

行財政改革懇談会（事前説明） 会議録

- 日 時 令和元年11月20日（水） 午後2時00分～午後3時30分
- 会 場 鶴岡市役所 別棟2号館 22号会議室
- 出席者 行財政改革懇談会委員 5名
総務部長 総務部参事 財政課長 職員課主幹
事務局 3名
- 欠席者 行財政改革懇談会委員 2名

（午後2：00 開会）

1. 開 会

五十嵐職員課主幹

皆様には、大変急な委員就任のお願いをお引き受けくださり、誠にありがとうございます。本日は、本来、第1回の懇談会として、皆川市長が委員の皆様へ委嘱状を交付すべきところですが、諸般の都合で日程が整いませんでしたことから、今回は事前説明会という位置づけで、事務局からの資料説明と質疑を中心とさせていただきます。次回、市長から改めて委嘱状を交付させていただきます。

2. 挨拶

高橋総務部長

皆さん、こんにちは。皆様には、本日大変お忙しい中ご出席を賜りまして、誠にありがとうございます。これまでの行財政改革に関する経過を若干申し上げたいと思います。本市では、平成23年度から27年度までの第1次・第2次行財政改革大綱を策定いたしまして、更に、平成28年度から令和2年度まで、行財政改革推進プランを策定いたしまして、これらの計画のもと、地方交付税の一本算定への移行、合併特例債発行期間の終了といった財政構造の変化を見据え、財政の健全性の確保や、市民ニーズの変化に適切に対応できる行財政基盤の構築のため、行革の取組みを進めて参りました。時代も令和に入りまして、今後一層進行する人口減少・少子高齢化社会にありまして、行財政の諸

課題、財政健全化はもとより、より効果的な組織機構への転換、職員管理の適正化といったことなど、新たな局面を迎えております。こうした課題を解決しつつ、本市総合計画に基づく各種施策を着実に実行していける行財政基盤の維持・強化は喫緊の課題でありまして、この度、皆様からご就任いただきまして、鶴岡市行財政改革懇談会を設置することとさせていただいたものでございます。委員の皆様におかれましては、行政内部での状況、課題認識また、対応策の方向性について、それぞれご専門の立場から、忌憚のないアドバイス・ご意見を頂戴したいと願っておりますので、何卒、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。ご挨拶に代えさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

3. 説明

高橋総務部長

それでは、暫時の間進行係を務めさせていただきますので、ご協力のほどよろしく願いいたします。

それでは、会議を進めて参りますが、本日は最初の会議をいうこともあり、これから年度内数回ですが、皆様とご一緒に議論いただくこととなりますので、始めに若干のお時間をいただきまして、皆様からの自己紹介を簡単をお願いできればと思います。恐縮ですが、名簿の順でお願いいたします。

———— 委員自己紹介 ————

高橋総務部長

どうもありがとうございました。

それでは、次に、これから様々な立場で私どもから情報のご提供を申し上げますが、今般は初回の説明ということで、限られた職員でご説明申し上げますが、今後必要に応じて、関係の部課長にも説明させる機会もあろうかと思っておりますので、よろしく願いいたします。本日説明側で出席している職員をご紹介します。どうぞよろしく願いいたします。

———— 渡部職員課長から出席職員の紹介 ————

高橋総務部長

では、お時間も限られていますので、早速「3. 説明」に入らせていただきます。本日の会議の目的として、まずは本市の現状、行財政の現状・課題について共通の認識をとらせていただく必要があろうと考えておりますので、まずは財政状況、組織の課題等について、一通りご説明させていただきたいと考えております。少しお時間を頂戴することになりますが、なるべく分かりやすい形で説明申し上げます。本日、議論の基盤となる状況を把握いただいたうえで、次回からは本格的な議論を進めていきたいと考えておりますので、よろしくお願いたします。それでは順次ご説明申し上げます。

・鶴岡市の今後の行革議論について

渡部職員課長 （説明）

高橋総務部長

根本的な今回の議論の位置づけということで説明させていただきました。簡潔に申し上げますと、前回大綱策定時に30億円の削減等の成果を残したあと、その削減自体も財政構造が合併時から優遇されていたわけですが、その優遇期間が終わる局面に来ているということをご理解いただきたい。その局面は、特例措置が無くなって、交付税が激減するということでもあります。これに備えて前回の行革では30億円の削減や、基金の積み立てなどを行ってまいりました。今般のこの状況は必ず来る未来ということで、前々からこういった局面が来るという想定のもと、これまで議論いただきながら準備を進め、行政改革に取り組んできたところです。現実には交付税が激減するこの局面を迎え、さらにもう一段の改革を進める必要があります。その局面に併せつつ、機動的な行政運営、市民サービスの維持のためにどうすればいいか、これが最も中核となる議論のテーマになると思います。

・平成30年度決算のあらまし、本市の財政状況について

森屋財政課長 （説明）

高橋総務部長

皆様にとってはショッキングな部分もあったかもしれません。合併特例終了

というタイミングの特徴といってもいいかもしれません。これまで優遇されたところが徐々に減らされ、大きく30億円の減額となります。こうした現象は鶴岡市だけのものでなく、合併した市町村にとっては共通の悩みとなっております。全国ベースで色々みますと、我々と全く同様の問題意識のなかで、歳出削減に相当切り込む取組みが全国の市町で、今まさに始まっているということが、合併市の置かれている状況としてご理解いただきたい。

- ・本市職員数の定員適正化の推進について

- ・組織機構の見直しの基本方針について

渡部職員課長 （説明）

高橋総務部長

定員のこと、組織機構のことについて現状のデータのなところも含めてご説明させていただきました。一口に35人減らすというが、どうするのか、とお感じになったところもあると思います。このあたりにつきましては、今後、逐次事務局としての考え方を示していくことになると思いますが、例えば、AIシステム等を活用して業務を効率化することでの削減、窓口機能の集約といったことなど、段階的な削減プランなどを示しながら議論いただきたいと考えております。組織機構の見直しにつきましては、本庁に集約という流れがこれまでの議論でしたが、それにプラスアルファとして、地域庁舎、旧町村の元気をもう一度取り戻すためにはどうすればいいのか、という観点を加えていきたい、ということが組織機構の視点となります。非常に難しい課題でありますので、是非皆様からお知恵をお借りしたいと考えております。

長々と説明させていただきましたが、議論のベースとなる共通の認識について、少し形作っていただくための情報提供としてご理解をいただきたい。今ご説明申し上げたことについて、皆様様々感じたこともあろうかと思えます。本日の内容の範囲、別の視点でも結構ですので、忌憚のないところで何かございませんでしょうか。

委員

合併特例債については前から聞いてはいましたが、詳細については分からないところが多くあります。今伺った限りにおいては、一度お金を貸してもらいますが、その7割は、先ほどキャッシュバックと言われましたが、要するに返さなくてもいいお金であるということで、残り3割を返済する仕組みであると

ということですか。

高橋総務部長

ざっくり言うとそうですが、もう少し詳しく申し上げますと、返済は全額返済するのですが、返す元手のお金を交付税で7割もらっているという制度です。毎年度返済する際の3割が市の一般財源、7割は交付税でもらったお金となります。

委員

名目は借りたことになっていますが、実際はもらったと同じことになりませんか。

森屋財政課長

銀行に100%返済しますが、国から7割分、別の形でもらっているということです。

委員

それが最初の段階だと456億円の発行可能残高であったが、今は38億円しか残っていない。したがって今までは特例債を使って優遇措置を受けてきたが、これからはそれが無くなるので、自主財源が厳しくなる、ということだと思います。これから厳しくなっていくなかで、文化会館は既に完成していますが、返済はこれから始まるのですか。

森屋財政課長

文化会館は何年かけて整備しましたが、その都度借入をしています。借入後の1年間は据え置き期間として翌々年度から返済が始まります。文化会館については少しずつ返済が始まっている状況です。ごみ焼却施設は建設中ですので、今年度の建設費については借金をしますが、返済は2年後から始まります。ごみ焼却施設は返済が始まっていませんが、それが全て始まると、今よりも15億円返済額が増える見込みとなります。

委員

今でもらっていたお金は少なくなって、払うものは増えるということですか。

森屋財政課長

文化会館もごみ焼却施設も有利な合併特例債を充てていますので、まだ優遇措置の恩恵は受けられますが、それでも15億円の増加となります。その7割分は別の形、交付税としてもらっていますので、15億円の返済が増えますが、実際にはその7割は補てんされ、一般財源の支出は3割で済みます。しかし、更に先の年度で行う施設整備については、有利な制度を使うことはできません。それらについては、ほぼ自己負担で、国から交付されるお金もあまり無い状況でやらざるを得ない状況になります。

委員

要するに、入るお金は少なくなって、払わなければならないお金、返済は増えていくということは、お金が詰まるということです。そういう状況を迎えることになるのか、そうでないのか、そこが聞きたい。

森屋財政課長

何も工夫もしなければ、現状単年度赤字ですので、蓄え、基金も減っていきます。ずっとその状況が続けば、企業経営でいう不渡りを出す状況になります。この状況を放置して何年も経てば、そうなる可能性があるということです。

委員

定員適正化ということで、35人減らせば、億単位の削減になると思います。それにより指定管理団体、非正規職員、ボランティアが増員になる可能性があります。ある指定管理団体においては、市より2400万の委託料の中から、職員4人に対し約900万程度の給料しか払っていません。また、以前NHKで放送された、日本語教育を支える鶴岡、それを支える国際村の日本語教師ボランティアは300円の交通費のみで参加しています。この様に市より委託されたボランティア、非正規職員は大変な状況にあります。その辺を踏まえて進めていかないと、非正規職員だけでなく、職員もモチベーション維持が難しいのではないのでしょうか。

次に、国で進めている、キャッシュレス化政策に沿って窓口業務を変更すれば、事務の簡素化を可能にすることができるのでは。

地域まちづくり未来事業についてですが、昨年よりすでに執行されている事業もありますが、数年前に見たような事業が舞台に乗っている場合もあり、目新しいものが見当たらないような気がします。もっとよく話し合い、本当に地域に必要な事業を考えていくべきです。

高橋総務部長

大変貴重なご指摘ありがとうございます。

委員

財政指標の傾向、起債制限比率や経常収支比率などの状況はどのようになっているか、どう推移していくのか。特に施設整備をしているので、維持補修費や物件費もかなり増えてきていると思うのですが。

窓口機能についての記載がありますが、この窓口というのは証明発行や戸籍などだけではなく、有害鳥獣相談などの、いわゆる住民相談機能も含むのかどうか、教えていただきたい。

渡部職員課長

窓口機能の集約についてですが、今お話しありましたとおり、住民の相談等への対応、鳥獣被害、除雪対応等、窓口と一言で言ってもその内容は多岐にわたりますので、全てを一括りにして論じることはできないと思いますので、そこは個別に、庁舎で行うほうがより効率的である業務や、集約することで住民サービスに影響がある業務などを見極めながら、検討していく必要があると考えております。出来るものは集約、残すべきものは残す、という見極めが必要かと思えます。

森屋財政課長

経常収支比率は、大体90%前後で推移しておりまして、高止まりの状況です。今後の見通しですが、全体的に費用が増えている状況があり、極端に減ったり増えたりすることはないと考えています。義務的経費といわれる人件費、公債費、扶助費ですが、人件費は減少してきましたが、扶助費については右肩上がりが続いています。公債費については以前にどういった施設整備をしたかに左右されることがありまして、文化会館の返済がこれから始まりますが、その前までは下がり続けてきた状況であり、トータル的にはあまり変化がなかった状況があります。実質公債費比率ですが、こちらは危険域をはるかに下回っており、そういった点では健全な状態がずっと続いています。数字の計算上のお話ですので、極端に悪化することもないと思います。このように、財政指標上はそれほど悪化しているように感じないと思いますが、現実的な歳入歳出のバランスを見ると、明らかに歳出が歳入を上回っている状況があり、これを一気に解消することは難しいと思います。物件費も、消費税の増税により明らかに増えていますが、全体の比率というところ、ほかにも増えているので、それほど変化が見られない状況です。

委員

このまま何もしないでいくと、施設整備の際も自己負担が増えていく、ということですが、歳入を増やすための案はありますか。ただ歳出を減らすだけでなく、今後は特例債も使えなくなるので、全部自己財源でやっていく形になるのでコミセンなど、そういった計画があるものは徐々に年数を伸ばしていくという形もいいかと思えます。

また、35人減とありますが、そのうち、これから定年退職を迎える人たちの自然減分はどのくらいいるのでしょうか。

朝日庁舎の建て替えについてですが、上田沢の出張所は無くす方向で動いているのか、それとも新築しても上田沢の出張所はそのまま継続するのか、どのような取り扱いとなるのか。

マイナンバー取得率について、鶴岡市はなかなか伸びていないが、コンビニに行けば住民票など、カードを示せば取れますが、各コミセンや、各旧町村の店舗などにそのシステムを設置することで、市民課業務の負担軽減にはならないか。経費がかかりすぎるようであれば難しいとは思いますが。

森屋財政課長

市役所全体の見解ではなく、財政課長としての見解になりますが、歳出の関係につきましては、先ずは収入を確保できないか、という点です。自主財源比率が元々低く、税収以外のお金に頼らざるを得ず、地方交付税や地方債が占める割合が大きくなっています。税収が増えるように企業振興施策などに力を入れてはおりますが、直接的に税収増に跳ね返ってくるかという点、なかなかそこまでは難しいところがあります。市の各種施策によって税収増が見込める、楽観的な状況にはないのが現状です。ただ、ほかの収入確保の手立てなども、金額的には小さなことだとは思いますが、広告料や、ふるさと納税など、収入増につながる取組みも進めています。とはいってもいきなり歳入を増加させることは難しい面もありますが、長期的に帳尻を合わせていくことが大事ですので、効果的なお金の使われ方がされていない点など、より一層精査していく必要がありますし、施設整備も、同じペース、同じ量でできるかといえば、そこはやはり調整していかなければならないと思えます。

渡部職員課長

職員の自然減についてですが、今現在市役所は60歳定年となっております、それが今後続いた場合、今後5年間で定年を迎える職員は212人となっております。ただ、現在、政府で定年延長について検討しているところでありますし、今現在の雇用と年金の接続ということで、退職された方で希望があれ

ば、再任用として雇うこともしておりますので、この辺の兼ね合いもあり、2
1 2 人が単純に減るということは考えられない状況でもあります。

それから、朝日庁舎上田沢の出張所の関係ですが、建て替えの検討の中でそ
の点も検討されているとは思いますが、私どもで十分把握していないもので、
明確な回答はしかねるところですが、朝日庁舎の建て替えとは別に、上田沢出
張所については医療関係の利用もありますので、必要性の検討はされているも
のと思います。

マイナンバーの取得率につきましては、1割に満たない状況であります、
2年後には健康保険証として使えるようになるなど、様々な付加機能を国のほ
うでも検討しているようですので、普及が進めば、委員がおっしゃるように、
市民課窓口の負担軽減の効果はあると考えておりますので、普及の状況を見な
がら、市としてもそれに乗る形で負担軽減を進めていきたいと思えます。

高橋総務部長

正に、委員からございました、マイナンバーの活用といった視点ですとか、
そういったアイデアをいただきながら、対策に繋げていきたいと思えますので、
さらによろしく願います。

委員

地域まちづくり未来事業検討会議がありますので、そちらで検討されている
とは思いますが、今回の資料で地域庁舎の方向性イメージがありますが、私の
感覚では、櫛引庁舎は教育関係が集約されていますし、藤島庁舎は農業といっ
た感じです。もう少し各庁舎の将来的な、専門的なイメージがあるのであれば、
今でなくてもいいのですが、教えていただかないと、何かしら提案するにしま
も見えてこない、ということがあります。鶴岡市は広く、全体で何かを共有し
ようとすると非常に距離感が大変で、なかなか集まらない、難しい面がありま
す。広いということで鶴岡市にとっては良くもあり、大変な面もありますが、
どのように効率的にやれるのか、提案できればいいと思えます。

高橋総務部長

委員からご指摘いただいたテーマ、正に組織機構の大きなテーマの一つと思
っております、是非その点で議論を深めさせていただければと思っております
ので、よろしく願います。

お約束の時間になりました。まだまだ皆様からご意見をいただきたいところ
ではございますが、次回以降でまた議論を深めていきたいと思っております。
こちらからもまた資料を示させていただきますし、本日の議論を踏まえて、お

考えのことなど、委員の皆様からも次回お持ちよりいただければ大変幸いです。本日のご質問、ご意見につきましては、これで閉じさせていただきます。今日いただいた意見につきましては、次回までにポイントを整理させていただきます。では、進行を事務局にお返しいたします。

五十嵐職員課主幹

委員の皆様には長時間にわたりまして、誠にありがとうございます。次第の4番、今後の進め方について、事務局より説明いたします。

4. 今後の進め方について

渡部職員課長

次回についてですが、今回は事前説明会という位置づけにさせていただきましたので、次回が第1回となりますが、事務局では12月11日（水）午後3時からいかが、ということで考えております。

それから本日欠席の委員の方には、会議資料、議事録を別途送付させていただきます。議事録の確認につきまして、取り急ぎまとめまして、各委員に郵送で確認のうえ、修正し公表させていただきます。

五十嵐職員課主幹

ただ今の今後の進め方につきましてご質問などございませんでしょうか。

高橋総務部長

皆様大変お忙しいところ、一方的に日程を申し上げてしまい申し訳なかったのですが、現段階でご都合がつかないかたがいらっしゃいましたらお知らせください。次回は市長も参りますので、市長の考えなどもお伝えできると思いますので、よろしく願いいたします。

5. その他

五十嵐職員課主幹

それでは次第の5番、その他についてですが、事務局としては特にこのほかご説明、ご案内さしあげることはございませんが、皆様から何かあれば承りたいと思います。いかがでしょうか。

6. 閉会

五十嵐職員課主幹

それでは、改めまして、委員の皆様には長時間にわたりご協議いただき、誠にありがとうございました。以上を持ちまして、本日の行財政改革懇談会を終了いたします。