

## 第5回行政改革推進委員会 議事録

日時：令和3年12月13日（月）14：00～16：05

場所：村上市役所 5階 第4会議室

### 【出席者】

馬場委員長、村山副委員長、石黒委員、太田委員、山ノ井委員、本田委員、瀬賀委員

### 【欠席者】

なし

### 【市側】

東海林総務課長、榎本企画財政課財務管理室長、五十嵐総務課行政改革推進室長、  
斎藤総務課係長、佐藤総務課主査

---

## 1 開 会（14：00）

（斎藤係長）

定刻になりましたので、ただ今から第5回村上市行政改革推進委員会を開催します。報告までの間、委員会の進行をさせていただきますのでよろしくお願いいたします。

はじめに、委員会の開会にあたりまして委員の出席状況をご報告いたします。本日の出席委員は7名で、委員定数の過半数を越えており、委員会が成立していることをご報告いたします。

## 2 委員長あいさつ

（斎藤係長）

日程の2委員長あいさつになります。馬場委員長よろしくお願いいたします。

（委員長）

皆さんお足元の悪い中お集まりいただきましてありがとうございます。いよいよ佳境に入ってきてまいりまして、この形をどのように整えるかということになるかと思えます。今日は素案を1ページずつ検討していきたいと思っていますのでよろしくお願いいたします。

### 3 報 告

(斎藤係長)

条例第5条の規定によりまして、議長の方を委員長にお願いします。

(委員長)

報告事項について、事務局からご説明をお願いします。

(斎藤係長)

報告事項は特にございませぬ。

### 4 議 事

(委員長)

それでは日程4の議事、村上市行政改革大綱2022（素案）について審議をしていきたいと思えます。今回は事務局にご説明をいただいて、その後ご審議をいただくという形態で1ページずつ見ていこうと思えます。はじめに全体像として事務局からお話ししていただきます。

(斎藤係長)

郵送で送らせていただきましたが、行政改革大綱2022素案ということではいよいよ形になってまいりました。全体像ということで説明させていただきます。大綱策定の経緯ということで、第3次総合計画の中で、行革は公共施設の適切な管理、効率的な行政組織の構築、それから安定した財政運営手法で、あらゆる政策、施策において参酌し、横断的に取り組むための指針であるという前提がございました。効果的なサービスの実施や効率的な運営を目指すものとしています。この大綱によりまして、「持続するまち」であり続けるためには、総合戦略と両輪で取り組むべきものという形になっています。これまでの取組としまして4回、委員会を開催いたしました。第1回の委員会では委員長と市長に論点整理をしていただきました。また、事務局の方からは、人口や財政状況について現状を説明させていただきました。2回目から3回目にかけては、5つの柱を設定し具体的な取組についてワークショップ形式で皆さんにご意見を出していただいたところでありまして、その過程で理念や基盤、重点施策を生み出したところでありまして、前回の第4回では大綱案について協議をしたところでありまして、

全体的なところを説明させていただきます。1ページ目から5ページ目にかけては、はじめに村上市の現状を分析した中で人口や面積、財政見通し、多様化する住民ニーズへの対応の観点から課題を見出しました。それによりなぜ行政改革が必要かということを確認したところでありまして、6ページでは、村上市の行政改革は安定した財政運営を基盤として「持続するまち」であり続けるという理念を掲げ、3本の重点施策を中心に取り組むこととしました。7ページから11ページにかけては、安定した財政運営の考え方について明確にし、それをどうやって実現するか、それから重点施策の具体的な取組について明記したところでありまして、12ページから13ページにかけては、どのような考えで行政改革を

実行していくかということについて、期間や体制、改善サイクルを用いて説明しています。これが大綱の全体的な構成となっていますので、これをベースに行革を進めていくという形になっています。

(委員長)

全体像はこういう枠組みです、というお話をさせていただきましたが、全体像について何かご質問、ご意見等がありますでしょうか。いろいろお話をした中で全体像を最後に見ていただくと、これでよかったかなと戻ることになるかと思いますが、その段階で、全体を通してご質問、ご意見があれば出していただければと思います。そうしましたら、逐次必要な説明をしていただいて、ご質問、ご意見をいただくという格好で進めていきたいと思います。それではお願いします。

(斎藤係長)

1 ページ目をご覧ください。行政改革大綱策定の趣旨になります。こちらの方では行政改革の必要性ということで、なぜ行政改革が必要なのかを、村上市の現状を分析した上で進める必要性について説明しています。1 つ目のところでは人口減少ということで、これまでもお伝えしていますが、1955年の9万4千人余りをピークに減少し続けて、2045年には3万6千人余りになると推計されます。日本全体でも2008年から人口減少局面に転じています。さらに、村上市においてはそれよりも速いペースで減少している現状があります。次に、広大な面積ということで、村上市は新潟県の総面積の9.3%を有しています。大部分を山林などが占め、人が住み活動できる可住面積が総面積に比して小さいという現状があります。また、一部の地域においては、川や谷沿いに小規模集落が点在しているという状況もあります。歳入の見通しになります。市税が10年前と比較しますと全体で4億7千万円減少している状況にあります。今後は人口減少や新型コロナウイルス感染症の影響により、さらに減少することが懸念されているところであります。また、歳入の約4割を占める地方交付税については合併算定替の特例が終了したこと、国勢調査人口の減少によりまして、それが、今後の大きな減額要素ということで予断を許さない状況にあります。歳出の見通しとしては、社会保障関連経費が年々増加傾向にあること、公共施設が経年により老朽化が進み維持管理費が年々厳しさを増している状況になっています。また、高度化、多様化する住民ニーズということで、安心して子どもを産み育てるための子育てに対するニーズ、例えば核となる公園の設置や保育園などの保育施設の充実化などが挙げられるかと思われます。また、高齢者の方に目を向けますと、いきいきと暮らし続けるための高齢者福祉ニーズもますます増大しています。このようなことから、住民ニーズに的確に応え、将来にわたって「持続するまち」であり続けるためには、行政コスト検証した上で選択と集中による行政改革を着実に進める必要があるということで行政改革の必要性を説明しています。

(委員長)

この1 ページ目について、今お話しをいただいたように、3回、4回で皆さんに出していただいた内容も踏まえて村上市の状況もあるということで、1 ページでまとめるとこのような形になるんじゃないか。もっといろんなことが皆さんのご議論の中から出てきていますが全部は載らないので、全体像としてこういう枠組みである。その中でも村上市が最終的にどういうところを目指すのかということ、「持続するまち」という状況をそのまま維持し続けることがこの目的になるだろう。その目的に基づいて政

策を実施していかなければならないというところまでが行政改革大綱の1番最初の目的です、というまとめ方をしていただいたと思います。これについて何かありますでしょうか。よろしいでしょうか。そうしましたら、とりあえず、当然ここに挙がっているものでさらに詳しく、特に、例えば次のページの人口のような話に入ってますので、ここにもう少し何か書いた方がいいとか、こういうふうな書き直しもあるんじゃないのっていうのを、後でもう一回見ていただくことになろうかと思えますけども、具体的な話を2ページ目からしていただくことになりますので、まずは2ページについてご説明いただければと思います。

(斎藤係長)

2ページ目の人口推計になります。人口の推計として先ほどお伝えしましたが、合併時には7万人であった本市の人口が2045年には3万6,500人に減少すると推計されています。劇的な社会情勢の変化がない限りは人口減少、少子高齢化が避けられない状況にあります。実際に1950年から2000年の50年間で1万9千人弱が減少しましたが、今後の推計を含めて2045年までの45年間で3万7千人余り減るといふ推計が出ています。このようなことから、村上市ではこれまでよりも更に急速に人口減少することが見込まれています。また、年齢3区分人口については、生産年齢人口と年少人口は減少し続け老年人口は増加していましたが、2020年をピークにいずれの人口区分においても減少に転じるという推計がなされています。また、2045年には老年人口は生産年齢人口を逆転し、年少人口は約3千人弱と推計されており、いずれの数値においても人口減少が顕著であるという推計になっています。

(委員長)

ありがとうございます。下にグラフを付けていただきましたが、左側の単位が村上市の人口に関する単位。したがって色のついてる折れ線グラフを見るときには左側の数値を見て、その後ろ側にある灰色の部分を見るときには、右側の人口の数値を見ていただく。日本の総人口ですので大体1億2千万人が1億1千万人ぐらいまで減少していくことが見て取れます。それで、村上市の状況を重ね合わせると、こんな形のグラフになりますというご説明かと思えます。これについてご質問、ご意見、例えば内容的というよりも、グラフの見せ方をこうした方がいいのではないかとか。ここに参加してくださっている委員の皆さんは、いろいろな話をずっと聞いているので、こんなもんだよねっていうのはご理解いただいているかと思うんですが、一般市民が見たときによく分からないということであれば、こういうところを直していくことも必要であろうと思えますので。これは当然市民の方々にも理解をしていただかなければならない、行政内部が理解するだけでは困るという内容ですので、そういう意味でもグラフの見せ方についてもご意見をいただければと思います。これは事実であり動きようはないんですがいかがでしょうか。そうしましたら、取りあえずまた見ていただいて、やっぱりこうした方がいいよねということがあればお話ししていただければと思います。そうしましたら、財政状況で歳入と歳出が3ページ、4ページになっていますので、3ページからお願いします。

(斎藤係長)

財政状況になります。3ページでは歳入について説明しています。令和3年度一般会計当初予算総額

について村上市は317億円であります。こちらの予算規模については県内ですと南魚沼市とほぼ同規模の予算規模になっています。歳入の内訳については、市税などの自主財源が約3割、依存財源が約7割を占めています。市税のうち、個人市民税についてはここ数年横ばいで推移していますが、法人市民税については税率改正等があり減少傾向であります。また、固定資産税については3年ごとの評価替えの度に減少している傾向にあります。交付税については歳入の4割を占めています。合併算定替で最大で27億9千万円の恩恵を受けていましたが、平成28年度から段階的に減少し令和2年度で特例は終了したということであり、また、市の借金に当たる市債については年度末残高で約338億4千万円となっています。貯金に当たる基金残高は64億円となっています。このようなことから依存財源の比率が高いということで、国や県の動向が村上市の財政運営に大きく影響を及ぼす状況にあるといえます。参考までに、県内20市の構成比の平均との比較ということでグラフを用意しました。これを見ても分かる通り、自主財源の割合は低く、特に市税の割合が低いことが見てとれます。また、依存財源の割合が高く、特に交付税が県内20市の平均と比べると高いという状況にあります。

4ページをご覧ください。人件費、扶助費、公債費の義務的経費は歳出の約46%を占めています。生活保護費や障害者福祉サービス関連経費などの増加により扶助費は年々増加傾向にあります。公債費については優良債の比率が年々高くなってることから実質的な負担は減少している傾向にあります。また、本市の特徴としましては繰出金の比率が高いことが挙げられます。特に下水道に係る繰出金の割合が高く、これまで整備してきた下水道事業に係る元利償還金が多いことが要因として挙げられます。歳出に占める経常的な経費が高い割合で推移していることから村上市は財政の自由度が低い状況にあります。こちらも県内20市の構成比の平均と比較できるグラフを用意しました。比較しても分かる通り、繰出金の割合が非常に高く投資的経費は比較的低い状況にあることが読み取れます。

#### (委員長)

ありがとうございます。3ページ、4ページで財政の状況、入りの部分と出の部分についてお話していただいています。見ていただいたとおりの状況だという話で、ずっとお話が出ていたのでご理解いただけるかと思いますが、この説明で3ページの下を見ていただくと用語説明がありますとなっていますが、この用語説明を踏まえて、この説明で良いかどうか、その分かりやすいかどうかという点など、ご意見をいただければと思います。残念ながらというか当然と言うべきか、歳入ベースで考えれば市税の割合が低い、つまり自前で得られる収入が低いことが見て取れる。歳出といえば人件費、繰出金が多いと見て取れる。これも事実ではあるということです。県内の他市と比べた場合に、こんな形の比較が見れるかということになるかと思いますが、これについて、この後の人件費の割合が多いのではないかということになります。その人件費の割合との関係で、職員定数をどの程度に考えるべきなのかということでもう1つ図を作っていました。歳入歳出の説明で何かご質問、ご意見はありますか。平均的になればいいのかわからないと言われて、また別の話ではありますが、例えば歳入について言えば、自主財源と呼ばれるものが多い方が自立的な行政運営ができることには間違いありません。いろんなことを自分で決められることにはなりますが、依存する財源が多ければ多いほどその自立性が低くなる傾向にあることにはなります。その意味で言うと、村上の場合には、収入面で言うと自主的な部分が低いと言わざるを得ない状況にある。ただし、先ほどお話があったように、国と県の動向によっては、市税の収入というのも税制が変わればこれも変わることも考えられるので、これについても国の影響を受けないわけで

はないのですが、例えば市民税のようなものの所得税と併せて税率が決まっていますので、所得税を大きく変えない限りはあまり変わらないだろうと言えるかもしれないという程度だと思います。

支出の面で言えば、先ほどお話が出たとおり、下水道の整備を行ったことで繰出金が大きくなっていることと、人件費がそれなりに大きな金額を占めている。もう1つは扶助費といわれる生活保護とか社会保障給付に係るものが、これから徐々に増えていくことが予想されることまで見て取れるということです。したがって、投資的経費といわれる市が独自に何かしようと思う、例えば建物を建てるとか何か補助金を出そうとか、イベントを打とうというのが、まさに投資的経費に当たるわけですが、その割合が6.7%ということで、できれば本当は20%ぐらいあると良いと言われていたんですが、そんな自治体はほぼ無くなってきているので、これが6.7%あるのは低いけれども無いよりはいいということになるかと思います。それ以外のものに用途が最初から決まっていて、何にしようかなというものが6.7%になっているというわけです。ここまでご質問はありますでしょうか。よろしいでしょうか。そうしましたら、5ページ目の支出の大きな割合を占めている、人件費に関することに直接関わる職員定数の管理についてご説明いただければと思います。

(斎藤係長)

5ページで職員定員管理について説明いたします。職員数については、市町村合併以降退職者の3割補充ということで減少してきましたが、28年以降はほぼ横ばいで推移しています。人口1万人当たりの職員数を下の方にグラフで示しましたが、上の方が県内の各市、新潟市、長岡市、上越市は除きますが県内各市の一般行政によります人口1万人当たりの職員数をグラフで示したものになります。また、下の方では、県外の面積が村上市と同規模の市の人口1万人当たりについて、村上市の面積を割り返して人口1万人当たりの職員数ということでグラフ化しています。見ていただくと分かるとおおり、村上市の人口1万人当たりの職員数については、78.83人で県内他市と比較すると高い水準にあります。ただ、面積が1,000から1,300㎏の市の中では平均的な水準ということがいえます。県内では村上市が一番面積が広いのですが、次いで上越市、魚沼市、佐渡市、十日町市、南魚沼市が、村上市よりは少ないのですが同程度の面積となっています。このグラフを見ますと、左の方に佐渡市、魚沼市、南魚沼市と出ているように、広大な面積を有する市においては、人口が少ない市でも人件費のコストがかかる傾向にあることが読み取れるものとしてグラフを用意しました。それから、今年度4月1日から動いています村上市の職員定員適正化計画においては、職員数は760人を基準として職員数を適正にしていくこととしています。ただし、多様化する住民サービスに対応しなければなりませんので、むやみに定数削減はできないので、760人を基準として増減を抑制することで計画上盛り込まれています。

(委員長)

ありがとうございました。これについては、実は最初の原案作っていただいたときに下の図の2が無かったので足して下さいとお願いをしました。というのは比較できないんです。新潟県内で同じような面積が広くて職員数がどのくらいか、人口がどのくらいかという対応関係があるところがほとんどないので、そうなる、面積で見ないとサービス提供は分からないのは火を見るより明らかなので、面積が同じくらいのところというのを考えて、人口を面積と調整しながら、人口と面積の関係を村上市と合

寄せた場合にはどのくらいになるのかという計算をしていただきました。そうすると1万人当たりの人口に対して職員数が何人かというのが出てくるだろう。実際には難しい問題があつてそう簡単に一緒にはできないんですね。例えば、連携中核市でしたか、新しい自治法の制度でメインになる市とその周りにある市というのが連携協定を結んでサービス提供をお互いにやろうという仕組みができた、病院を持っているとかいろいろな条件が職員数には関わるので、そういうものは全部査証して、とりあえず面積だけで考えてみようということで作っていただいたのがこの下のグラフです。そうすると、村上の規模の面積のところだと、それほど大きく職員数が要るわけではないということが見て取れるだろう。多分、土別は病院持っていたり、市立病院も持っていたりしますよね。

(五十嵐室長)

そうですね。ただ、この表については一般行政職員ですので、病院とか特別会計は除いているので影響はありません。

(委員長)

北海道士別みたいに、村上の2倍とは言わないですけど1.8倍ぐらいの職員を持っているところもあつて、これは持っていればいいのかという問題ではないのですが、いずれにしても村上がそんなに突出して職員を抱えていないということは、少なくとも見て取れるであろうというのもこのグラフです。だから、人件費が高いと言っても先ほどの歳出で見たときには高い割合を示しているんですが、それは県内平均で見ると高いように見えるが、同規模の他県の自治体と比べた場合にそれほど大きな割合とは言えない。要するに、若干違うわけですが、給与水準が倍も違うか、その場合も倍になったり半分になったりなんてことはありえないので、普通の職員の給与ベースで考えたときに2%違うか変わらないか程度の話なので、人件費をそれほど減らすというインセンティブはこの図から見えてこないということが分かっていただけ、ということでこのグラフを付けました。ですから、職員適正化計画の760人というのは適正な水準であると言えるだろうと、他の自治体と比べてもあります。そんなに無茶苦茶な数値はないことがここで明らかになるかなということ。ここまでいかがでしょうか。ここまでが村上市が置かれている状況ということかと思えます。取りあえず次に進んで、行政改革の考え方に入っていきたいと思えます。

(斎藤係長)

6ページになります。行政改革の基本的な考え方であり、市民の福祉増進を将来にわたり実現するためには「持続するまち」であり続ける必要があります。その基盤として、安定した財政運営を確かなものとする、行政サービスの改善と向上、公共施設の適正管理及び効率的な行政組織を重点施策に位置付け行政改革を推進していくものであります。前回の会議では体系図ということで原案を示しましたが、委員会の中で矢印の向きとか矢印に込められたメッセージ性などいろいろ議論していただいた中で、最終的に実線で結ぶことで理念や基盤、それから重点政策を直感的に認識できるような体系図が必要ということで、このような形で提案をさせていただきました。前回は具体的な取組もここに載せていたんですけど、そこまでは載せずに大見出しの部分だけ見せることで、一目で行革の進め方を市民の皆さんにご理解いただけるような体系図ということで掲載しています。

(委員長)

ありがとうございました。この前はここでいろんな議論をしていただきました。その中で、どのようにするかと事務局内でご議論いただいて、矢印の向きよりも分かりやすさの方が重要だろうということで、一覧性が高いものを考えようということをお考えいただいた結果、こういう形で、いわゆるツリー状の、樹形図状の図に落ち着いたというところですがいかがでしょうか。分かり易いでしょうかというか、この前の議論が反映されていますか。これでもう少し別の方法ということであれば、またこれも変えていくことになるかと思うんですがいかがでしょうか。さっぱりとしたので、ああそうかっていうところはあろうか。情報量が少ないっていう批判がもしかしたらあるかもしれないけれど、他方でやっぱり分かりやすいというか、見てパッと頭に入る、とにかくサービスとモノと人でそれを支えているのが財政で、それをやることで「持続するまち」を創っていかうとしているところをパッと捉えられる図のような形で作っていただけてみて、複雑でないのは良いかなと僕は正直思いました。ご意見があれば皆さんからいただければと思っています。1枚目を簡略化した故に、逆にこれ以降のところ細かくいろんな内容を付加したというところが、この図の立て付けだと思います。ですので、7ページ以降も少し説明をしていただきつつ、戻ってこういう整理で簡略化するとこういう図になると見ていただけるのであればこれでオッケーですし、もう少し何かした方が分かりやすくなれば変えることになると思いますので、7ページから説明をしていただければと思います。中に何を盛り込むのかということから細かく書かれていますので。

(斎藤係長)

7ページで安定した財政運営について説明します。先ほどから申し上げていますが、村上市の歳入における自主財源の割合は3割程度で低く、依存財源の割合が高くなっています。これにより、経常的な一般財源の安定的な確保が課題になっています。豪雪を始めとした自然災害や新型コロナウイルス感染症対策など不測の事態に機動的に対応するためには、市の貯金であります財政調整基金を少なくとも標準財政規模の1割程度となる22億円を確保しておく必要があると考えられます。そのために、中長期視点に立った財政状況を分析し、歳入に見合った歳出構造で歳入確保と歳出削減に取り組むことで収支バランスを維持していきたいと考えています。これを踏まえた基本的な考え方としまして、中長期的に見て一定の財政調整基金を確保しつつ単年度の収入と支出のバランスを維持するという考え方で、安定した財政運営を行っていききたいと考えています。これというのも、計画期間が令和4年度から8年度までになりますので、5年間でこのような基本的な考え方に基づく財政運営を進めていくということで、単年度で財政調整基金を確保することではなく、毎年度収支バランスの均衡を保ちながら財政運営を進め、最終的には22億円以上の財政調整基金を確保したいという考え方であります。そのためにはということで3つ挙げさせていただきました。歳入の確保と歳出削減、それから財政状況の分析と公表になります。

歳入の確保では市税などの公正な賦課徴収、下水道への接続率が低いというお話をいただきましたので、直接的には書いていませんが、下水道水洗化率の向上により歳入の確保につながるものであります。また、収納率を上げること、ふるさと納税や広告料収入を通じ少しでも多くの自主財源の確保につなげようということでもあります。また、国や県の補助金など有利な財源を積極的に活用して歳入の確保につなげようというご意見がありましたので、こちらの方に入れさせていただきました。

歳出の削減ですが、こちらは限られた財源でありますので、必要なものには投資し必要のないものには費用をかけないという、選択と集中による効果的な予算を編成します。それから、最小の経費で最大の効果をあげるという基本原則の基で、事務事業全般において無駄な支出がないか常に検証しながら、適正に予算を執行しようというものであります。

財政状況の分析と公表ということで、毎年度財政収支見通しを作成し、中長期的な財政状況を分析しながら財政運営を行うということでもあります。また、各種財政指標に数値目標をしっかりと設定して安定した財政運営を維持するものであります。また、定期的にホームページや市報などを通じ財政状況を公表することで、財政状況の透明性を確保するものであります。財政状況の分析には財政状況資料集などを活用し、近隣市町村、類似団体との比較を行いながら、財政状況を公開していきたいと考えています。これによりまして、基本的な考え方を通じ安定した財政運営につなげることであります。

(委員長)

ありがとうございました。ここからが正に皆さんに付箋で付けていただいた内容をなるべく盛り込みながら文章を作っていただいた、ということになるかと思えます。特に直接的にそういう言葉が挙がっているのは、歳入の確保の部分でふるさと納税の話をしていただいたりとか、下水道の話をしていただいたりというところが、付箋で書いていただいたと思いますが、そういったものも掲載していただきましたし、補助金という形で、補助金は補助なので県と国のスキームに乗らなければいけません、それが村上市にとって有利であれば、別に相手のスキームに乗ろうが乗るまいが関係なくお金出してくれるところを出してもらえばいいので、そういう意味でも村上市にとって有利な財源を確保できるものであれば確保したいということも書いていただいたということです。あとは、選択と集中について歳出の削減なんですけど、これは細かいことを書いてしまうと、まだ市民のみなさんと議論をしていない個々の建物という話になるので、それはこの後の段階なので、ここでは考え方を提示するというところで、選択と集中という言葉で書いていただいたということになるかと思いました。無駄な支出ということについても無駄かどうかというのも、これは1番最初に皆さんにお話ししたように、行政の行っている活動というのは必ずしも山が1つではなくて、どの山に登るかって決めなければいけないので、政治的判断も踏まえてというところもあろうかと思えます。その事務自体に細かく行けばこっちの方が無駄は少ないよねっていう話があるかもしれませんが、じゃあ高齢者の施設に出すのと、子ども支援に出すのって言ったときに、子ども支援側に立っている人にとってみれば高齢者に立った支援は無駄だって言えば、逆の方向から見ればやっぱり無駄だって見えるかもしれないけど、これはまったく別の次元で議論しなければいけない。でも、子ども支援のところの出し方の話になってくると、これは無駄なやり方っていうのもあろうかと思うので、そういうことについては当然検証しなければいけないという話になるということも踏まえて、こういう書き方にさせていただいたんだろうと思います。あとは、そうは言っても、どういう状況になってるのか分からないとどうにもならない、村上の財政がどうなってるか分からないとどうにもならないので、皆さんに常に村上の財政の状況っていうのが分かるような透明性を担保する形で、なるべく頻繁に財政状況を周知していく、こういう状況にありますということ周知していくことで、皆さんの合意を形成していく基盤になっているだろう。これによって、何かあったときの予算があるところの財政調整基金も確保しつつ、大きく財政のバランスを崩さないということを目指することで「持続するまち」になる。急激に財政調整基金がなくなるというようなこと

があると「持続するまち」としては、何かあったときに持続しにくくなるでしょうし、安定した財政運営がなされているっていうのも、1つの指標にこの基本的な考え方になるだろうということをお書きいただいたということですが、この辺りについてご質問、ご意見はありますでしょうか。

(本田委員)

財政調整基金のことが3ページにあります。貯金にあたる基金の残高っていうことでしょうか。

(斎藤係長)

3ページにあります基金の残高には、財政調整基金の他にも特定の目的に使うための基金も含まれています。

(本田委員)

それを22億円以上確保しつつということは、その差の47億円は致し方なく使わなければならないものでしょうか。

(斎藤係長)

例えば、学校のためとか環境のためという特定の目的を持っている基金ということで上乗せの部分というのは確保しているので、財政調整基金というのは自由度のある基金になりますので22億円は確保しつつ運用していきます。

(委員長)

結局貯金をしているんですけれども、財形の貯金がありますよね。財形の貯金は住宅建てるための貯金、そういうものが44億円ある、あと22億ぐらいはそういう意味ではなくて、何でも使えるという意味だと捉えていただけると。

(榎本室長)

今の財政調整基金は、64億円のうち令和2年度末で31億円の財政調整基金を持っています。持っていますが、去年の予算もそうですが10億円近くの財政調整基金を一旦予算化して事業を行うような予算を組んでおまして、それで何とか他の財源、例えば地方交付税や市税など他の収入が予算よりも好転することで貯金には手を付けずにやっていかれる、というような状況でやりくりしています。もう1つは、今後の借金の返済等で令和5年度まで財政調整基金を投入していかなければならない状況にあります。そんな中でも、今31億円あるものについて最低でも22億円をキープしつつやりくりできるような財政運営をしていきたい。標準財政規模の10%である22億円というのはよく言われている、標準的にこのぐらい持っていなければ、何かあったときに対応できないといわれている数字でありまして、ここを最低ラインとして確保したいという意味合いであります。

(委員長)

そうしますと、書きぶりとして3ページと7ページは平仄を合わせる格好で書いておいた方が分か

りやすいってことになりますかね。具体的に言うと、3ページの22億円程度というところを、基金ではなくて、財政調整基金は現在31億円程度あるんだけど、それについては予算の中から、つまり取崩しを行って10億円は使わなきゃいけない状況になったとき、今段階で22億円というところになる。

(榎本室長)

今の補正予算でなんとか少し戻せるようなところがあって、5億円程度戻せているので実際は26億円くらいで見ているんですけども、当初予算の段階ではもう4億8千万円っていうようなことなので、31億円から9億8千万円引くことになりますので、20億円ちょっとというような。

(委員長)

これが大まかに言って22億円程度を常に。大まかになって言いましたけど、22億円程度持っているっていうことは、逆に言うと今のような状況になったときでも出せるっていう、今31億円あるけれども、それを10億円取り崩して、とりあえず最初にはお金入れてみたけど、そこまで使わなかったので26億円にまで戻せそうだという、そういうことができるのは持ってないとできないので、そういう意味で基金をこの程度22億円程度、そのぐらい持っているというのが財政にとって安定的な運営を行うことができるという書きぶりになると分かりやすいですね。その書きぶりがいろんな費目があるのが混在したので分かりにくかったということだろう。

(本田委員)

質問して初めてこの64億円というのは架空ではないんですが、はるかに違うかけ離れたものではあるということがわかります。

(委員長)

そうすると、用途が決まっている貯金がいくらかあるんですけどもこれは使えない。他のものには使えない。そういうことが分かるように修正をしていただければと思います。他にもいかがでしょうか。

そうしたら重点施策として、サービスという点で見開きの8、9ページが重点施策のサービスの点です。これについてご説明いただければと思います。お願いします。

(斎藤係長)

それでは8、9ページになります。行政サービスの改善と向上について説明いたします。高度化、多様化する住民ニーズに対応するために、行政がすべきことや行政と住民が一緒にすべきこと、それから住民をお願いすることをしっかり区分した上で、選択と集中による行政サービスの改善と向上に取り組むことといたします。また、広大な面積を有する村上市の市域でありますので、距離、それから時間の差を解消するためにICTの活用が有効な手段となりますので、国の基準をベースに自治体DXを強力で推進することといたします。

一つ目の事務事業の改善であります。必要性、効率性、有効性の観点からその事務が適正であるのかということについて、これまでは、全ての事業を単一の指標を用いて評価するという方法がよく使われていたかと思うんですが、そうではなくて自律的に自己点検、事業レビューと呼びますが、自律的に

内部から自己点検することで改善と向上にしっかり取り組むという姿勢を示したいと考えています。自律的な自己点検といったときに、こちらも話がありましたが、下水道汚泥処理の計画や春先の排雪作業など、様々な事務事業を外部評価に限らず内部からこれは正しいのかということをしつかり検証していくことが大切であるということで、事務事業改善のところ項目として挙げさせていただきました。

2つ目としまして、書面主義、押印原則や対面主義のような役所の手続を簡略化するため、このようなやり方を見直していきます。また補助事業の効果を検証して、しっかり方針を定め制度の見直しを進めます。

次の項目としましては、自治体DXの推進になります。情報システム調達、改修に係る経費を抑制するため、システムの標準化、共通化に取り組むことといたします。窓口で時間が掛かるというような話をいただいていますので、ICTを活用して行政手続のオンライン化を拡充することで、書かない窓口や待たない窓口を目指していきます。また、事務の効率化を図るためにAIやRPAを積極的に導入いたします。事務の省力化と経費節減を図るためにICTを活用した情報発信、メールやホームページなどいろいろなツールがありますが、そちらを積極的に活用することで、紙ではなく、ICTなどの情報通信技術を活用した情報発信に切り替えていきます。職員のデジタル技術に関する知識、能力を向上するために外部人材の登用、OJT、職員研修を行って知識と能力向上を図っていきたいと考えるものであります。

9ページ協働の取組であります。市内に17ある地域まちづくり組織を中心としまして、行政ではまかないきれない地域が抱える諸課題の解決を、地域まちづくりの方々に担っていただけるよう取組を今後も進めていきたいと考えています。また、自治会や住民、NPO、地域おこし協力隊、大学など様々な、多様な主体の方々と協働することで、高度化、多様化する住民ニーズに対応していきたいと考えています。

自主財源の確保としまして、UIJターンなどによる移住定住促進策、企業誘致、伝統産業も含めた産業振興などによりまして、人口や法人など課税客体を増やす取組を進めて税収の増加を目指していきたいと考えています。また、市税をはじめ各種料金の収納率を向上することで歳入を確保します。これまで順調に推移して地域産業の活性化にもつながるふるさと納税、行政文書は郵便で送りますが、それに利用する封筒などへの有料広告の掲載など、広告料収入による自主財源を増やす取組につなげていきたいと考えています。また、受益者負担の観点から、使用料、手数料が適正であるのかを検証して、減免制度を含めて見直しを進めていきたいと考えています。

(委員長)

ありがとうございます。これも、皆さんにいろいろ出していただいたものを、なるべく拾っていただいたんだろうと思います。ちょっとだけ、サービスということと直接繋がらないって思われるかもしれませんが、例えば自主財源の確保をどこに入れるか、多分、どこでも入るものだろうと思いますが、とりあえずここに入れたと想像をしています。多分、できることとできないことがあって、書面主義を変えられないものもないわけではないと思うんですが、できるものについてはなるべく書面主義から変えていくということを書いたのだろうと想定しています。

以上、ご説明いただいたわけですがけれども、これについてご質問、ご意見、こうした方がいいのでは

というのがあれば、出していただければと思うんですがいかがでしょうか。たくさんいろんなことを書いていただけたらと、今までこちらの1番最初の6ページの図では書けなかったことを随分盛り込んでいただいたんじゃないかなと思います。それで、皆さんに付箋で書いていただいたことを、かなり網羅的に整理して載せていただいたと思っています。もう少し足すべきものがあれば足していただいてもいいですし、ここまで書かなくていいんじゃないのってことがあれば、書かなくてもいいだろうというところでもあります。とりあえず次の説明をしていただいて、ものということで10ページの部分をご説明してください。

(斎藤係長)

10ページ、公共施設の適正管理になります。こちらは公共施設マネジメントプログラムによりまして、施設までの距離、その施設への愛着と誇りであるシビックプライドを考慮しつつ、市民の方々と課題を共有して公共施設の見直しをしていきたいと考えるものです。

1つ目として、公共施設マネジメントプログラムの取組であります。公共施設等総合管理計画に基づきまして、公共施設の更新、統廃合、長寿命化を計画的に行って、財政負担の軽減や平準化を図るものであります。それから住民ニーズは常に変化します。そのニーズの変化によりまして、施設の在り方は常に変化することを念頭に置き、変化に対応しながら、マネジメントプログラムを推進し、公共施設の利用状況や管理コストを可視化して市民の方々と課題を共通化した上で見直しを進めることに着手します。

次に公共施設の効率的な管理運営です。指定管理者制度やPPPなどによりまして、民間の持つノウハウを活用して効率的な管理運営とコスト低減を図るものであります。利便性の向上や設備投資、規制緩和によりまして、利用者を増やす取組を進めるものであります。先ほどもお話ししましたが、受益者負担の観点から利用料金に減免制度を含むことになりませんが、利用料金が適正であるのか検証し見直しを進めるものとしたします。それから利用状況と必要性の高い公共施設については、予防保全型の維持管理によりましてトータルコストの低減を図るものであります。建物は経年劣化するものであります。早い段階で修繕を行うことで、最終的なトータルではコスト低減を図った上で公共施設を維持管理するというものであります。それから財産の適正管理ということで、歳入確保をするために、遊休地や未利用財産を売却、貸付を計画的に進めるものとしたします。また、固定資産台帳や施設カルテを整備することで、施設の状況を可視化し公共施設を適正に管理するものであります。

(委員長)

ありがとうございました。この辺りも皆さんに出していただいた話を載せていただいたと思います。受益者負担の問題も何度もみなさんからご指摘をいただいた件ですし、そもそも収入増やすのに、遊休地とかあるじゃないかと、それをうまく使えないんだらうかと、民間の力を導入することで行政にはないやり方で、当然規制緩和で行政でなければいけないって言われてきたものがあるわけで、行政の職員しかできないとされてきたことも、民間に任せることができるようになった国の政策です。その一方で、地方分権になったということもあって、自治体がある一定程度そのようなこともできる部分も出てきている。そのようなものもとにかく活用して、なるべくその施設を運営するって決めたからにはパターンは2つで、なるべくサービス提供の水準を下げないで金額だけ下げるっていうパターンが1つ

考えられて、あとコストは変わらない。今までと同じく払うんだけど、サービス水準が上がるっていうやり方もあるでしょうし、もう1つは全くもってコストも下がるし、サービス水準も下がるっていう選択肢もあるかと思う。今までよりもサービス水準を下げるけれども、かかる費用も上げていくっていうやり方もあるでしょう。でも、この3つのどれを選択するかというのは、この施設の性格とかによって変えていかなければいけない、同じようにやるというわけにはいかないの、そういうことも含めて、コストの低減を図るということは、ここで謳われるということになったと思います。減免措置も、本来は減免することで利用者が増えることもあって、結局トータルで収入が増えることもあるかもしれないので、減免が必ずしも悪いわけではないということですが、その制度自体を今までよりもきめ細かく設計することで、もう少し利用率が上がって収入が増えたりすることもあるかということも含めて、見直しを進めるということが想定されることになるかと思います。当然減免をやめるということもあろうかと思えますし、拡大することもあるでしょう。とにかく行政改革は、ずっと話しているように改革することであって切ることではない。少なくすることが行政改革ではないので行政改革することで、何か増えていくこともあり得る、サービスの向上することも当然あり得ることなので、そういうのも含めて、この適正な管理を行っていくことになろうかということがここで書かれていると解釈します。このあたりについて皆さんのいろんなご意見、建物について、施設について、皆さんからいろんなご意見をいただいたかと思えます。これが反映されているかどうかよくご覧いただいて、こうした方がいいんじゃないのっていうのがあればお話ししていただければと思うんですけども、いかがでしょうか。

それでは、とりあえず先に進んで、11ページのひとの話をさせていただこうと思います。

(斎藤係長)

効率的な行政組織になります。行政組織というものは市民への行政サービスの質と量に直接影響するものであります。高度化、多様化する住民ニーズに的確に対応するため、効率的な行政組織の構築、職員の資質の向上及び業務の効率化に取り組むものであります。

1つ目としまして行政組織の効率的な運営であります。行政組織の改編や事務事業の見直しなどによりまして人件費を抑制いたします。それから定員適正化計画で職員定数の上限を定めることで、限られた人件費の中で効率的な行政運営を推進します。それから自治体DXなどに挙げられますデジタル化など社会情勢が変化していますので、職員の再編や適正配置によりまして柔軟に対応するものであります。

2つ目の職員の能力と意欲の向上であります。職員の意欲と能力の向上を図るため、男女の区別や年齢にかかわらず個性と能力を十分に発揮できるポストへ積極的に登用するものといたします。それから業績評価と能力評価によりまして、人事評価を実施し人事異動等への反映をさせるものであります。それから、職員の能力開発と成長意欲の向上を図るため、キャリアを形成する研修への積極的な参加を進めます。それから、高度化、多様化する住民ニーズに的確に対応でき、かつ地域貢献できる人材を育成するために、職員の上司や先輩が部下や後輩に対して実際の仕事を通じて、知識や技術を身につけさせる取組に着手いたします。職員が働きやすく活力ある職場環境を整えるため、仕事と生活の調和、ワークライフバランスを実践するものといたします。

業務の効率化であります。自治体DXによる業務の効率化を図り、そこで生まれた余力を使って、地

方創生や個々の市民に寄り添ったサービスなどに注力し地域の諸課題を住民の方々と一緒に解決するものです。それからオンライン決裁や文書管理システムなど効率化が見込まれるものについてはデジタルツールを積極的に導入していくものであります。トータルとしまして、ただ職員数を減らすとか、経費を削減することというのが市の活力を減らすことになったり、優秀な人材が確保できないという課題が生まれてきますので、このような取組によりまして、その課題に対応するものであります。

(委員長)

ありがとうございます。これについては内部管理の問題が大きく関わっているところでありますので、言えることは多分このぐらいだろうと思っています。ただ、他方で、委員の皆さんに出していただいた意見は入れられるものは入れていただけたらと思います、というのは、今、僕がちょっと話しくそうに言った理由は、行政内部の組織というのは外から組織をどうするべきだっというの、正しいかがよく分からない部分なんです。パフォーマンスが外に出て来たときには、こうやって欲しいというのがあるんですけども、ここに何人配置した方が良いんだというのは内部にいる人しかわからない話で、この課は3人であるべきだとか、ここの課の課長は女性であるべきだとか、この課は男性じゃなきゃダメだとかってというのは、組織の内部のよくわからない。逆に言うと組織がうまく動かない。そういう変な条件が関わってしまうことで組織がうまく動かないという側面があるので、言えることは多分限られる。あんまり踏み込めない。ただ踏み込める部分っていうのはここぐらいかなと、後は内部に考えていただければならない。適正配置って言ったときにどういうのが適正かっていうのは実は適正なんだよって説明はしてもらったことができたとしても、こういうのが適正なんですってこちら側から言うことはなかなかできないので、適正配置をしてくださいと言えりけれども、これが適正ですと言えないだろうと考えています。こういうふうになんて申し上げた。なぜかという、僕が授業でやるような話で恐縮なんですけれども、かつてアメリカではどうだったか、今でもそういう側面あるんですけど、長なりなんなりを選んで、その人が全部決めてたんですね。全部決めてるっていうパターンでやると、全部決めるっていうのはどういう意味で全部決まるかっていうと、選挙で選ばれた人が全部今までいた職員を全部クビにして、あの別の人を全部入れていくんですね。そういうことをどんどんやっていくっていうことで、これはそうすると、なんか混乱するわけです。毎回毎回そういうことを行うので行政と政治ってやっぱり分離した方が良く、行政の持っている価値なり継続性なりというのは担保した方がいいよねっていうのがあって行政学が登場した。僕がやってる学問はそういう領域ですから、あんまり言えないなって思ってしまうというジレンマがあるんですけど、他方で言えることは、これだけ言っていただければ、みなさんに言っていたことをまとめていただいているのではないかな。細かいことについては、例えば組織改編というのは、内部で十全にやっていただく。その一方で、今申し上げたように十全にやっていただいているんですよって言うことはこちらからは言える。僕らからは見えませんが、パフォーマンスがきちんと上がってますよねっていう問いかけは、常にできるようにしておくことが必要だろうなと思っているということです。なので、ちょっと話させていただきましたけれども、皆さんご意見等ございましたらお話ししていただければと思います。

(石黒委員)

体裁を含めての話ですが、用語説明でアスタリスクを付けているものは、同じ言葉を全ページアスタ

リスク付けるという考え方でいいんですか。例えば、自治体DXにアスタリスクが付いていますが、8ページのタイトルのところにはアスタリスクが付いてないので、この辺は統一された方がいいかなという感じがしますので、全部付けるのであれば全部アスタリスクを付ける方がいいと思います。ここだけ見ると自治体DXって何だろうって思われる方もいるかもしれません。それが1つ。すごい細かいことですが、例えば10ページですね、PPP、PFIってところでアスタリスクが付いてますが、用語説明は確かに出ているんですけど、PFIはこうです、PPPはこうですって2行並んでいるんですが、一般市民の方は何が違うんだろうって思う人もいるかもしれない。PPPの手法の1つがPFIだという繋がる関係性っていうのが分からないと、これを見ても理解できないんじゃないかなという感じがしましたので、一般市民の目線での意見としました。

(委員長)

今お話ししていただいたところと関連するんですけど、もうちょっと付けたほうがいいよねっていうような要望があれば言っていたかと。説明が付いてないものもあると思うんですけど、これを付けておいた方がいいのではないかというのがあれば、それもお話ししていただくとここにまた付くだろうと思いますので。石黒委員が言ってくださったPPPとPFIは簡単に書いておいていただくとありがたいかなと思います。というのは、歴史的経緯が若干違う。PFIが先に出てきて、これはサッチャー政権で、PPPはその後の労働党政権で出てきていて、元々制度設計が載ってはいたんですがちょっと違うということがあったり、政治的背景も違うとか色々あるので、あまり深掘りしないほうがよいと思います。ちょっとだけ突っ込んでしまうと、今、僕が自分でやっていることで面白いなと思って、19世紀の話なんですけど、PFIって基本的にどういう考え方かっていうと、民間がある施設を建てたり管理したりして、ある時期になったら行政が買い取ったりするという事がBOT、ビルドオペレートトランスファーとかBOOとか色々なパターンがあるんですけども、それっていうのがなんでこんなことできるんだろうと思ったら、イギリスは19世紀の段階でそういう制度設計が元々あったんですね。行政機関を作るときに、あるサービスを提供します、そのサービスを提供するのに当たって民間に任せるのはいいんだけど、その民間に任せたやつを何10年で買い取るっていうメカニズムは、そもそもイギリスでは想定してるんです。どこの本にも書いてなかったんで分からなかったんですよ。自分でやってる別の仕事で読んでたら出てきた。だからそういうのが日本に元々あったのかって言われると、なかなかピンと来ないなって言うと、比較で見ると面白いんだなって思いました。なのでちょっとご紹介させていただきますけど、ややこしい話がいろいろあるので、適宜書いていただければと思います。

(五十嵐室長)

確かにPPP、PFIは分かりづらいですが、言いたいことは、民間の持つノウハウを活用させていただくことなので、指定管理者制度であれば結構浸透しているもので、むしろあると混乱することになりそうです。

(委員長)

あると混乱するので、などってことにしちゃいますか。指定管理者制度など。

(五十嵐室長)

将来的には村上市もその様な制度も入れて行きたいというご意見をいただいたんで書いてみたのですが、今お話しって、私たちも明確に説明しにくいところもあるので、もし可能であれば削除させていただこうかなと思いますので、よろしくをお願いします。

(委員長)

今はPPPが変わってPF2って言うんだそうです。制度はイギリスでは上手くいかなかったってことがあって制度設計も変えている。1番最初にあったPFIの典型例は刑務所でした。刑務所を最初に建てて民間事業者にその刑務所の運営を任せてやったんですけども、BBCが潜入取材やたらでたらめな管理方法で、いろんなトラブルが生じた制度ではありました。日本では刑務所は民間委託していませんから、そんなところがありましたっていうのだけ、ちょっとご紹介させていただきました。では、ここのところそういう形で調整してください。

とりあえず11ページについてはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。そうしたら、最後、その取組方針についてこんな形ですというのをご説明いただいて元に戻りたいと思いますのでお願いします。

(斎藤係長)

12、13ページということで、行政改革の推進に向けた取組になります。

1つ目のところでは、第3次総合計画との関連です。総合計画では、この大綱を公共施設の適正管理や効率的な行政組織の構築、安定した財政運営手法について、あらゆる政策において参酌すべき指針と位置付けられており、あらゆる政策分野を横断的に取り組むことで効率的なサービスの実施、効果的な運営を目指すものとされています。

2番目に計画期間になります。計画期間については令和4年度から令和8年度までの5年間となります。

3番目は推進体制になります。こちらは市の行財政改革推進本部が中心となりまして、全庁体制で取り組むものであります。村上市が「持続するまち」であり続けるためには、行政改革が必須であることを職員一人一人がしっかりと認識し、全庁一丸となって行政改革を推進することです。

4番目に改善サイクルであります。実際にこの大綱を運用していくに当たって、分析、共有、立案、実行というスキームで動かしていきたいと考えています。分析のところでは、必要性、効率性、有効性の観点から市が行っている事業を自己点検、先ほど説明いたしました事業レビューを行いまして事業、組織の課題を見出すことであります。また、施設については公共施設マネジメントプログラムによりまして、施設の在り方を分析するということであります。次のステップとしまして共有であります。現状と課題を可視化します。それから市民や関係者への説明責任をしっかりと果たして、改善の必要性を共有するものであります。その共有を踏まえて、次のステップとして立案になります。今までの固定観念や先入観に捉われることなく、庁内の横断的な連携を図ることによりまして具体的な改善策や解決方法を見出します。また、その見出された改善策、解決方法を市民や関係者の方々と合意形成を図るものであります。それを踏まえまして、実行ということで事業改善と施設見直しによりまして、効果的なサービスを提供し、効率的な行政運営を図るものであります。実行した後も、また課題を自己点検

し、分析、共有、立案、実行ということで、このサイクルで行政改革を進めていこうということを説明したものになります。

(委員長)

ありがとうございました。こういう流れで行こうという最後のまとめということなんですけれども、見せ方としてはどうでしょうか。こんな形でよろしいでしょうか。内容が含まれているので書かなくてもいいかと思うんですけど、実行のところ、今回、市民との協働してやるっていう部分も書かれているので、この部分で市民っていう話を入れたほうが良ければ、上の部分では市民っていう話が出てくるので、実行の部分でも市民に、町内会とか、まち協とか、いろんな団体と協働しますよっていうことを書いていただいているので、そこの部分をもし入れるようであれば入れていただくといいんじゃないかな。行政がやるものもあるけれども、市民と一緒にやらなきゃいけないこともあるよねっていうことを言っていたらいいんじゃないかな、という気がしないでもないかなというところなんです。そうしましたら、最後のページが用語説明ということになるのかなと思うんですけど、ここまで見てきていただいて、全体でということをお願いします。

(瀬賀委員)

まず1ページ目ですけれども趣旨。前回の文書をずらっと並べたものからは分かり易くなったなと思います。行政の方々のご努力だと思います。基本的には、このいただいた素案のこの冊子が、そのままの形で一応市民の目に届くということになるんでしょうか。(はい。) そうしましたら細かいことなんですけど、これ自分なりの個人的な感想ですが、全体的に余白がちょっと多いのかな。特に9ページなんかは、少し余白が各ページとも出ています。例えば、4ページであれば1番上の欄に少し余白があります。もしこの余白があるのであれば、文字フォントを少しあげてみたらどうかと。お年寄りも見やすいかなと。このまま余白が残らないで。私自身はあんまり余白があると、この委員会は議論が未熟のままで終わったのと思われるかと心外なので。私はあんまり余白がない方がいいのではないかと思います。あと、5ページ下段の表なんですけど、赤文字ですが数字がとても見づらいです。この数字を、例えばこのままでやるんだとしたら、この数字を白抜きに枠をとるか、あるいはグラフの色を変えるかどちらかにした方が。せつかくの数字がちょっと見にくいんじゃないかなと思いました。2ページに戻りますけども、やはりここにも折れ線グラフがあります。数字的な意味は委員長からの説明がありました。一般の方々もご覧になって、この単位のことは分かると思います。残念ながらその数字なんですけど、特に令和27年に行った場合の紫とモスグリーンが重なるんですよ。それで、数字のところは矢印で、この17,378はこれですよ、16,259はこれですよとはなってますけれども、せつかく折れ線グラフがカラーなんで、その数字もカラーにしたらどうかと思ったんです。例えばオレンジの総人口の数字もオレンジにしてやったらどうか。これはオレンジの数値がわかりますし、村上市の生産年齢人口も55,052のモスグリーンの文字を追っかけて行けばもっとわかりやすくなるんじゃないかなって思いました。10ページ真ん中の、公共施設の効率的な管理、運営の3番目の文言ですが、利用料金(減免制度含む。)となっているんですけども、突然ここで括弧の丸がこの部分だけくっついてきたもので。おそらく言わんとしていることは減免制度も含めて見直しも、ということと言わんとしているのかなと思いました。それで私案ですけども、文章を少し変えて、(減免制度含む。)という部分は取って、

「利用料金が適正であるか検証し、減免制度も含め見直しを進めます」としてみたらどうでしょうか。このつなぎ方で果たして減免制度が見直しというところをつないでいいのかどうか、やっぱりちょっと議論の余地があると思います。あと、最後もう1つ11ページなんですが、真ん中の職員の能力と意欲の向上のところ、男女の区別や年齢にかかわらずは当然のことですが、今は男女とか年齢だけじゃなくて、いわゆる人種のことも含めたダイバーシティのことが言われてますので、市役所では、いわゆる外国の籍を持った方が勤めていらっしゃるかどうか分からないのですが。

(五十嵐室長)

はい、今いらっしゃいません。制度として日本国籍だったと思います。日本国籍を持っている方が応募できるとしていると思います。

(瀬賀委員)

今後のダイバーシティのことを触れられるかどうか分かりませんが、特にLGBTも含めた様々なことが議論されています。ここら辺のところは、その職員の能力の中で、この男女、年齢のことに合わせて入れるのかどうか少し考えどころかなと思いました。これはマストではありません。

(委員長)

はい、ありがとうございました。表の見せ方については、瀬賀委員がおっしゃったとおり、見やすいようにするってということなので、この辺りは組んでいただいて、色をどうするかも含めて、事務局に一任したいと思います。とにかく見やすいようにしていただきたいということで。余白についても、上手く調整をしていただくというの、これもお願いしたいと思います。それから10ページの減免制度を含めてという文章の修正については、意味内容が通じるように、ここは事務局でちょっと文章だけ変えていただく。意味内容は、先程ご説明させていただいた内容になれば、どういうふうでも構わないかと思しますので、そうしていただければと思います。11についてですけども、ここの部分の書きぶりなんですけれども、これちょっと難しいですね。どういうふうにしたらいいかっていうのがプランはないんですけども、今民間企業はどういうふうに使いますか。こういう言い方をしますか。外国籍の採用は基本的に行政はできないということなんですけど、それを置いといても、その書きぶりが男女の区別とかっていう書きぶりを今するのか、あまりしないで性差、年齢に関わらずするのが何て言うふうに書くと妥当なのかっていうのはちょっとわからないんですけどもどうですか。民間の方々、いわゆるその会社とかっていう意味での民間の方々。こういう文章を作ることはありますか。社員募集の用紙にこんなことを書きますみたいな。今まで男社会だったけど、そうじゃないよみたいなものを書きたいって言ったときに、どんなやり方をしますか。

(瀬賀委員)

ちょっと気になったというのは、男女の区別や年齢を載せたというのは、今までは村上市は男女に差をつけてたのかととられるんじゃないかなと一瞬思ったものですから。それで、ダイバーシティの問題も含めて、もう一回議論する必要があるんじゃないかなと思っています。

(委員長)

そうするとむしろそれをとっちゃって、職員の個性や能力を十分発揮できるポストへと書いた方が良いのか、何も修飾語を付けず、何とかに関わらずとか言わずにということになるろうかと思います。確かに現実問題として、データを見てもないと分からないんですけど、本当に一般論で言えば、男女の比率、職員比率に対して管理職の比率が低いとなれば、元々良いか悪いか別にして、差があったって話になるろうかと思うんですね。それを平準的にしていくべきだということであれば、そういう考え方もあろうかというふうに書いてしまう。だから、そもそも、今までは職員数に占める男女の割合が1対1だったのにも関わらず、管理職は2対1だったということがあれば、それを1対1にできればしたほうがいいよねっていうのはあるかもしれない。こういうのは難しく、僕も難しいので分からないと思っているのはなぜ難しいかという、大学の教員の募集のときにも前学と書けて言われるんですね。女性を積極的に採用しますみたいに行くと書けると言われると、他方でそれって能力を無視してるから馬鹿にしてるんじゃないのって法律学の先生なんか特にそういうことに敏感なんで言うんですね。能力がないのにただ女性だからと言って採用されるとおかしいでしょう。能力がある人は女性だろうと男性だろうと関係ないでしょうっていうことを度外視してるから嫌な感じだよって主張する先生方もいて、そうなんだけど、今の考え方だと男女が来たら女性をとか、ということになるよねというので、いろいろちょっとあって、行政の場合どう考えたらいいかなってというのは微妙に難しいと思ったんで、僕もちょっとそこで言葉を濁してしまふ。基本は能力もその職に合った人が採用されているのが良いんで、差がどうのこうのって関係ないですよ。年齢も関係なければ性差も関係なくて、とにかくそこに合ってる人がなれば1番いいわけで、たまたま女性だった、男性だっただけの話だって言うと、今の時代にはトレンドに合わないよねっていう話になるのかもしれませんが、そのあたりはちょっと分かんないなという。どう書いたらいいか。

(瀬賀委員)

今は男女という文言で何かを比べるとか並べるとかっていうような時代じゃないような気がします。学校の子供たちなんかでも、昔だったら男から始まってあいうえお順が、それから女の子のあいうえお順、今は全然バラバラですもんね。全くそういう時代なんで、新しいその大綱を作るっていうことだったら、あえてわざわざ男女のどうのこうのっていうような時代ではないような気がする。

(委員長)

他の皆さんどうお考えですか。これについて。

(本田委員)

私もジェンダーレスの時代なので、あえて男女という文言も要らないのではないかと思います。

(委員長)

そうしましたら、文章を変えなきゃいけないかもしれないんですけども、そういう修飾語句を除いて、こういう能力のある人が能力に見合ったポストに就いていかれるんだっていう書き方に変えていただく。今、プランをこういう文書にするっていうと齟齬が生じていけないので、それは事務局にお任

せするってことでどうでしょうか。そういうふうにさせていただきます。他にいかがでしょうか。

(本田委員)

1 ページの趣旨の一番下に住民ニーズということで、安心して子供を産み育てるための子育てに対するニーズと高齢者福祉のニーズっていうことがあるんですけども、今この最初のなかでそこに触れる具体策が何も出てきていないというのが気になりまして、5年後の計画期間の間に何もこれに対して目指すものが明記されないってのはいかがなものかなと思って。前回までに色々具体策があって具体的な意見が出てたはずだったんですけども、そこに何も触れられていないってのがちょっと残念かなと思います。

(委員長)

どうでしょう。この辺り、何か入れられるようなものがある。こういうふうにまとめたところの背景から説明していただいとうでしょうか。

(五十嵐室長)

具体的な施策が見えないという点なんですけれども、今回のお願いしてるものについては行政改革大綱で途中ご説明申し上げましたとおり、村上市が村上市であり続けるため、人口減少するんだけども住民福祉のサービスを届けなきゃないってことで行政改革もやっています。今、委員からご指摘のあったことについては施策の部分だと思うんですけども、これについて今回の議会の中でも議決いただきましたとおり、村上市総合計画の中で個々の施策の重要な部分はやっておりまして、それは総合計画の中でも行革が大事。もう1つが総合戦略という形で地方創生や子育てに関する事をやるということなので、あえて施策についてはこちらの行革大綱の方では触れなかった。ただ、子育てニーズだとか、この計画の中でも人口が減るんだけども、子育てのサービスとか高齢者サービスはやっていかなきゃないって前提があるので、安定した財政運営をして行こうって計画のつくりになっておりまして、やっ行って行かないことではない。

(本田委員)

ここの大綱の方にはあえて触れないってことですか。

(五十嵐室長)

その部分は総合計画の方に譲っている。そこで具体の施策があるので、そこで決めていただきたい。つくりとしてはそうなっています。委員会の想いというのはなるべくこの大綱の中に入れていきます。具体の施策は書けないのですが、こういう考え方が必要だということは原案の中でまとめたという形になっています。

(委員長)

結局、社会の構造が変わっていきますよ、どんなふうに変わっていくんですかっていうのをここで出していただいとう、それを実現する上で政策として何をやるかっていうのを総合計画の方に投げて、それ

を支える制度として基盤として、どういう行政体制なりが必要かというのをこっちで拾ってもらった。こういう、役割分担をしたということなんだと理解していますが、そんな感じですか。(はい)

(本田委員)

ほかの4つに関してはある程度説明があるというか、納得のいくものが書かれていると思うんですけど、これに関して私たちはずっと協議を重ねているので、もちろんその思いは皆さんに共有してるんですけども、これを見たときに何もないうのがちょっと寂しいかなと思って。

(委員長)

これはどこに入れるかっていうのは。

(本田委員)

瀬賀委員がおっしゃった9ページの余白部分に何かちょっとあってもいいのかなって。サービスですよね。あの行政サービスというか住民に対する改善と向上にも入るのかなって思うんですけど。

(委員長)

入れるとすれば例示として入れられるかどうかですよね。こういうことが考えられますけれどもと特出しで。確かに高度化、多様化する住民サービスに対応する為っていうところがリード文になっているということ。

(本田委員)

例えば、総合計画で今協議されている内容を、少し1行、2行触れるとかが出来るのであれば、載せていただいてもいいのかなって。

(委員長)

そうすると、逆にここの高度化、多様化する住民ニーズっていうところの説明として今言ったような子育てだとか、高齢者っていうのをここに入れて、そういうものがニーズとしてある。それを実現していくのにはこういう仕組みが必要ですよっていう説明文にするっていうのも、ここの部分がちょっと増えるって、この頭の部分のリード文がちょっと増えてリード文を増やして、これがちょっとずれてっていうような絵柄だと、それが基になっているので、そういう前提があるので、こういった今の事業改善とか云々だっているのをやらなきゃいけないよねっていう。こういう書き方にするといいかもしれませんね。ちょっとそのあたり、そういう形でどうでしょう。ちょっと入れてみるっていう書き方なんですけど、ちょっと補っていただく。そもそも高度化、多様化するっていうサービスって高度化、多様化って何が高度化、多様化してるんだっていうこんなことがそもそも問題になってんじゃないかっていうのを上に載せていただいて、それを対応するためには行政がすべきこともあるし、住民であることもあるし、自分をお願いすることもありますよね。それをやるための仕組みとしては今言った事業の改善とかDXとか協働とか自主財源とかがってことになりますよねという立て付けにすれば多分、本田委員がおっしゃったようなことが全体に関わるっていうふうに説明できるんじゃないかと思います。実

現するんだからこれがあるよって説明されると思うんです。こんな形でちょっと修正いただいたらいいかな。

(山ノ井委員)

個人的な意見ですけども、あの7ページの歳入の確保のところ、ふるさと納税、広告料収入を多く確保に努めますと書いてありますけど、10ページの公共施設の利用者を増やして収益が上がると思うんで、そういった部分を記載しておく、歳入の確保のところにと思いました。あと、11ページの業務効率化の自治体DXっていう表記されてるんですけども、その言葉がちょっと初めて聞いたんで、正しいのか、実際ちゃんと言い回しがあるのかDXだけだったら分かるんですけど。実際、行政がやることに対して自治体DXっていう言葉があるのかっていうことを聞きたい。

(委員長)

今、使いますよね。自治体DXって言葉は割と出てくるようになったと思いますが。(はい) あるということの良いかと思えます。前段の収入の確保のところの書き方についてなんですけれども、収納率の向上が書いてあるので、市税の賦課徴収も書いてあるというところから言うと、市税は手数料収入ではないのでって言えば、これを載せていただく方がいいかもしれません。手数料の公平な賦課とかっていう言葉、言葉の書きぶりは分かりませんが、そういう形で載せていただくといいんじゃないかな。そうすると入りの方もそれでなんとかしよう、出の方もなるべく多くならないようにしようっていうのが対応できるかな。ありがとうございます。他にはいかがでしょうか。全体を通じてどうでしょうか。とりあえずこれで一回、出していただいたのを直して、この後の日程で言うと、斎藤さん、パブリックコメントはいつですか。

(斎藤係長)

今日いただいたご意見を反映させていただいて、来週12月20日から1月11日までパブリックコメントを実施したいと考えています。

(委員長)

ありがとうございます。それでパブリックコメントが上がってきたのを踏まえて、最終的にこの日程5のところの次回の開催日程についても絡むんですけども、これを出てきたところで再度意見を入れて、もう一度僕らがここで最終的な議論をして、確定版の大綱を作って、そこがもう案ではなく大綱になる、それを市長さんに提案するという、こういう立て付けになろうかと思えます。多分ご意見いただいたのと、あと市民の方からどんな意見がくるかちょっと分からないので、そのきたところでそれに対応して、我々がどういうふうにかで改正をしたいということもあるので、次回の日程、ここでとりあえずは一旦この議論をやめにして、次回の日程をもう一回。

(斎藤係長)

今日いただいたご意見を反映させた原案を、12月20日から1月11日までパブリックコメントを実施します。次の委員会を1月17日の月曜日で予定させていただいていますが、この委員会では市

民の皆さんからいただいたご意見をこの大綱に反映させるかどうかの取り扱いを協議させていただくこととなります。その協議させていただいた上で、最終的にこれで行こう、これで決まりだということをして17日の委員会で決定をすることとなります。これでOKとなりましたら、その後市長の方に答申いただきまして、大綱が動き出すこととなります。答申を渡すのは1月24日の週になるものと想定しておりまして、また日程調整をさせていただきたいと考えています。その答申のとき、こういう形で委員会を開かせていただいて、皆さん一緒に市長に答申するかどうかを含めて詰めさせていただきますが、答申の際に委員の方々から市長に言いたいことがあればお話しいただければと思います。もう1点、1月11日までパブコメを行い、次の委員会まで期間がないので、パブコメをいただき、それを委員の方にメールで、このような意見がありましたとお伝えしたいと思います。その意見を持ってきていただいて17日の委員会で整理したいと考えています。

(委員長)

なので、パブコメが出てきた段階で皆さんにご覧いただいて、いや、この意見は入れた方が良くないと思うか、逆に入れない方が良くないということもありえるので、パブコメが出たからといって全て入れるべきものではないので、そのあたりを17日に皆さんでご議論いただいて、更にこの間、あと1カ月ぐらいいあって、もう一回考えていただいて、やっぱりここはちょっと修正した方がいいよねってことがあれば修正をしていただいて、大幅修正するとまたパブコメかけなきゃいけないってことになるんですけど、それでもとりあえず考えていただいて、意見をその場で言っていただいて、それを反映させた形のもので案は全部取れて、大綱の方針を原文にして、市長さんにお渡しするということです。そのときにこのメンバーみんなで行って、これだけいろんな議論をさせていただいたので、とりあえず僕が説明するんですけども、説明した後で僕もそれで引くので、皆さんから市長さんに自分はこういう考えで作成したんだってこと言っていたらいいかなと思うんですけど、市長さんのお時間があれば、そういう格好で言っていたらいいんじゃないかなと考えているところです。そうしましたら今日はここまでにして、事務局に戻したいと思います。

(斎藤係長)

もう1点パブコメの関係で。パブコメ実施のご案内は市報に掲載しましたし、市のホームページ、それから市の公式フェイスブックにも載せる予定としてありますし、村上市のメールマガジンでも配信したいと考えており、このような情報ツールも使って大綱にご意見をいただきたいと考えています。もしかしら、委員の皆さんにもお問い合わせがあるかもしれませんが、柔軟にご対応いただければと思います。

(委員長)

お話いただければ、自分たちこういうふうと考えてやってきたんだよっていうことを、パブコメをしたいと思っている方に話していただければ良いと思います。守秘義務がある委員会でも何でもないので、こういうことがあったよとか、まあこういうふう考えたよとか、あのこういうところ、自分はこの入れたいと思って、こういうふうになったんだよとか、いろんなことをお話しいただいて、分かん

いんだけどなとか、いろんなことを言っていただければ。それで皆さんが持ってきていただいてもいいんですけども、一応パブリックコメントの様式で出していただけるとみんなで共有しやすいので、出してくださいねっていうふうをお願いをしていただければ一番いいんじゃないかなと考えています。じゃあこれでとりあえずお戻しをしたいと思います。あと何かありますか。

(五十嵐室長)

パブコメなんですけど、なるべく多くのご意見をいただきたいと思いますので、例えばフェイスブックとかやられている方いらっしゃいましたら、たくさんいただくとありがたいです。市ホームページは20日以降になります。これは作るのもそうですし、これを使ってどうアクション起こしているか、市民の方と共有できているかっていうのが大事なところなのでご協力いただければと思います。

## 5 次回委員会の開催について

(斎藤係長)

17日は午後2時からこの会場で委員会を開催します。

## 6 その他

特になし

## 7 閉会

(委員長)

閉会のあいさつを副委員長、お願いします。

(副委員長)

おつかれさまでした。委員の皆様から出していただいた意見が盛り込まれたものに出来上がっているんじゃないかなという感じがすごくしました。今日は雪が降りまして一瞬地面の真っ白になるぐらいの今朝はそんな感じだったんですけど、村上の暮れの風景になって来たなという感じがしています。コロナも一進一退しながら、収束に向かっていくんじゃないかなと思っていますので、皆様よいお年をお迎えください。おつかれさまでした。

閉会（16：05）