令和元年度第１回江田島市行財政改革審議会要点録（意見概要等）

日　時	令和２年２月７日（金）　９時５５分～１２時５分			
場　所	江田島市役所４階４０３会議室			
出　欠	氏　名	役　職　等	備　考	出欠
（委員）	堂野﨑　平	江田島市社会福祉協議会会長		出席
	平田　圭司	江田島市商工会会長		出席
	岡野　数正	江田島市議会総務常任委員会副委員長		出席
	胡子　雅信	江田島市議会文教厚生常任委員会副委員長		出席
	上本　一男	江田島市議会産業建設常任委員会副委員長		欠席
	上平　　毅	広島県地域政策局市町行財政課長		欠席
	小跡　孝廣	江田島市自治会連合会会長		出席
	山下　忠子	江田島市食生活改善推進員協議会会長		出席
	三島　雅司	江田島市教育委員会教育長職務代理者		出席
	内村　浩	中国化薬株式会社江田島工場取締役工場長		出席
	岡田　鈴子	江田島市女性会連合会会長		出席
	植野　建二	広島銀行大柿支店長		欠席
	仁城　靖雄	江田島市総務部長		出席
	江郷　壱行	江田島市企画部長		出席
（事務局）	明岳市長，土手副市長 前田財政課長，矢野総務課長，保手濱課長補佐，山下専門員			

次　第
１　開　会
２　市長あいさつ
３　委員紹介
４　諮　問
５　議　題
（１）　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
（２）　第３次江田島市行財政改革実施計画の成果と課題について
（３）　第４次江田島市行財政改革大綱　骨子(案)について
（４）　第４次江田島市行財政改革大綱(案)について
６　その他
７　閉　会

１　開　会	
事　務　局	本日はお忙しい中お集まりいただきまして，まことにありがとうございます。 御案内の時刻となりましたので，ただいまから，令和元年度第１回江田島市行財政改革審議会を開会いたします。 本日，上本委員，上平委員，植野委員から，欠席の御連絡をいただいております。委員１４名の半数以上が出席のため，江田島市行財政改革審議会条例第５条第２項の規定により，本日の会議が成立しますことを報告させていただきます。

2　市長あいさつ	
市　　長	皆様，おはようございます。江田島市長の明岳周作でございます。 本日は，江田島市行財政改革審議会に御出席賜りまして，まことにありがとうございます。 私どもの江田島市行財政改革，合併以降積極的に取り組んできております。現在は第３次行財政改革大綱に基づき取組を進めておりまして，この３月末が計画期間となっております。 事前にお配りしました資料にありますように，この間，１５年間になりますが，かなりの財政的な効果も出ております。職員数もトータルでは１８０人くらい，合併以降減少しておりますし，公共施設の統廃合，皆様も御承知のとおり，かなり効果が上がっている実態がございます。 しかし，合併の恩恵でありました（普通交付税の）合併特例加算が令和元年度で終了いたします。これからは普通交付税の減少，それから私共が想定していなかった急激な人口減少，これに伴って市税の減少が本当にひどい状況です。 そうした中で，これからも歳入の確保ですとか，歳出の削減に向けて，市民の皆様と一緒になって取り組ませていただきたいという思いでございます。 さりとて，厳しい財政改革というだけでは，市民の皆様にも夢が持てません。ですから，本当に私どもが努力して，市民の皆様に住んで良かったと思っていただけるような，強固な財政基盤をこれからも作りあげていかないといけない。そういう意味では改革に常に取り組んでいかないといけない，そういう思いでございます。 そうした中で，昨年来，次なる大綱の策定に向けて，私を本部長として，副市長，教育長，そして各部局長がメンバーとなっております，行革の推進本部会議にて，協議を重ねておりました。お手元にお配りをしておりますが，素案ができましたので，本日，審議会の皆様に議論いただき，貴重な御意見を賜りたいと思っております。 この後，私の方から堂野﨑会長様に，諮問という形をさせていただきます。どうか，忌憚（きたん）のない御意見を賜りまして，持続できる江田島市，力を貸していただきたいと思います。本日どうぞよろしくお願いいたします。
3　委員紹介	
事　務　局	（委員紹介・事務局紹介）
4　諮　問	
事　務　局	諮問は，明岳市長が諮問内容を読み上げ，審議会を代表して，堂野﨑会長に諮問書をお渡しいたします。 それでは，明岳市長，堂野﨑会長，御起立をお願いいたします。
市　　長	（諮問書読み上げ後，会長へ手渡し）
事　務　局	ありがとうございました。御着席ください。 明岳市長は，他の公務のため，ここで退席させていただきますので，御了承をお願いします。
市　　長	（市長退席）

５　議　題	
事　務　局	これより審議に入りたいと思います。 ここからの進行は，審議会条例第４条第２項の規定によりまして，堂野﨑会長にお願いしたいと存じます。堂野﨑会長，よろしくお願いいたします。
会　　長	皆さん，お忙しい中，御出席いただきまして，ありがとうございます。 最近はテレビ・新聞等で，新型コロナウィルスのことを朝から晩まで報道されていますが，私がいつも思うのは，ものすごく行政の批判をするんですね。厚労省の対応が悪いとか。そういった話を聞いていると，すごく聞きにくいという思いがします。行財政改革審議会では，みんなで行政の批判をするのではなく，みんなで提案をしていけるように，こうしたらいいのではないかということを，少しでも提案していければいいかなと思いますので，皆様御協力をよろしくお願いします。
（１）　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	
会　　長	議題１，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，事務局より説明をお願いします。
事　務　局	（資料１－１及び１－２により説明）
会　　長	事務局からの説明が終わりました。第３次計画の進捗状況について，御意見や御提言がある方は，よろしくお願いいたします。
委　　員	交通船事業のところで，公設民営化して３億いくらの財政効果ということで，平成２６年のときの一般会計からの補助金がなくなったので，その分，平成２７～３０年度の４年間の集計で３億３，６１８万円の財政効果ということです。 実施計画の３にある「公営事業の健全化と第３セクターの適切な関与」で，平成２７年度が平成２６年度の市が直営していた頃と比べれば８，７３９万５千円の財政効果がありましたということですが，平成２７年１０月からの指定管理ですので，４月から９月まではいわゆる市営，直営だったわけです。 決算資料を見ると，他会計補助金として３６万円，これは職員給与費を充当されています。もう一つ，他会計負担金として１，７９４万１，１４０円が退職給付金として充当されています。これらは一般会計から出ていると思うのですが，ここら辺を無しにして，平成２６年度の一般会計補助金の８，７３９万５千円を財政効果額としているのはどうなのかというのを教えていただきたい。 ちなみに，平成２６年度の決算額でいくと，他会計補助金として８，７３９万円出ています。言ってみればここにある表の平成２７年度の８，７３９万５千円と合致するということで，この辺のところを教えていただければと思います。 先ほど説明がありましたとおり，この度は決算額を基に財政効果額を出されているので，非常に分かりやすく，良いと思っています。 あとは，実施計画の４９のところ，財産収入がありますが，土地の売却や土地建物貸付収入として２８４万円の収入と書かれています。ここは，売却した時の手数料などを引いた，真水の収入なのかどうか，その辺のところを教えていただきたいと思います。
事　務　局	まず交通船事業の話ですが，委員が言われたとおり，交通船事業への繰出金の

事　務　局 （続き）	８，７３９万５千円の決算額を上げているということになります。御指摘のありました３６万円の部分と１，７９４万円の部分というのは加味しておりません。その辺りをもう一度精査させていただければと思います。 財産収入については，収入額をそのまま上げております。もちろん手数料なども出てくるところではあるのですが，歳入の増加額をもって財政効果額として書いております。 これが適切でないということでしたら，また修正等もしなければと思っております。状況としては以上です。
委　　員	分かりました。財産収入のところも，実際は売れました，その経費も引かないと，その真水の部分が財政効果かなと思っております。その辺をまた事務局で検討していただければと思います。 ２４のアウトソーシングの積極的な利活用ですが，昨年４月に行われました審議会の中で，どういったものをアウトソーシングすべきかということで，委員のどなたかから質問があり，内部におけるリストアップした段階だと事務局から答弁がありました。 どれをアウトソーシングすればよいのかというところを内部で検討してリストアップしたままだということでしたが，この約９ヶ月間で，各部署でその後どのように検討されてきたのか，まだリストアップして検討していないのか，この辺のところを教えていただければと思います。
事　務　局	全庁的に検討を行っているという状況にはないのですが，それぞれ個別に検討をしているところ，していないところも正直あると思いますが，一つで言うと，公営住宅につきましては，アウトソーシングの可否についての検討を進めているという状況と聞いております。
委　　員	公共交通協議会があって，この前新聞にも載っておりましたが，船会社が赤字で，値上げをするか便数を減らすかという話があったのですが，行政としてはそこに委託をしているので，そこが赤字になろうがどうしようが，補助金を出すとか，そういうことは関知しないと言うことなのでしょうか？
	試算によると，今後５年間で赤字になるということですので，補助金を出すのか，便数を減らしたり定期券の金額を上げるかという，どちらかを選択するようになるのですが，この度は減便と定期料金の値上げで対応して，市からの補助金は出さないという格好で公募しました。
委　　員	赤字解消のために便を減らしたり，というのは理解できるのですが，江田島市として，船便が減ったときのリスクについては検討されていますか？
委　　員	この度の公募条件につきましては，外部委員も入れた中で検討しました。その結果，これくらいのところまでなら何とかなるだろうというということで，こうしなさいではなくて，緩和したというか，便で言うと「２３便を２０便まで減らしても良い」という形ですので，船会社が「できます」と言えば２３便で運航してもらいます。公募要件を緩和したという言い方が適当だと思います。
委　　員	うちの工場の従業員に，できるだけ江田島市に在住している方を雇いたいと思っているのですが，雇うとすぐに呉市や広島市に出てしまう。その原因という

委　　員 （続き）	のは，やはり若い子たちは遊びたいというのがあるので，船便が午後９時で終わってしまうと，飲みに行っても二次会に行けないということで，どうしても出たがる。 　バスの方は便数が減ったり，路線が無くなったり，そういったところで，江田島市も人口を増やそうとして，江田島市に来てもらいたいと思っても，インフラがどんどん無くなっていくところが，果たして人を呼び込めるのかと非常に危惧している。その辺のリスクをどのくらい検討しているのかということで，質問させてもらいました。
（２）　第３次江田島市行財政改革実施計画の成果と課題について	
会　　長	第３次江田島市行財政改革実施計画の成果と課題について，事務局から説明をお願いいたします。
事　務　局	（資料２により説明）
会　　長	事務局からの説明が終わりました。御意見や御提言がある方は，御発言よろしくお願いいたします。
委　　員	行財政改革を進めていく上では，歳入財源の確保というのが非常に重要な部分になってくると思います。それを考えたときに，市税の収納率等の向上をやっているということですが，いろんな市税がありますが，どのくらいの滞納があって，どれくらいの収納をしているのか，そこを伺いたい。
事　務　局	ただいま資料を持ち合わせておりません。申し訳ございません。
委　　員	主な成果と課題となった項目ということで御説明があり，今後の方向性についても御説明いただきましたが，具体的なものをそこの中に，しっかりとしたものを入れていかないとどうかという思いがしております。これは次の実施計画の中に，たぶん入ってくるのだろうと思うのですが，読み取る方としてはなかなか難しいと，読み取れない部分があると思いました。 　もう一点伺いたいのが，行財政改革の中で，財政全体の経常収支比率，これは現在，平成３０年度が出ていると思うのですが，これについて教えていただけますでしょうか。 　市を運営していくときに，地方税や交付税など，これは毎年収入として入ってきます。人件費や扶助費，定例的な補助金など，決まった支出が占める割合，これが高くなればなるほど，他のことができない。今，江田島市が９４％なのか９６％なのか，実質的に見ると９９％までいっているのかどうか，そうしたことを踏まえながら，次の行財政改革でどこまで絞り込んでいくかというのを，考えていかなければと思います。 　家で言えばエンゲル係数みたいなものです。エンゲル係数が高くなればなるほど厳しくなります。そうすると，行財政改革をここまでやらなければならないというところに入ってくると思います。その部分についてお示しいただければと思います。
事　務　局	経常収支比率ですが，どんどん上がっている状況で，３０年度決算は手元にないのですが，９６．４％であったと記憶しております。 　委員が言われますように，いわゆる義務的経費や，それ以外でも毎年決まった

事　務　局 （続き）	ように支出が求められるものが，結構多い状況にあると認識はしておりまして，ここに切り込んでいかないと，なかなか歳出も減らないというのは，委員がおっしゃるとおりだと思います。
委　　員	９６．４％というのは，単純に考えて，もし１００億円の予算でしたら，９６億４千万円は必ずいる経費ということになります。残りの３億６千万円ほどが，何とか使えるお金ということでよろしいですね。 こういったことを踏まえて，次の計画をどこまで絞っていくかという，非常に厳しい行財政改革になろうかと思いますが，これは委員皆様の共通認識として持っていただいて，御意見をまたいただければと思います。どうかよろしくお願いいたします。
副　市　長	先ほど収納率の関係のことがありましたが，実施計画の３５ページにあります。横ばいから少し下がり気味で，長期に及ぶ滞納などがありまして，いろいろ対策は組んでいるのですが，なかなか収納率の向上に結びついていません。現年度分はある程度確保しておりますが，滞納分がなかなか伸びてきていないというのが現状でございます。 ここもやはり，抜本的に歳入の確保のために必要ではないかと感じております。第４次へ反映していきたいと考えております。
委　　員	滞納整理をしている部署が市役所の中にあると思うのですが，恐らく現行の体制で進めていけば，やはり現状のまま推移していく，若干下がり気味で推移していくということが考えられます。 ですから，そこの体制をもう少し強くして，また，財政だけではなくて，そこでの取組方法というのも，もう少し工夫していかないと，なかなかこの部分については伸びていかないかなと。 （滞納は）恐らく５年で消えるんですよね？人口が減っていく中で，滞納整理が進まないというのは，非常に厳しい状況だなと感じました。今後の取組について，よろしくお願いいたします。
委　　員	滞納の関係ですが，人口の減少により，この江田島市内はもとより，全国的な問題になっておりますが，建物の所有者が不明な，不明建物がどんどん増えていると聞いております。これらに関して，滞納者に督促状を配付する場合に，住所すら分からないという現状があると聞いておるのですが，これらに対する市の今後の対応について，どのように対応していく予定ですか？
副　市　長	実際の数字はここでは把握できていないのですが，実際に空き家が増えてきております。そういった中で，所有者不明の建物があるのかということは，調べまして，所有者が確定されていないのであれば，法的な措置なども考えていかなければならないと感じております。それも一応，４次に向けての課題として整理させていただきたいと考えております。
委　　員	テレビを見ていたら，年金が減ると，年金で生活できないから，生活保護の認定を受ける人がどんどん増えてくるのではないかということでした。江田島市の生活保護家庭の基準というのはどんなものなのか，他市と比べてどんなものでしょうか？

事　務　局	生活保護の支給に関しましては，生活保護法というものがございます。例えば広島市，呉市というところは，物価が高い，家賃が高いということで，基準が高いです。全部で６段階の基準がございまして，１－１が東京都とか，そういうところで，１－１，１－２，２－１，２－２，３－１，３－２とあり，３－２が一番基準が低いです。 現在の江田島市の基準が３－１でございます。市の中では基準が低いところにあって，合併時は２６０世帯くらいありましたが，現在はだいたい１６０世帯くらいに減っている状況です。
委　　員	資料２の，４今後の方向性のところに書かれているのですが，最後のところで，「職員数の削減に対し事務量が増加・複雑化し，職員個々の負担が増加している」ということも，よく理解できます。 働き方改革，非常に厳しくなっており，民間も含めて対応に苦慮しているところですし，４月１日，更に中小事業者とっても重くのしかかってくると。それに加えて，災害に対応していくために，災害対応型の組織運営も考えていかなければなりません。 民間以外の，例えば商工会というところも，残業の削減を当然やっていかなければならないし，休みをきちんと取りなさいと，組織的にも対応しているところですが，少ない職員数で大変な仕事量を抱えていながら，その辺のバランスの難しさというのは，今後非常に大きな課題として，どのように対応されていかれるか，方向性を伺いたいと思います。
事　務　局	現状としては，時間外勤務は，昨年度の災害以降増えております。それと比例するかのように，有給休暇の取得は減っております。 その中で，定員適正化計画の中で職員数も減ってくるのですが，いかに業務を効率的にやるかというところで，今年度，タイムマネジメント研修を実施いたしました。受講者は２５人でしたが，こちらの研修は今後も続けて，業務をいかに効率的に行うか，その上で自分の時間を持てるか，ワーク・ライフ・バランスのところも見せながら，対応していきたいと思っております。
委　　員	いろいろ取組をされてらっしゃると思うのですが，今後もこういうことを進めていかなければいけないし，非常に難しいオペレーションを展開されていくと思うのですが，民間であれば職員数を増やして収益を落として，働き方改革を推進していくというところも，余力があってできるところはやっていくのですが，なかなか厳しいところは，この職員を増やす，休みを増やす，残業をなくすということについて，ともに勉強させていただいて，いろいろ教えていただければと思いますので，よろしくお願いいたします。
委　　員	仕事のやり方ということになってくるのですが，本当に仕事量が増えてきています。委員から提案がありましたとおり，収納率を上げるためにはそこに強化すべきではないかという話もございます。 各課がそれぞれの課題を抱えておりまして，それぞれが重要なミッションを行っているところであり，リソースをどのように配分していくかというところは本当に悩ましいところです。

委　　員 （続き）	組織全体の運営をしながら今の業務に対応し，しかもそれを全部やろうとすれば，やはり行きつくところは人材育成になると思っております。 明岳市長になりまして，研修にすごく力を入れるということで，どんどん外部への研修や，全国の研修所がありまして，そういうところへ行っているのですが，なかなか人材育成というのは一朝一夕では底上げが難しい。と言いながらも，そこをしないと，職員数が減っていく中で対応できなくなっていくということで，本当に悩ましいところでございますが，引き続き，どのような形が良いのかを模索していきたいと思います。
委　　員	人材育成の件ですが，うちも非常に困っておりまして，どこの人間がどういう技能を持っていなければいけないのか，それを洗い出して，各人がその技能をちゃんと持っているのか，どのレベルで持っているのかというマトリクスをうちは作っておりまして，そこで足りない部分を教育計画に組み込んでいくということで，これは前にも言いましたが，研修に行ってどこまで能力が伸びたのかというのを，きちんと検証していかないと，行っても寝ていると何にもならないので，その辺り個人個人を見ながら質を高めていくということが必要かと。特に組織の中でよく言われるのですが，だいたい２割くらいの人しか本気で働いていないと，うちの会社も含めてそうなのですが，それを３割くらいにすると，かなりレベルの高い業務ができると思いますので，考えていただければと思います。 続いて，今後の方向性のところで，ＰＤＣＡサイクルというのを挙げられていますが，今回課題となった項目の中で，「アウトソーシングの基本方針を策定したのですが，実施計画の策定には至っていない」ということでした。たぶん実施計画を立てられるのは課長さんが立てられると思うのですが，課長さんの進捗状況を誰が管理するのかというところで，やはりできないと言っている人はできないんですよ。うちも会社もそうですが，できない理由があってできないと言っていますが，その上の立場の人が，もう少し「なぜできないのか？」というところをちゃんと見て，リソースが足りないのであればそこに出すとか，能力が無いのであれば能力がある人を引っ張ってくるとか，そういったことをやっていかないと計画が進んでいきません。 ＰＤＣＡサイクルを回しますと，どのみちチェックが入りますので，絶対的に必要となってきますので，今後の方向性の中で進んでいければと思います。
委　　員	事務事業評価とか人事考課とかされておりますが，ここにも書いてあるとおり，「職員の負担になっている，それが効果的な活用に至っていない」と書いてあります。これはすごく大事なことだろうと思うのですが，今言われたように，ただやるだけで満足しているところがあるのではないだろうかというところと，人事考課はどのように活用しているのか，職員について，課長さんが把握して，部長さんが把握して，その人の何が足りないのかというところまで人事考課で精査をしているのかどうか，昇給などにそれを反映させているのか，効果が出ているのかどうかというところをちゃんとやっていかないと，次の段階で本当にそれをやっていかないと，人材育成につながってこないのではないかという思いがしました。

委　　員	今の人事評価のところですが，江田島市の人事評価としては，気づきを与える人事評価であって，それが給与や昇給に反映する人事評価ではないです。 初めて５年が経とうかと思いますが，やはり実態に合っていない部分が出てきていますので，それをどのように変えていくかということが課題となっております。人材育成もそうですし，このような評価のところもそうです。 全体的に，業務量は増えています。職員数は減る，業務は増えるという中で，本当に今度は取捨選択をしないと，職員の負担がすごく増えますので，業務量をどれだけ減らしながら，方向性をどこに持っていくかというところを，本当に取捨選択しないといけないというのが，この行財政改革なのだろうと思っておりますので，引き続きどのようにしていくのが良いかということは，更に検討させていただければと思います。
委　　員	職員さんのやる気というのは，給与をもっと上げてもいいのではないかと思うんですよね。江田島市は下から３番目ですよね，それをせめて真ん中くらいに。議員さんの給与はよく分からないのですが，もっと職員のやる気を起こすように，給与を上げてあげたらどうかなと思います。
委　　員	先ほど経常収支比率という話がありまして，どれだけ経常的な経費がかかるかというところがあります。江田島市の人件費というのは，給与は低いのですが，類似団体からすると高いところがありますので，すぐさま給与を上げるというのがなかなか難しい。 また，財政的にも，今こうやって議論をしていただくというのは，行政の改革もありますし，財政の改革というのもございます。今後，予算規模を下げていかなければならないとかございます。お気持ちはありがたく受け止めさせていただいて，職務に励みたいと思います。
委　　員	先ほどの御意見，職員が聞いたら喜ぶと思います。議員も決してよくありません。県内の市では一番低いです。 ＰＤＣＡサイクルについて，ＣとＡの部分が行政は弱い。計画は作り，実施するのですが，それを検証して改善していくという，この検証と改善のところがどうしても弱くなってしまうという，ここが肝の部分で，なかなか改善がされない。 ですから，先ほど，今後こういったことを検討してまいりますという発言がありましたが，いついつまでにこれを検討し，いついつまでに改善するという，そうした目標をしっかりと立てないと，延々と検討し，というのがずっと続いているという状態では，なかなか職員のモチベーションが上がってこないというところにつながっていくのではないかと思います。 期限をしっかりと見据えた上での検討をお願いしたいと思います。
委　　員	人事評価とか考課とか，言ってみれば職員さんの資質向上というところと，働き方というところがあったと思います。一方で行財政改革の中で考えていかなければならないのが，今後の方向性の中で，事業の廃止も含めた歳出の大幅な見直しというところもあると思います。 地方自治法においては，自治体は住民の福祉の増進に努めて，最小の経費で最

委　　員 （続き）	大の効果を上げなければならない，これは地方自治法２条の第１４項ですが，この辺りが，先ほど委員がおっしゃられたＰＤＣＡのＣ，チェックなんです。 今，市役所内部の方で頓挫しかけている事務事業評価，毎年話が出ていますが，やはり事務事業評価をきっちり，これはそれぞれの事業のカルテですから，カルテをきっちり作っていって，今後廃止するかどうかというところを，廃止するなら廃止する，現状維持なら現状維持，もしくはここはやらなくてはいけない，拡大・拡充とかですね，事業内容の点検とか，実施主体の見直し，これは直営からアウトソーシングというところになると思うのですが，そこはきっちり，事務事業評価を作っていかなければいけない。 今は内部の点検でしか使っていませんが，やはりこれは外部評価が必要になってきます。行政というのは税金で運営されているわけなので，サービスを受ける主体は誰なのかとなると，これはやはり市民ですよね。市民が知らないうちにこのサービスをやめる，ではまずいわけですよね。やめるならやめるなりに，市民への説明責任があると思うのです。透明性と客観性という意味で言うと，やはり外部評価も必要ですし，一方でその情報を議会にも共有してもらわなければいけない。 職員が減って，更に仕事が増えるではないかという意見があるわけですが，皆さん１年の振り返りをされますよね。民間企業でも１年の振り返りで，自分の仕事の部分でどこがどうだったのかという，今やっている仕事の初めの目標と成果，これをやっています。職員さんも１年仕事をするわけです。それだけ予算を使っているわけですから，これをどうだったかという評価をしなければいけないし，あとは職員の人事異動がありますので，次の人への引き継ぎとして，そういったものは必要です。病院だってカルテを書くじゃないですか，何年前がどうだったか見るじゃないですか。同じように，この事業をやっていく中で，この年にいくらお金を使って，どういう結果が出たかというのを，脈々と残しておかないといけないと思います。 行財政改革というのは，コスト削減が目標ではなくて，いかに仕事の生産性を上げるかということ。同じお金を使っても，やり方によってはもっと効果が上がると思いますし，そこら辺をきっちりとやっていくためには，やはり事務事業評価というのはしっかりやっていき，そして公開し外部評価していくということは，ぜひ第４次行財政改革の中に，もう一度検討していただきたいと思います。 成果と課題の中で，財政効果というのが５億７，７８５万円と出ています。これは５年間の計画の中の，４年間の決算の数値です。令和元年度の決算はまだ閉まっていませんが，おおよそ５年間でどれくらい財政効果，５億７，７８５万円にプラスになるのか，もしくはちょっとのマイナスになるのか，その見通しがあれば教えていただきたいと思います。 先ほど，今回の成果の中で，保育園の統廃合等も含めて，かなり財政的な効果がありましたということがあったのですが，一方でサービスを受ける住民側の利便性はどうだったのか。要は，学校だけでなくいろんなところの統廃合がありますが，その統廃合をすることによって，財政的な削減効果はあったけれども，

委　　員 （続き）	住民のサービスを受ける側としてどうなのかというところも，やはり我々しっかりと，お金の削減だけじゃないんですよと，地方自治法にあるとおり，市民の福祉の増進というのも一つの目標があるわけですから，行政も市民も一緒にそういった議論ができるような形でやっていきたいと思っています。
事　務　局	令和元年度の決算見込みを含めたものとしまして，試算はしておりませんが，こちらは累計として出しておりまして，それが例えば保育施設の統廃合に係って経常経費の部分が落ちたというのが，毎年効果額として発生していくということを思いますと，累計額としての財政効果額はもう少し増えていく状況になろうかと思います。 また，市民の利便性向上ですとか，最初におっしゃいました事務事業評価につきまして，こういったところも当然のように大切な部分と思っておりますし，事務事業評価は５年目ということで走っておりますが，見直しは必要と我々も考えております。どういった形でやっていくかということも，また内部で検討を進めさせていただきまして，第４次の計画の中で早急に取り組めるようにしていきたいと思っております。
（３）　第４次江田島市行財政改革大綱　骨子(案)について	
会　　長	第４次江田島市行財政改革大綱骨子(案)について，事務局から説明をお願いいたします。
事　務　局	（資料３により説明）
委　　員	読んでいて思ったのは，当たり前のことを当たり前にやっていく計画だと思います。 私はいつも職場でも言うのですが，他所から見て，江田島市はいろんなことをやっているとか，こういうことを始めたという，既存の事業だけではなくて，行財政改革のためにこういう事業を始めたとか，そういった新しいことを少し皆さん考えるようなことも必要ではないかと思います。 人口が減っていますが，どうしたら増えていくのか。市長さんがいつも「人口がどんどん減って」と言われるのですが，ではどうしたら良いかというのは，恐らく行政だけではなかなか解決できないと思いますし，いろんな民間の方の意見を聞いたり，そういったところでこういったことをしてはどうかとか。 例えばふるさと納税でも，広島県でも神石高原町は犬とかといったもので，ものすごく集めていますよね。そういったことも，職員が少しアイディアを出せば金が集まったり，江田島市でこんなことをしているとか，こんな他所ではやっていない事業を始めたとか，そういったことで職員の意識もまた変わってくると思います。 私はこれを読んでいて，第３次と少しは変わっていますが，あまりパーっとしたものがないなと，そんな気がしてならないので，そういったことも少し，既存のことをやるだけではなくて，新しく，江田島市しかやっていないようなことでもやれば，江田島市に行ってみたいとか，こっちに住んでみたいとか，そういったことができるような新しいことを，少し考えて入れてみたらいいのではないかと思いました。

委　　員	４の推進体制，先ほど行財政改革審議会を年に複数回ということで，非常にありがたいことだと思います。以前の審議会でもそういう話がありましたので。 新たに作られたのが，行財政改革推進班と，行財政改革ワーキンググループとあります。説明は，この表のとおり書いてあるのですが，分かりにくいのが，行財政改革推進班は市長が指名した市職員で，行財政改革ワーキンググループも市長が指名した市職員なんですが，どういうカテゴリの方が班もしくはワーキンググループのリーダー，チームになるのか。課長級や係長級で仕分けをしているのか，その辺が見えてこないので，想定されている人員の構成がどうなのかというところを教えていただきたい。
事　務　局	第３次行革の推進体制の中にも実はこの形で入っていましたが，第３次ではそこまで機能していないかと感じております。ただ，第１次，第２次とやっていく中で，例えば使用料・手数料の見直しですとか，そういった際にワーキンググループで検討を重ねたりしております。 行財政改革推進班ですが，第３次大綱の際には，こちらに括弧書きで（総務課，財政課，企画振興課）というふうに書いておりました。この３課が何かと言いますと，総務課が当時行財政改革担当，財政課は財政計画，企画振興課は総合計画の担当ということで，それぞれの計画の担当課が寄り添って検討していくということで，推進班の構成をしております。 そこに入れていないというのは，それではなくてという意味ではなく，機構改革などで，現に行財政改革については，今は財政課に来ております。そういったものがございますので，あえて書いていないのですが，思いとしては，推進班は行財政改革，総合計画，財政計画の担当課で，ただ行財政改革の中の行政改革の部分は総務課も大事な役割がございますので，現状で言いますと総務課，財政課，企画振興課で推進班を立ち上げて検討していく形になろうかと思います。 ワーキンググループの方ですが，これは個別の検討に対しての担当課という思いでおります。使用料・手数料の見直しになりますと，多岐にわたると思うのですが，例えば市税の関係ですとか，住宅や給食費とか，そういった担当課が集まってという形で議論していくというイメージです。
委　　員	行財政改革というのは，市職員全員で意識をして取り組むべきことだろうと思います。この３課が関わっているから３課で話をします，では他所の課は，職員は恐らくそんなに行財政改革を意識して仕事をしているか，事業計画を立てているかというと，たぶんそこまでないんじゃないかなという気がします。そこはしっかりと検証されたら良いと思います。この点についてはやはり，できるだけ一人一人が行財政改革に取り組んでいかなければならない，考えなければならないという，こういったものを持っていないと，片方でジャブジャブ流れていって，片方で一生懸命何とかしようと考えていると，こういう状況が市役所内部で続くようであれば，なかなかうまく進まないのではないかと思います。この辺りをもう少し幅広く考える必要があるのかなと思います。 もう一点，大綱の中で抜けているのですが，行財政改革を市役所がやっているけれども，こんなことをやって，こういう効果が出たということを，できるだけ

委　　員 （続き）	市民に分かりやすいようなものを，何か大綱の中で出していけないかなと。 　というのが，一般市民だと，何をやっているんだろう，どういう効果が出たんだろうと，「ああなるほど，職員さん頑張っているね」と言ってもらえるような，この改革の「見える化」というものを，やはりここの中へ盛り込んでいくべきではないかと思いました。これについては，ぜひとも御検討いただきたいと思います。
（４）　第４次江田島市行財政改革大綱(案)について	
会　　長	第４次江田島市行財政改革大綱(案)について，事務局から説明をお願いいたします。
事　務　局	（資料４により説明）
会　　長	事務局からの説明が終わりましたが，御意見や御提言あるいは御質問等がありましたら，よろしくお願いいたします。
委　　員	５ページに財政調整基金残高の推移がございます。現在，令和元年度見込みで４７億円，ある意味，貯金が４７億円あるということです。しかし，現在の予算編成をする際には，この財政調整基金を取り崩して対応する予算編成となっていると書いてあります。ということは，貯金をどんどん下ろしながら運営しているということになるのですが，ここで伺いたいのが，財政調整基金の残高ですが，江田島市の財政規模として，どれくらいは確保しておかなければならないのか，あるいはここを切ったら危ないとか。突然災害が発生すれば，一気に支出が増えていきます。そのためにも，このくらいのレベルまでは良いけれども，ここを確保しようというものがあると思います。その点についてお聞かせください。
事　務　局	財政調整基金につきましては，標準財政規模，江田島市の場合が約９０億円ですが，それのだいたい１０％から２０％程度はあった方が望ましい。 　９０億円×２０％ということになれば１８億円ということになりますが，うちが思っているのが２０億円から２５億円は財政調整基金を置いておきたいという感じでおります。 　こちらに財政調整基金が載っておりますが，３０年度で申し上げますと，財政調整基金自体はこの金額なのですが，他の基金を入れた総額で，だいたい１００億円はある状態です。
委　　員	分かりました。９０億円のベースで１０％から２０％ということですと，単純に言えば，江田島市の一般会計が確か１５０億円くらいの予算で，その１０％から２０％で１５億円から３０億円くらいは持っておく必要であるということですね。その他基金もあるということで伺いました。 　ということは，それほど十分に使える金があるということで，毎年恐らく繰入をしていくような現在の状態だと思うのですが，その点についてはいかがですか？
事　務　局	２月定例会に予算案を提出いたします。そこで明らかになりますが，今後につきましては，歳入と歳出を比べまして，不足額が発生する可能性が高いということで，その足らずにつきましては基金から不足分を補っていくということで，財政課としては考えております。

委　　員	ということは，やはり財政調整基金を取り崩していかざるを得ないような状況になっている，それだけ財政規模も大きくなってきているということですが，これをただ単に少なくしなさいということを私は言っているのではなく，やはり将来的には財政調整基金そのものを取り崩さなくても何とかいけるような予算編成ができたらいいなと思います。そのためにも，この行財政改革というのは必要なのかなという気がいたしました。 説明の中で，保育の無償化，これについては恐らく随分江田島市も以前は負担になっていたと思うのですが，この部分が今後は必要にならないといったことも，この行財政改革の中に織り込まれておりますでしょうか。
事　務　局	今年度につきましては，特例交付金という形で国から無償化の財源としてのお金が入ってまいりまして，来年度以降は普通交付税の算定に加えられるということで聞いております。
委　　員	１６ページの進行管理のところですが，第４次行財政改革実施計画に定める取組の進捗状況は，行財政改革推進本部会議が検証すると書いてありますが，資料５を見ても良くわからないのですが，どのくらいの頻度で確認される予定でしょうか？
事　務　局	まだ何回という，きちんとしたものはございませんが，今考えているのが，例えば年に１回とか２回とかでは少ないかなと思っておりまして，市長から，毎月やっております幹部会議のメンバーがイコールで推進本部会議のメンバーになるのですが，この幹部会議も利用したら良いのではないかと言われておりますので，そうなると毎月とは言わなくても，かなりの頻度ですることは可能かと思っております。
委　　員	うちは社長に監査を年に２回受けるのですが，受けたときに，いつからやったのかと聞くと，先月からですとか言う幹部も多くて，やはり月１くらいでしっかりやって，どういったレベルにあるのかというのを浸透していかないと，混乱することが多くて，やはり再々やった方がいいかなと思います。幹部会議で毎月少しでも見られるものがあれば，進捗していくと思いますので，よろしくお願いいたします。
委　　員	２ページの，第３次江田島市行財政改革大綱の主な取組項目の中で，１地区１施設を基本とした交流プラザの整備というのが掲げられています。 現在江田島市におきましては，合併以前から各地域の地名を使って，現在の自治会制度が確立しているのですが，中でも江田島町の中央地区というのは，中郷・向側・矢ノ浦・山田と，４つの地区があるのですが，未だに旧地名を使った自治会名になっています。 この地区を除いた地域では，１地区１制度の交流プラザの整備が進んでいるようですが，私の聞き及んでいるところによりますと，この地区における交流プラザにおきましては，計画があったが今は白紙になったと伺っておりますが，これらの地区についての今後の計画を教えていただきたい。 もう一点，１４ページで，質の高い行政サービスを提供できる人材の育成ということになっておりますが，この人材育成そのものの考え方は，職員の人材育成

委　　員 （続き）	と捉えられるのではないかと思います。 　しかし，特に税収関係の滞納整理については，相手がおりますので，滞納ということになれば相手は出したくないわけですよね。それに対する知識などを，この人材育成の中で十分に合筆できるかどうかというのは，非常に疑問があると思います。 　そういうことを考えると，滞納整理員にしても，調査するにしても，外部から専門的な知識を持った人間を臨時で雇うとか，常勤で雇うとか，そのようなことを考え対応することによって，税収の増加につながっていくのではなかろうかと思っておりますので，ここらも第４次の中に入れていただければと思います。
委　　員	交流プラザの配置は，１地区１施設を基本として，旧小学校単位で実施計画を作って順次進めております。江田島町中央地区につきましても，現在具体的なところまではいっておりませんが，整備を進めるという計画で進んでいます。
事　務　局	人材育成のところで，滞納整理等というところがございました。本市では，滞納整理に関しましては，専門的な研修ということになるので，滋賀などの研修所に行って研修を受けております。 　滞納係の方は，県税と一緒に取組をしております。県の税務職員との連携で，その辺のノウハウを教えてもらいながら業務を行っておりますので，収納に関する能力は，着実に上がってきていると思います。
委　　員	今回，第４次を作るわけですが，１０ページにどういった項目をということで，第３次が大綱の中で，各個別で５４項目で，実施計画はそこに基づいた年度毎の検証をされています。これを見たら，第３次の５４項目を更に整理をして実施計画を作るという理解でよろしいでしょうか。 　あと，お願いですが，皆さん行財政改革の中で，税収とかいろんな財政，先ほどいつでも使えるお金，財政調整基金という貯金の話も出ましたが，令和２年からの第３次財政計画を市が今作っています。それをこの行財政改革審議会委員の方々にも資料提供していただきたいと思います。やはり，財源がどれだけあるのか，財政計画がどうなのかということも知っていただいた中での行財政改革になると思いますので。 　あとは，江田島市総合戦略の第２次が，令和２年度から令和６年度までの５年間の計画で今策定中ですので，それも併せて委員の皆様に配付していただくようにお願いしたいと思います。
事　務　局	取組項目の５４項目は整理をしていきたいと，ただ，整理をして今挙げている１１項目ということではなく，主な取組項目ということで掲げておりまして，これから５４項目に新たなものを追加したり，整理統廃合していったりというものが出てくると思いますが，そういうものを整理していきたいと思います。 　第３次財政計画や総合戦略については，現在策定中でございます。それができ次第，こちらにもお出ししたいと思っております。
委　　員	義務的経費の削減はなかなか難しいということは良く理解できております。 　そうした中で，冒頭に職員数の減少について報告がありましたが，数値的には職員数が減ることによって成果が上がっていると，一義的には見えるのですが，

委　　員 （続き）	将来にわたって，１０年２０年先を考えていくと，かなりの職員数を減らすことによっての弊害が出てくるということで，現状での市の職員さんの年齢構成がいびつな形になると，業務についてもうまく引き継ぎができていかないとか，人材育成に障害が出てくるとか，様々な課題が出てくるということもあります。 当然，一人一人の人材育成に努めていかなければいけないというのは常々思っておりますが，この行革の難しい中で，人間を減らすことが一義的ではないということも良く市民の方に理解いただいて，人口が減っているのだから市の職員も減らした方が良いのではないかという話は良く出てくるのですが，きめ細かい行政サービスの維持を図るためには，仕事の多様化において，もっともっと職員の皆様には多くの仕事を担っていただかなければいけないということがあります。 行革に対するＰＲは当然やっていかなければいけないのですが，どうしても必要なところも御理解いただけるように丁寧な説明をしていただいて，それとともに行革をやっているということをお伝えいただければと思います。
６　その他	
会　　長	第４回行財政改革大綱のスケジュール(案)について，事務局から説明をお願いします。
事　務　局	資料５に９月からのスケジュールを付けておりまして，これまで第３次の振り返りを行いながら，第４次の素案を策定してきたところでございます。推進本部会議の中で，１２月末，１月中旬と下旬，３回協議を行ったものを審議会に出させていただきました。 今後は，パブリックコメントを実施した上で，３月中旬以降，推進本部会議を開催し協議を行った上で，３月下旬に第２回の行財政改革審議会を開催させていただき，最後は会長から市長へ答申していただくという流れになっております。
会　　長	以上で説明が終わりましたが，次回は本日の審議を十分に踏まえた上で，事務局から第４次江田島市行財政改革大綱(案)を再度御提示いただき，審議したいと思います。委員の皆様には，御出席につきまして，よろしくお願いします。３月下旬ということですので，また日程は後で説明があると思います。 長時間にわたって，皆様からいろんな御意見をいただいて，第４次の計画が，うまく計画を立てて，それをしっかり推進して，市長さんが最初に言われたように，「江田島市に住んで良かった」と言えるような計画を作っていきたいと思いますので，皆様にもいろいろ御意見をいただきたいと思います。今後ともよろしくお願いします。
７　閉　会	
事　務　局	先ほど会長から，次回３月下旬ということでありましたが，３月２７日(金)の午後２時からということで調整させていただいております。会場はこの４０３会議室を考えております。 また決定しましたら，正式に通知させていただきます。まだ調整中ということでございますが，よろしくお願いいたします。

事　務　局 （続き）	事務局からは以上でございます。堂野﨑会長，ありがとうございました。 閉会に当たりまして，土手副市長が委員の皆様に御挨拶申し上げます。
副　市　長	皆様，大変お忙しい中，本日は御出席いただきまして，まことにありがとうございます。また，数々の貴重な御意見，御提言をいただきまして，感謝申し上げます。 今，事務局からありましたが，今後のスケジュールの中で，今日いただきました御意見，御提言につきましては，本部会議へ持ち帰りまして，またしっかりと議論を重ねていきまして，皆様の御意見，御提言で反映できるものをしっかりと反映させていただき，パブリックコメントの方でも市民の皆様から意見をお聞きしながら，また３月の終わりに会議を開かせていただき，しっかりと議論をさせていただいて，より良いものにしていきたいと考えておりますので，皆様御協力よろしくお願いいたします。 本日はまことにありがとうございました。
事　務　局	以上を持ちまして，令和元年度第１回江田島市行財政改革審議会を閉会いたします。本日はありがとうございました。