が出ましたら見直しを行います。
会長	◆　江田島市は少子高齢化，過疎化が進んでいますので，特に定住促進といった部門は充実させていただいて，守りに入らず攻めに転じていろいろな施策を展開すれば，住民からも苦情が出ることはないと思う。 　住民が減り，職員が減り，地域の人が無関心にならないよう職員を育成し，行政を運営してもらいたい。
	（２）第３次江田島市行財政改革実施計画の進捗状況について
事務局	～資料説明（資料２－１，２－２）～
会長	◆　御意見，御質問がありましたらお願いします。
委員	◆　36ページの税金について，滞納には時効があるか。あるとしたら何年か。
事務局	■　時効はありますが，時効とならないように取り組んでいます。その方法として，例えば，まずは財産の差し押さえをします。そうしますと時効が止まります。結果的に時効が延びるため，その間に対策を行うなどしております。なるべく時効とならないような方法をとっています。
委員	◆　今までに時効となった例はあるか。
事務局	■　何件かはあります。
委員	◆　それは，高齢者等特別な事情がある人か。それとも払えるのに払わない人か。
事務局	■　相続放棄，破産などのケースについては，債権を放棄せざるを得ません。ただし，安定的に仕事がある人，若い人等払う能力のある方については，まずは話し合いを行い，少しずつでも回収出来るよう，納税に対する意識改革から取り組んでいます。税に限らず，貸付金についても，まずは話し合いから始め，いきなり差し押さえを行うことのないようにしています。
委員	◆　7ページの人材育成と柔軟な組織体制づくり，15ページの「選択と集中」による事務・事業の重点化，28ページの江田島バスに目標の点数をつけているが，現状はどのようになっているか。

事務局	■　こちらの点数については，市民満足度という物差しを使って数値を設定しています。市民満足度とは，市民 2,000 人をランダムに抽出し，アンケートを行った結果の点数となっています。 　7 ページの市民ニーズに対応した人材育成と組織体制の構築については，平成 27 年度は 55.1 点，資料にはまだ記載が出来ていませんが，平成 28 年度は 55.2 点と 0.1 点上昇しています。 　これを支えるものとしては，職員の資質，住民に対する態度，職員の能力のボトムアップをするために人事評価制度の導入を行い，長所を伸ばして資質を上げていくように取り組んでいます。 　資質を上げれば仕事の能力も上がり，住民への対応もうまくいくようになり，結果的に満足度も上がるというような仕組みになっています。 　この見直しについては，60 点を目指していますが，まだ 4 点の開きがあります。やり方，面接，研修の仕方等を考えながら進めていきたいと思っています。
委員	◆　人材育成については承知した。江田島バスについても，フェリーとの連携が悪いので点数が低いというのも理解出来るが，なるべく改善出来るように努力してほしい。
委員	◆　バスと船の連携だが，バス会社と船会社が協定を結ぶようにしており，今後，連携強化や情報共有するなどして，少しでも市民が使いやすいような形で運営して行こうと考えている。 　例えば，船の到着時刻が遅れたにもかかわらず，時刻どおりにバスが出ているというようなことがないようにする。運行に支障が出るかもしれないが，より使いやすい交通機関になればと考えている。
会長	◆　16 ページの 19，市営住宅について，江田島市に就職した人が住むための住居がない状況です。住宅係に問い合わせると，2 か月先に募集をしますという答えが返ってくる。定住促進を図ろうとしても市外から入ってくる人のための住居がない。そういった人用の住居をいくつか確保出来ませんか。
委員	◆　交流促進課で，空き家バンクを登録しているので，まずはそちらに問い合わせていただき，定住されるということであれば，有効に御活用していただきたいと思う。市営住宅については，需要が高いため，空けておくことは難しいと思われる。
会長	◆　空き家バンクは，数が少ない。就職者の需要は，ほとんどが春先であるため，その時期だけでも何とかなればと思っています。民間の住宅だと家賃が 6～7 万円かかるため，新規就業者が居住するには負担が大きい。
委員	◆　うちも新入社員が入ったときには，借り上げ社宅に入ってもらっているが，市内に独身者用の物件がないため，天応や呉方面で借りて，通勤している状況である。市内に独身者用の借り上げ社宅があったらいいと思う。
	（３）事務・事業評価について
事務局	～資料説明（資料３）～
会長	◆　御意見，御質問がありましたらお願いします。
委員	◆　3 ページの民泊の目標が，毎年 2000 人ずつ増えている。今から高齢化が進んでいくと思われるが，現在受け入れている人が，何人継続出来るか，また，みかんは重いので，代わりにオリーブを植えるということだが，後継者がいない中，目標が高すぎると思われる。
委員	◆　目標を立てるときに，かなり高い目標を立てている。この辺りの部分は，今後，見直していかなければならない部分だと考えている。高齢化の話はあるが，なるべく多くの家庭に取り組んでいただきたい。今後，状況を見ながら考えていきたいと思っている。
委員	◆　今後の方向性と改善提案という項目の中に，事業の課題で，地域での経済効果が薄いというのを事務担当者は感じている。今は，延べ人数を目標値にして

	いるが，この事務事業を評価するときには，経済効果を目標値に変えた方がいいと判断すれば，そのように変えていくこともある。 　このシートを使って，今，自分がしている仕事の目標は何なのか。多くの人に来てもらうことを目標に掲げているが，もう一歩踏み込んで，地域への経済効果を目標値にして，この事業をもう一度組み立ててみようではないか。そのようなことにも，このシートを活用していきたいと思っている。いずれはホームページや広報誌等で，市民の皆様に見ていただけるような形にしていきたい。 　そうすれば，職員が考える目標と市民目線の目標の違いについて指摘を受けることもあり，効果がないなら廃止した方がいいのではないかなどの意見をいただくためにも活用していきたいと考えている。これが定型のものではなく，年々ローリングをかけていきたいと考えている。
委員	◆　民泊家庭の登録が，頭打ちであるとの声を聞くが，その原因は把握しているか。
委員	◆　民泊の家庭には，アンケートを行い確認しているが，一生懸命前向きに受け入れられている家庭もあれば，高齢化や数が多いのできついというような意見もある。 　対応が難しい家庭が出た場合，市として，今後，どのように改善していくかということも含め，海生交流協議会の中で，その都度検討している。 　年に数回の研修会の中で，受入を楽しんでいただきたいと思っているが，何らかの負荷がかかってしまうこともある。周りから見ている人からも，民泊を受け入れてみたいと言っていただけるようなものにしていきたい。 　そして，アンケートの中で様々な意見があるので，それに対応して改善を行っていきたいと考えている。
委員	◆　テレビ等で時々取り上げられるが，修学旅行生が船に乗って民泊に来て，釣りに行くなど，全部自分でやらないといけない。そんなイメージがあって，なかなか手が出しづらいところである。うちの工場にも説明に来ていただいたこともあるが，すごくハードルが高く見えてしまう。市や何かの業界が助けてやるとか，ハードルを低くする必要がある。
委員	◆　家業がある方が民泊を受け，その仕事を体験してもらうというのが本来の姿だと思うが，そのような受け入れ先だけではないため，様々な場面で様々な相談にのりながら，対策を考えていきたいと思っている。
委員	◆　民泊を受け入れてから相談するのではなく，ハードルが高いから，受け入れ先になってもらえないという意味で言っている。受ける前に，「こういう対策があるよ。」というアピールをしてもらいたいと思っている。
会長	◆　これはあくまで事例です。このほかにもたくさんあります。シートの数だけ課題もあると思います。
委員	◆　それぞれの事業毎に，事業の目的，手段，民営化が可能か等非常に分かりやすく面白い取組だと思う。評価をどうしていくかがポイントになると思うが，事後評価は担当がしているのか。それとも第三者組織等が行っているのか。
事務局	■　評価については，まず，基本的に担当者が判断します。続いて担当課で判断しています。
会長	◆　評価は，それぞれがすると思いますが，市の職員はたくさんいるので，他課の職員でも興味があれば，提案をしてもらえるような仕組みがあればよいと思う。行政は縦割りのため，自分の仕事がいっぱいで他のことまで見る余裕がないかもしれないが，意見出来る環境もあった方がよいと思う。先程，総務部長から，ホームページ等で一般に公表するという話もありました。批判を受けることになると，それの対応に追われるようになるので，提案を受けるような仕組みにしていただけたらと考えます。
会長	◆　他にはよろしいでしょうか。 （なし）
会長	◆　それでは，議題が終わりましたので，進行を事務局にお返しします。

事務局	**5　閉会** ■　堂野﨑会長ありがとうございました。委員の皆さまも，御意見を頂きありがとうございました。閉会に当たりまして，土手副市長が御挨拶申し上げます。
副市長	**副市長挨拶** ■　本日は，お忙しい中御出席くださり，たくさんの貴重な御意見をいただき，ありがとうございました。 　また，冒頭市長の挨拶にもありましたように，委員の就任に際し，快く御承諾いただき，私の方からも重ねてお礼を申しあげます。ありがとうございました。 　本日の審議会では，行財政計画の実施計画に関する事項でなく，定員の適正化計画についても御意見をいただきました。 　その中であった，職員の年齢構成のピラミッド図や各市の一般職の職員数データなどの資料を提供させていただき，今後，議論していただきたいと考えていますので，よろしくお願いします。 　全体を通していただいた御意見等については，公営住宅の募集の改善，船とバスのアクセス，事業評価については，各担当部署にも情報を流して，今後の見直しや取組に活かしてまいりたいと考えております。 　委員の皆様におかれましては，より良いまちづくりのために，今後とも御理解，御協力いただきますようお願いします。 　本日は，誠にありがとうございました。