

第1回苫小牧市行政改革推進審議会 議事録

日時	平成31年2月19日(火) 15:00 ~ 16:15
場所	市役所5階第2応接室
出席委員	石森委員、大橋委員、川島委員、小林委員、小山委員、佐藤委員、菅原委員、滝本委員、中村委員、藤田委員、柳委員、山上委員、渡辺委員(敬称略、五十音順)
事務局	行政監理室
会議次第	<ol style="list-style-type: none">1 開会2 委嘱状交付3 市長挨拶4 委員紹介5 会長・副会長選任6 議題 苫小牧市における行政改革の取組について7 その他8 閉会

発 言 者	発 言 内 容
事務局	<p>定刻となりましたので、ただ今から、第1回苫小牧市行政改革推進審議会を開催いたします。</p> <p>はじめに、委嘱状の交付を行います。</p>
	<p style="text-align: center;">〈委嘱状交付〉</p>
事務局	<p>それでは、岩倉市長より御挨拶申し上げます。</p>
岩倉市長	<p>行政改革推進審議会の開催にあたり、御挨拶申し上げます。</p> <p>本日は、時節柄御多用な時期にもかかわらず、行政改革推進審議会に御出席いただき、誠にありがとうございます。ただ今、委嘱状を交付させていただきましたが、任期の2年間、どうぞよろしくお願いいたします。</p> <p>この行革審は、文字どおり、行政改革の推進がテーマとなりますが、行政改革は、市政を運営するうえで最も重要なテーマの一つと位置付けており、この審議会は、この重要なテーマに関して市民の立場から審議していただく、貴重な場と考えているところでございます。</p> <p>さて、平成27年度からスタートさせた『行政改革プラン-NEXT STAGE-』も、平成31年度で最終年度を迎えます。全体で5年の計画期間のうち、これまで約4年間にわたり、全体最適の意識のもと、行政費用の抑制と市民サービスの進化という相反する課題にチャレンジしてまいりました。</p> <p>本市では、将来にわたって安定した行政運営を続けていくため、財政基盤の確立・強化に取り組んでいるところですが、人口減少と少子高齢化の進展による財源の収縮や社会保障関係経費等の増加、公共施設の更新問題、その他様々な課題を見据えると、今後も、これまでとは少し違った角度からの行政改革が必要になると考えております。</p> <p>また、時代の変化に伴い、市民ニーズも多様化・複雑化してまいります。そのような市民ニーズの変化に対応するためにも、まずは、財政基盤をしっかりと確立したうえで、市民サービスを決して劣化させることのないよう取り組んでいく必要があります。その一方で、財政がますます収縮していく中、どのように市民サービスの進化を図るのかという課題については、これまでの20世紀型の発想ではなく、21世紀型の新たな発想でチャレンジしていくことが必要となります。そのような観点からも、これから2年間、様々な忌憚のない御意見・御指摘をいただければと思います。</p> <p>皆さまには、市民の側から見て、市政運営や都市経営についてどう</p>

	<p>思うのか御意見をいただき、修正すべきところは修正し、推進すべきところは推進しながら、市民のためになる市政運営を目指してまいりたいと考えております。繰り返しになりますが、この行革審は非常に貴重な場であると捉えておりますので、任期の2年間、よろしく願いいたします。</p>
事務局	<p>ありがとうございました。 次に、委員の皆様から自己紹介をお願いしたいと思います。</p>
	<p>〈各委員自己紹介〉</p>
事務局	<p>ありがとうございました。 続きまして、事務局職員の紹介をさせていただきます。</p>
	<p>〈事務局自己紹介〉</p>
事務局	<p>次に、会長・副会長の選任を行います。 会長・副会長の選任につきましては、条例の規定により委員の互選で定めることとなっておりますが、よろしければ、事務局から会長・副会長を推薦させていただきたいと思っております。いかがでしょうか。</p>
	<p>〈「異議なし」の声あり〉</p>
事務局	<p>それでは、事務局から、会長には苫小牧商工会議所の石森委員を、副会長には苫小牧消費者協会の滝本委員を推薦させていただきたいと思っておりますが、いかがでしょうか。</p>
	<p>〈「異議なし」の声あり〉</p>
事務局	<p>それでは、会長を石森委員、副会長を滝本委員をお願いしたいと思います。会長、副会長は、席の移動をお願いいたします。 早速ではございますが、石森会長、滝本副会長から、一言ずつ御挨拶をお願いいたします。</p>
石森会長	<p>改めて御挨拶申し上げます。 先ほどの市長のお話にもありましたが、人口減少により、税収が間違いなく減っていくという時代が、もう目の前まで迫っております。その一方で、高齢化社会を迎える中、行政サービスをどう維持するか、活力ある地域をどう維持するか、若い人たちが夢を持って活躍できる地域をどう維持するかということを考えると、行政改革の果たす役割は非常に大きいものと考えております。そして、やはり財政の健全性をどう確立していくかということがポイントとなるだろうと思っております。 この審議会は、私は3期目となりますが、市民の目線で、あるいは企業や学校の目線など、いろいろな分野の立場から議論していくことができる非常に重要な審議会であると思っております。皆さまと忌憚</p>

	<p>のない議論を交わしながら、市に対し、より良い答申をしていけるよう進めてまいりたいと思いますので、御協力をよろしくお願いいたします。</p>
滝本副会長	<p>副会長を拝命しました滝本です。この審議会には、知識の豊富な方が多くいらっしゃる中、様々な場面で女性の登用が増えているという時代の流れで私が選ばれたのかとも思いますが、たくさんの方の事を学ばせていただきたいと思っております。</p> <p>私が生きるにあたって思っていることは、現在の地球は、未来の方々からの借り物だということです。借りたものを返すときには、同じ状態でということが最低限のマナーであるように、次の世代に渡すときには、私たちの負荷だけではなく、次の世代が希望を持って生きていけるようなまちづくりをする必要があると思います。そのためにも、行政改革という立場から、皆さんと一っしょに考えていきたいと思っておりますし、この場に居させていただくことを大変感謝しております。</p> <p>慣れない役割となりますが、皆さまからも、御指導・御鞭撻の程よろしくお願いいたします。</p>
事務局	<p>ありがとうございました。</p> <p>ここで1点、事務局から連絡がございます。市の審議会につきましては、公開が原則となっておりますので、会議終了後、会議録をホームページで公表させていただいております。また、審議会の委員名簿につきましても、ホームページに掲載させていただきますので、御承知おき願います。</p> <p>それでは、ここからの議事進行につきましては、石森会長にお願いしたいと思います。</p> <p>石森会長、よろしくお願いいたします。</p>
石森会長	<p>それでは、議題に入りたいと思います。</p> <p>「苫小牧市における行政改革の取組について」、事務局から説明をお願いします。</p>
事務局	<p>それでは、本日が第1回目の審議会となりますので、この審議会の役割や、これまでの苫小牧市における行政改革の取組につきまして、説明させていただきたいと思っております。</p> <p>まずは、スライドの説明に入る前に、この審議会の所掌事項について説明させていただきたいと思っております。</p> <p>資料1-1を御覧ください。</p> <p>この審議会の役割でございますが、この「苫小牧市行政改革推進審議会」はお手元の条例に基づき、設置された、市長の附属機関となり</p>

ます。

条例の第2条、赤枠で囲った部分になりますが、所掌事項として3つ掲げられておりますので、読み上げたいと思います。(1)本市の行政改革の推進について、市長の諮問に応じて調査審議すること、(2)本市の行政改革の進捗状況について調査審議すること、(3)その他、行政改革を推進するために市長が特に必要と認めることです。また、その下、第2項には、行政改革を推進するための計画、その他行政改革を推進するために必要な事項について、市長に意見を述べることができる、とされております。

今後、委員の皆さまには、現行の行政改革プラン－NEXT STAGE－の進捗状況や有効性のほか、新たなプランの策定に向けて、御意見をいただくこととなりますので、よろしく願いいたします。

それでは、本市の行政改革の概要について、説明していききたいと思います。こちらのスクリーンにスライドを映しながら説明させていただきますが、見えにくい場合は、資料1－2と同じものになりますので、そちらを御参照いただければと思います。

今日は、皆さまに具体的に審議を行っていただく前段階として、「これまでの行政改革の取組」、「苫小牧市の財政状況」、現行の計画である「行政改革プラン－NEXT STAGE－」、そして「新たな行政改革プランの策定」という4点について、説明させていただきます。

こちらの表は、本市で、これまでに策定してきた行政改革に関する計画をまとめたものとなっております。今から30年以上前、昭和60年1月に、国は「地方公共団体における行政改革の推進について」という報告書を出しました。苫小牧市でも、このうごきにあわせ、昭和61年3月に『行政改革大綱』を策定し、行政改革に着手した形です。

その後は、単発的に計画を策定してきましたが、平成9年度に、あらためて『行政改革大綱』と『第1次行政改革推進計画』を策定したところから、苫小牧市の本格的な行政改革がスタートしております。この行政改革推進計画は、第2次計画、第3次計画と、5年間の計画を1年ずつ前倒ししながら新たな計画を策定していき、主に、厳しい財政状況を立て直すことを目的とした取組を進めてまいりました。

その後、平成22年に、今の計画の一つ前にあたる『行政改革プラン』が策定されました。

そして、平成27年に、現行の『行政改革プラン－NEXT STAGE－』を策定し、現在、5年間の計画期間の4年目が終わりに差し

掛かっているところです。これらの計画の内容につきましては、後ほど、少し詳しく説明したいと思います。

それでは、スライドを少しとばしまして、8ページ目、2番、苫小牧市の財政状況のスライドを御覧ください。

先ほど、本市の本格的な行政改革が平成9年にスタートしたというお話をさせていただきましたが、まずは、その当時の財政状況などを見ていきたいと思います。

上のグラフは、市の歳入の根幹となる市税収入の推移です。グラフの一番左、平成12年度の市税収入は293億1千1百万円ですが、そこから徐々に減少していきまして、グラフの一番低いところ、平成16年度には、収入が263億6千3百万円となっています。このグラフでは緩やかに減っているように見えますが、金額にすると、平成12年度から平成16年度までで約30億円の減少となっております。また、このグラフでは見えていませんが、行政改革を本格的にスタートさせた平成9年度の市税収入は314億円でしたので、平成16年度と比べると約50億円の減少となっております。この一番低い平成16年度から、平成18年度までは少しずつ増え、平成19年度には大きく増加しております。これは、「三位一体の改革」によって、国から地方へ税源移譲が行われた影響です。国税である所得税と地方税である住民税の負担割合が変更されたため、個人市民税が増加したのとなります。また、平成21年度には、前年に比べ約12億円の減少となっております。これは、前年のリーマンショックの影響を受けたもので、特に、法人市民税が大きく落ち込んでおります。その後も、景気低迷の影響により、平成24年度までは、毎年、前年度を下回る状態が続いておりました。

下のグラフは、地方交付税の推移です。地方交付税とは、どの地域の住民も一定の行政サービスが受けられるよう、所得税、法人税、酒税、消費税などの国税の一定割合で、地方公共団体の財源を保障する制度です。全ての地方公共団体が一定の水準を維持できるよう、国が定めたルールにより算定されますが、簡単に言いますと、市を運営するのに必要な財源（基準財政需要額）から、市税などの収入が見込まれる財源（基準財政収入額）を差し引き、不足が生じる場合には、地方交付税（普通交付税）が交付されるという仕組みとなります。税金が多い、裕福な自治体には、交付税が交付されないということになります。苫小牧市でも、市税収入の減少や、財政需要の増加に伴い、地方交付税は順調に推移しておりました。しかし、平成16年度から

大きく減少し始めております。これも「三位一体の改革」による影響となります。

先ほどの市税収入の説明でも出てきましたが、「三位一体の改革」とは、平成13年に発足した小泉内閣が進めた政策の一つで、「地方にできることは地方に」の理念のもと、(1) 国庫支出金の削減、(2) 地方への税源移譲、(3) 地方交付税の見直しの3つを同時に実施し、国庫補助金改革・税源移譲による地方分権の推進や、国の財政再建がセットで行われた改革です。国庫支出金や地方交付税を削減し、その分は、国で徴収している税源を地方に移すことで、各自治体の国への依存度を減らし、自治体に裁量権を持たせ、地方の強化につなげるという狙いがありましたが、財政再建のため、税源移譲された財源よりも多くの額の補助金や地方交付税の削減が行われたため、本市の財政状況にも非常に大きな影響を与えました。

なお、平成21年度以降は、交付税が急激に増加しておりますが、これはリーマンショックによる税収の減少や、景気対策として交付税の上乗せ措置などが行われたものです。

これらの市税や地方交付税などが、いわゆる一般財源として、使い途がそれぞれの自治体の判断に任されている財源となります。

次に、こちらのスライドの上のグラフは、一般債元利償還金の推移です。公共施設の建設や、道路・公園などを整備するための財源として、市では、起債という借金をします。起債は、建設費の財源確保だけでなく、その施設を利用する住民負担の世代間の公平性を保つ観点でも必要なものですが、このグラフは、起債の償還（返済）額の推移となっております。起債のピークは平成16年度で、89億7千2百万円。元金が、72億2百万円でした。なぜ、ここまで償還額が膨らんだのかと申しますと、平成10年前後に、大型の公共施設を相次いで建設したことが大きな要因の一つとなっております。この頃に建設された主な施設としては、平成8年に白鳥アリーナ（51億円）、平成9年に霊葬場（20億円）、平成10年に沼ノ端クリーンセンター（127億円）とリサイクルプラザ（6億円）などです。起債の借入額は、平成8年度が126億円、平成9年度が135億円、平成10年度が109億円となっており、これらの償還が平成16年度にピークを迎えたということになります。この平成16年度は、先ほどのグラフで見ましたが、ちょうど市税収入や地方交付税が減少した時期と重なっております。

下のグラフは、基金残高の推移を示したグラフです。財政調整基金、

減債基金、備荒資金積立金基金を合わせた残高、言い換えれば市の貯金の残高となりますが、平成16年度に大きく落ち込んでいるのがわかります。このグラフにはないですが、平成8年度に56億円、平成13年度で36億円あった貯金は、平成16年度に8億円まで減少しております。市税収入などの歳入の減少に伴い、基金を取り崩しての財政運営が続き、基金残高も大きく落ち込みました。グラフのように、平成16年度以降も5年間減少し続けます。最も少なかったのは、平成20年度で、3つの基金を合計しても1億7千万円程度しかなく、まさに底をついた状態だったと言えます。苫小牧市では、平成16年度に、『財政健全化プラン』という計画を策定しましたが、この計画には、「このままの状況を放置すれば、平成20年度には財政再建団体に陥りかねない危機的な状況にある」との記載がありますし、実際、そのくらい切羽詰った状況でした。

ここまで、財政状況に関する4つのグラフについて説明させていただきましたが、平成10年代は、このように非常に厳しい、危機的な財政状況にあったことがおわかりいただけたかと思います。

それでは、はじめにお見せした、行政改革の計画に関するスライドに戻りたいと思います。

苫小牧市の財政がこのように危機的状況であったことから、平成9年度以降、第1次から第3次までの行政改革推進計画を、全て1年ずつ前倒しする形で進めてまいりました。この時期の行政改革の内容がこちらです。

左の黄色い囲い、平成9年の苫小牧市行政改革大綱においては、大きく8つのテーマを掲げております。読み上げますと、①事務事業の見直し、②時代に即応した組織・機構の見直し、③定員管理及び給与の適正化、④職員の能力開発と職場の適正化、⑤情報化の推進等による市民サービスの向上、⑥公共施設の設置及び管理運営、⑦市民サービスの向上と市民参加、そして⑧財政です。

この大綱の考え方をベースに、第1次から第3次までの計画が策定され、取組が進められたということになります。この時期は財政危機が迫っていたことがあり、厳しい財政状況を立て直すため、職員数・給与費の削減、民間委託の推進、経費縮減などの量的削減に懸命に取り組んでいます。特に、第3次の計画では、119の取組を計画に盛り込み、そのうち115の取組について実施又は検討を行いました。その結果、第3次計画の5年間だけで、合計96億8千万円の財政効果を生み出しております。内訳としては、正規職員数267人の削減

により約41億6千万円、給与の見直しにより約38億9千万円、補助金の見直しなど経常費の削減により約24億9千万円などです。

こうした取組の後、平成22年度から始まるのが、一つ前の計画である『行政改革プラン』です。

こちらのスライドを御覧ください。『行政改革プラン』では、6つの基本方針をうたい、84の具体的な取組を掲げておりました。

このプランでは、5年間の計画期間で、正規職員については、市民の生命・財産を守るべき消防・病院の職員を増やしつつ、市全体で99人を削減しております。計画では100人を削減するという目標でしたので、おおむね計画どおりといえます。また、公共施設には、図書館をはじめ、この時点で想定されるほぼ全ての施設・58の施設に指定管理者制度を導入しております。このほか、市営バスの民間移譲や、給食センターの調理業務の民間委託など、大型の取組に着手したことにより、5年間で、約57億円の財政効果をあげております。

次に、こちらのスライドを御覧ください。

このグラフは、これまでの正規職員数の推移をあらわしたものです。正規職員数のピークだった昭和57年度と、少しとんで平成16年度から平成30年度までの職員数をグラフにしております。

昭和57年度の職員数は、2,369人でした。今年度・平成30年度には1,818人となっておりますので、行政改革の取組により、昭和57年度の約4分の1にあたる551人を削減しております。さらに付け加えますと、この数字は、消防と病院の職員数を増やしつつの職員数となっております。消防・病院以外の部分がグラフの青い部分となります。平成57年度に1,807人だった職員数が、平成30年度には1,056人となっておりますので、昭和57年度の40%以上にあたる751人を削減してきたこととなります。

次にこちらを御覧ください。このグラフは、一般職の人件費の推移をあらわしたものです。

平成12年度に112億8千2百万円だった人件費が、平成29年度には80億2百万円となっております。先ほどお話しした職員数の削減のほか、給与の削減、各種手当の見直しなどにより、平成29年度は、平成12年度に比べ、単年度で約33億円減少しております。

続いて、このような行政改革を行ってきた結果、財政状況の指標がどのようになってきたかを見ていきたいと思います。

少しとびまして、10ページ目になりますが、こちらの経常収支比率のスライドを御覧ください。

行政改革の結果は、このスライドから、12ページ目までのスライドにあります、本市の「経常収支比率」「実質公債費比率」「将来負担比率」の推移にあらわれています。これらのグラフは、平成27年に策定した『財政基盤安定化計画』から抜粋したものですので、その計画の計画期間となっております。

まず、この「経常収支比率」とは、自治体の財政構造の弾力性をあらわす指標となっております。先ほど説明した市税収入などの一般財源に対して、人件費や扶助費、公債費など、経常的に必ず支出しなければならない経費の割合を示したのですが、この比率が100%に近いほど、財政にゆとりがないということになります。

財政状況が悪化していた平成16年度はこれが94.3%でしたが、直近の平成29年度決算では89%となっております。

次のスライドは、実質公債費比率のグラフとなりますが、この指標は、市全体の借金返済の負担の重さをあらわしております。

起債を借りる際には、国への協議が必要となりますが、この実質公債費比率が高くなると起債を借りるのに一定の制限が出てきます。18%以上となると適正化計画の策定が必要な許可団体となり、25%以上の団体は、「早期健全化団体」、35%を超えると「財政再生団体」となります。財政再生団体とは、会社に例えると倒産でありまして、国の手助けと管理によって、財政再生に向けて取り組まなければならないとなります。現在は、夕張市が全国で唯一、財政再生団体となっております。

本市の実質公債費比率は、平成29年度で6.5%まで下がっております。

そして、こちらのスライドは将来負担比率のグラフですが、これは、起債残高などの市が抱えている将来の負債の大きさを、財政規模に対する割合であらわしたものです。

この指標は、将来の財政負担の程度を示すもので、比率が低いほど、将来の財政負担が小さいということになります。国は、平成19年3月の夕張市の財政破綻、いわゆる「夕張ショック」を受け、従来の、事態が深刻化するまで状況が明らかにならないという課題に対して、統一的な指標を示し、財政健全化や再生が必要な場合に迅速な対応を取るため「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」を施行しております。この指標は、その際に新たに導入されたのですが、平成19年度の134.5%に対し、平成29年度には、75.3%まで下がってきております。

これら3つの指標について説明させていただきましたが、いずれも安定ゾーン、安心ゾーンに入っている状況となっております。また、先ほど平成20年度に基金が底をついたとお話ししましたが、こちらの9ページのグラフに戻っていただくと、平成20年度に1億7千万円であった基金残高は、平成29年度には、86億3千万円まで回復してきております。

ここまでは、本市の財政状況や、これまでの行政改革の経過を説明させていただきましたが、これらを踏まえまして、現行の計画である『行政改革プラン-NEXT STAGE-』の説明に入りたいと思います。

こちらのスライドは、13ページ目のものとなりますが、NEXT STAGEにおける基本スタンスを示しております。

これまでの行政改革では、厳しい財政状況を背景に、行政費用の抑制に主軸を置いた行政改革を進めた結果、財政状況は着実に改善に向かっております。その上で、今後の行政改革は、一步進んだ次のステージ、「NEXT STAGE」と位置付けまして、「行政運営の効率化」を追求し、「行政費用の抑制」と、新たに「市民サービスの向上」を図ろうという内容となっております。

将来にわたって安定的・継続的に行政サービスを提供するため、引き続き行政費用の抑制に向けた取組は継続していきます。また、今後はこれに加え、多様化する市民ニーズに対応した質の高い行政サービスの提供を目指した取組を積極的に展開することとしており、この2つの相反する課題にチャレンジすることを基本スタンスとしております。そして、『財政基盤の確立・強化』と『豊かな市民生活の実現』という目標に向かって取組を進めることとしております。

新たな行政改革プランの策定にあたり、この行政改革推進審議会からも御意見をいただいておりますが、『今後は、行政費用の抑制の取組を継続する一方で、経費を要しても市民サービスの向上につながる取組を行政改革の位置付けのもとで実施していくべき』というものでした。

財政健全化に向け一定の道筋が立った今、市民に我慢を強いるだけでなく、行政改革の取組の中で市民サービスの向上を図るべきとして、NEXT STAGEでは、この考え方を前面に押し出し、新たなステージの「基本スタンス」として位置付けたところです。

こちらは、NEXT STAGEにおいて設定した7つのテーマです。これまでの行政改革推進計画や、一つ前の行政改革プランでは、

ここに掲載されているテーマ2からテーマ7までとほぼ同様の6つのテーマを掲げておりましたが、現在のプランは、テーマ1『市民サービス向上策の積極展開』ということをお初めて掲げております。

次に、このスライドでは、行政改革に取り組む上で、全ての組織・職員が、常に意識しなければならない事項を『共通マインド』として、3つ掲げております。

まず、1つ目が「全体最適の意識」です。各組織・各職員が、自身の組織や施策を充実させようとする事は重要ではありますが、それによって、ほかの組織にしわ寄せが及んだり、ほかの組織との間で調整がつかなければ、行政は停滞することになってしまいます。つまり、部分最適を追求した結果、全体最適が達成されないということです。

そこで、苫小牧市全体として最優先すべき課題は何か、そのために各組織が果たすべき役割は何か、それぞれの部分・部分の最適ではなく、常に「全体最適」を意識して、行政改革に取り組むといったことを掲げております。

次に、2つ目、「苫小牧らしいまちづくり」の意識です。人口減少社会が到来し、全国の自治体が、その生き残りをかけて、地域活性化に向けた様々な取組を始めております。本市も例外でなく、人口が減少する中、これを重要な課題と受け止め、「人口の減らないまちの実現」を目指した取組が必要となっております。しかしながら、ほかの多くの自治体と同様の取組をしては、単なるパイの奪い合いとなり、望むような効果を得ることは難しくなってしまいます。そこで、持続的な発展に向けては、苫小牧市の特色を生かした「苫小牧らしいまちづくり」をしていく必要があると考えております。ここでは、行政改革の推進にあたっては、常に「苫小牧らしいまちづくり」を強く意識しながら取り組むことを掲げております。

最後に、3つ目、「ふくしのまちづくり」の意識です。地域コミュニティが希薄になりつつある今こそ、互いに声を掛け合い、助け合う「共助」の精神を育み、ふくしの輪を広げ、優しさがあふれる苫小牧にしていかなければなりません。そのためにも、各組織において、直接的な福祉施策のみならず、業務の全てが「ふくし」につながることをしっかりと認識した上で、行政運営にあたる必要があるものと考えております。ここでは、行政改革の推進にあたっては、常に「ふくしのまちづくり」を強く意識して取り組むことを掲げております。

NEXT STAGEでは、このような3つの共通マインドを掲げておりますが、特に「全体最適の意識」は、今後の行政改革を推進する

上で重要なマインドと考えており、資料1-3でお配りしているプランの表紙にも『全体最適の意識のもとに』というフレーズをサブタイトルとして掲げるなど、この考え方を前面に押し出して取組を進めているところです。

続きまして、16ページ目のスライドから、22ページ目のスライドまでは、NEXT STAGEに掲げるテーマごとに個別の取組内容を簡単に掲載しております。このスライドでは、すでに一定の形となり、プラン上、取組終了とした項目については省略しておりますが、NEXT STAGEに掲げる全104項目の取組につきまして、それぞれの詳細や、年度ごとの工程表を、資料1-3の13ページ以降に掲載しておりますので、後ほど御参照いただければと思います。

この場では、テーマごとの主な取組につきまして、いくつか抜粋して紹介させていただきたいと思います。

まず、テーマ1『市民サービス向上策の積極展開』は、多様化する市民ニーズを的確に捉え、一定の経費を要しても市民サービスの向上につなげるとして、17の取組を掲げております。

この12番、「総合窓口の設置」では、ライフイベントに伴う手順のワンストップサービスなど、苫小牧モデルの総合窓口の設置に向け、2020年1月の稼働開始を目指した準備を進めております。また、その窓口業務については、可能な範囲で民間委託を行い、業務の効率化と市民の利便性向上を図る取組となっております。

次に、テーマ2『民間活力の積極的な活用』は、「民間に委ねることが可能なもの、民間になじむものは、民間へ」の考え方を基本として、これまで以上に民間活力の積極的な活用を図るものとして、18の取組を掲げております。

この14番、「給与計算業務の民間委託」では、現在の業務の流れを見直し、人事給与システムの更新にあわせて、市役所の給与計算業務の民間委託を進めることとしております。

続いて、テーマ3『公共施設の適正配置と効率的な活用』は、老朽化した公共施設の改修時などにおいて、利用状況などに鑑み、本当に必要な施設かどうかをあらためて精査したうえで、ほかの施設との機能統合や廃止も含め、適正配置の検討を進めるものとして、16の取組を掲げております

この4番、「公共施設の複合化による苫小牧市民ホールの建設」では、将来の苫小牧市を見据え、市民会館のほか、文化会館、労働福祉センター、交通安全センターといった施設の機能を複合化する計画で取組

を進めております。市民のサードプレイスをコンセプトとし、現在のところ、2024年の供用開始を目指して準備を進めているところです。

続いて、テーマ4『事務事業の継続的な見直し』は、行政にとっては普遍的なテーマではありますが、市民ニーズに対応し、効率的かつ効果的で、質の高い行政サービスの提供を図るものとして、15の取組を掲げております。

この14番、「危機管理体制の整備強化」は、今後の災害発生に備え、現在の組織体制にあわせた形で『苫小牧市業務継続計画』の見直しを進めるとともに、市民に対してもわかりやすく公表を行うという取組です。

続いて、テーマ5『新たな財源創出と効率的な財政運営』は、「都市経営」の意識をこれまで以上に強く持ち、限られた資源を有効に活用しながら、新たな財源創出に努めるものとして、12の取組を掲げております。

この2番、「給与明細の電子化」は、プランの策定当初、「給与明細裏面への広告掲載」という取組でしたが、広告主が集まらないといった課題があり、この審議会からの御意見により、方針転換をした取組となっております。現在は、システムの更新にあわせ、明細を電子化し、経費の削減を図るよう取組を進めております。

続いて、テーマ6『機能的な組織づくり』は、組織機構の見直しや、適正な定員管理を行い、「限りある人的資源」を有効に配置することにより、組織全体として最大の効果を発揮する体制を構築することとしたもので、12の取組を掲げております。

この1番は、「職員数の適正管理」ですが、NEXT STAGEでは、これまでの考え方から大きく転換し、職員数の削減目標を掲げるのではなく、平成26年4月の職員数を基準として、その中で適正に対応するという内容としております。これは、減らさないけれども、増やさないということですが、時代の変化に伴い当然、人員を増やさなければならない部分も出てきます。その場合は、ほかの業務を効率化したり、民間委託するなどして人員を生み出し、その人員を増やすべきところに充てるという考え方です。

そうすると、どのようにして余剰の人員を生み出すかという点が課題となりますが、今後は、現在進めている窓口業務や給与計算業務の民間委託、それからAIやICTの活用など、内部業務の見直しをより一層進める必要があると考えております。

また、12番、「徴収業務の見直し」では、納税課と国保課でそれぞれ行っていた市税の徴収業務について、今年4月に体制を一元化し、国保税の徴収業務を納税課に移管することが決まっております。

そして、テーマ7『協働によるまちづくり』は、今後の行政運営においても、あらゆる場面で、市民が参加する機会を確保・拡大し、市民との協働によるまちづくりを推進するものとして、14の取組を掲げております。

この14番、「町内会加入促進の取組」では、未加入世帯の多い集合住宅への啓発強化など、町内会の活性化に向け、加入促進の取組を進めております。

時間の都合上、全ての取組を紹介することはできませんが、ここまで、行政改革プラン—NEXT STAGE—の内容について説明させていただきました。来年度、平成31年度は、このNEXT STAGEの計画期間の最終年度となります。春からは、行政改革推進審議会の委員の皆さまにも御協力いただきながら、新たなプランの策定を進めることとなりますので、最後に、今後のスケジュールについて説明させていただきたいと思っております。

今後のスケジュールですが、5月に開催予定の次回の行政改革推進審議会では、平成30年度のNEXT STAGEにおける取組の進捗状況について、皆さまに報告させていただきたいと考えております。委員の皆さまには、まずは、平成30年度の進捗状況につきまして、評価をいただき、進捗状況に関する意見書を取りまとめ、市長に提出することとなります。評価の方法などにつきましては、次回の審議会で説明させていただく予定です。

意見書の提出後、予定では7月に、2020年度から2024年度までの5年間の計画期間とする、新たなプランの策定について、市長から審議会に対し諮問を行います。審議会では、この諮問に対する提言書を作成していただきますが、どのようなプランにすべきかなど、皆さまには、様々な御意見をいただきたいと思いますと考えております。

秋頃には、提言書を取りまとめ、市長に提出いたします。この後、審議会では、何度か策定状況の報告をさせていただき、その都度、御意見などをいただきながら、3月までのプラン策定を目指して進めてまいります。

以上が、少し長くなってしまいましたが、苫小牧市の行政改革に関する取組についての説明となります。

一時期、本市が財政危機を迎えたときには、行政改革に取り組まな

	<p>ければ財政再建団体に陥ってしまうという共通意識のもと、職員一丸となって取り組み、一定の成果を挙げることができました。現在は、財政健全化へ向けて一定の道筋がついたところではありますが、今後は、さらなる高齢化と人口減少の進展が予想されております。過去に味わった危機的状況に再び陥らないよう、われわれも気を引き締めて行政改革に取り組まなければならないと考えております。また、同時に行政サービスの質の向上も進めていく必要があると考えておりますので、委員の皆さまの御協力をお願いいたします。</p> <p>事務局からの説明は以上です。</p>
石森会長	<p>ただ今、事務局から説明がありましたが、御質問等はございますか。最後のスライドのスケジュールを見ると、大変だなという印象を持ちますね。市長のお話にもありましたが、現在のNEXT STAGEから新たなプランにどのようにつなげるかという部分に転換点がある感じがします。</p> <p>事務局の説明ではあまり触れられませんでした。公共施設の老朽化の問題について、市民ホールも含め、公共施設の取組をどのように進めるのかという大きな課題もあります。また、市立病院についても、どのように効率化を進め、できるだけ赤字を少なくしていくかということも課題です。この審議会でも、そろそろ、これらの課題に関する議論もしていかなければならないと考えています。</p> <p>皆さんからは、何かございませんか。</p>
藤田委員	<p>事務局に1点質問がございます。</p> <p>10ページの経常収支比率から12ページの将来負担比率までのグラフで、平成28年度から平成30年度まで「目標管理ゾーン」が設定されていますけれども、この上限・下限の設定の基準があれば、教えていただきたいと思えます。</p>
事務局	<p>グラフで設定されている、危険ゾーンから安定ゾーンというところは、全国の自治体にほぼ共通した基準となります。目標管理ゾーンは、この3年間の計画策定にあたって、過去の数値の推移を見ながら、市としてこの範囲から外れないようにコントロールしていくことを定めたものです。</p> <p>設定の基準の詳細については、財政部局に確認のうえ、改めて皆さまに説明させていただきたいと思えます。</p>
藤田委員	<p>例えば、10ページのグラフでは、「目標管理ゾーン」が要注意ゾーンの中に設定されていますが、過去の推移も見たうえで、要注意ゾーンであっても、この範囲内であれば正常だということでしょうか。</p>

事務局	<p>経常収支比率としては、低ければ低いほど、より安定していると言えると思います。ただ、今後の見通しにおいて、どうしても比率が上がる時期が見込まれている中で、この目標管理ゾーンの範囲内であれば、安定的な財政運営が可能だろうということで、現実に即して設定している形です。</p> <p>この計画期間には、すでに公共施設の整備などが見込まれていたことから、それを踏まえたゾーンを設定しているということになります。</p>
藤田委員	<p>つまり、11ページの実質公債費比率も低ければ低い方が良いでしょう。施策によっては、現状よりも若干上がってもよいのだということですか。</p>
事務局	<p>大規模な改修工事などが見込まれていると、どうしても比率が上がることとなりますが、そのような要素がある中でも安定した財政運営が可能となる範囲として設定したものです。</p>
藤田委員	<p>ありがとうございます。</p> <p>市として、とにかく数値を下げるのではなく、使うべきところには使うという前向きな意思表示なのかと思ったものですから。</p>
石森会長	<p>実質公債費比率というのは、借金の比率ということですよ。それぞれ指標が示すことは異なるわけですが、その点は次回にでも説明いただければと思います。</p>
山上委員	<p>NEXT STAGEの34ページ、No.2-3「ICT推進における外部人材の活用」の取組について、教えていただきたいと思います。</p> <p>ここには、副市長をCIOの責任者として配置し、そのバックアップ体制を構築すること、また、その補佐役として、専門的な知識や経験を有する外部人材を活用した体制強化を検討していくということが書かれております。このCIOを中心とした市役所の体制というのがどのようなイメージなのか。そして、外部からの支援体制とはどのようなイメージなのか、教えていただければと思います。</p> <p>やはり、今怖いのはサイバーテロなどの脅威という部分になりますので、どのような考え方なのか教えていただければと思います。</p>
石森会長	<p>事務局、いかがですか。</p>
事務局	<p>市役所の情報化については、副市長をトップとした「情報化推進委員会」を組織し、そこで全てのシステムの導入について審議しております。先月、平成31年1月に、全庁のシステムを統合した「総合行政システム」というものを導入しました。この取組は、その導入にあたって、どのようなシステムが望ましいかを検討していく中で、専門的な知見が必要だと考え、そこに外部人材を登用する方法はできない</p>

	<p>かというものです。この外部人材については、市の中で任用するという手法も考えられましたが、結果としては、外部に委託することで支援体制を構築し、先月のシステム導入に至ったところです。</p> <p>No.2-3の取組は、この段階で一旦取組終了という形としております。今後も、同様の大きなシステムの導入などがあつた際には、今回の考え方をベースとし、外部の知識などを活用しながら、進めていくことになると考えております。</p>
石森会長	<p>そのほか、ございますか。</p> <p>今後は、やはり税収以外の収入も増えてくれれば良いと思えますけれども、ご当地ナンバープレートができあがることで、市としての収入は上がるのでしょうか。</p> <p>こういったものですか、税収以外の財源をどのように探していくかという部分は、次のステップにいくときのキーワードになる気がします。</p>
事務局	<p>税収に代わる収入源ということでは、皆さまがこの会場に来るまでもにもエレベーターの中に広告が出ていたかと思いますが、そのような広告収入やネーミングライツといったことに取り組んでいるところではあります。</p> <p>このような収入については、市として、新たな行政改革プランの策定において検討していかなければならないと考えております。</p>
石森会長	<p>そのほか、ございますか。</p> <p>それでは、最後に事務局から何かございますか。</p>
事務局	<p>本日は、初回ということでしたが、長時間の御審議をいただき、ありがとうございました。</p> <p>先ほどの財政に関する御質問につきましては、後日、委員の皆さまに回答させていただきたいと思えます。</p> <p>それでは、事務局から最後に連絡させていただきます。</p> <p>今後の予定でございますが、5月中旬に第2回の審議会を開催させていただく予定です。そこで、委員の皆様は、行政改革プラン－NEXT STAGE－の平成30年度の進捗状況について、報告させていただきたいと思えます。開催日程などにつきましては、あらためて御案内させていただきますので、よろしくお願ひいたします。</p> <p>なお、皆様にはこれから2年間、審議会の委員として御意見をいただくこととなりますが、行政改革について審議するにあたり、例えば市の財政状況など、もっと詳しく説明を聞きたい事項がございましたら、事務局までお知らせいただきたいと思います。その際には、担当</p>

	<p>部署からの説明や、資料の配布など、可能な範囲で対応させていただきたいと考えております。</p> <p>事務局からの連絡は以上です。</p>
石森会長	<p>最後に、全体を通して委員の皆さまから何かございませんか。</p> <p>なければ、以上で本日の審議会を終了いたします。ありがとうございました。</p>