

令和2年度 第3回鶴岡市行財政改革推進委員会 会議録

○日 時 令和2年11月19日(木) 午前10時00分～午後12時00分

○会 場 鶴岡市役所 別棟2号館 21号会議室

○出席者 委 員：上野隆一委員 佐藤敏委員 佐藤静夫委員 佐藤正一委員
渋谷広之委員 玉村雅敏委員 (Web会議参加) 菅原けい子委員
中村哲也委員 百瀬清昭委員 重松美鈴委員 加藤静香委員
佐藤祥子委員 富樫あい子委員 伊藤大貴委員

本部長：市長

本部長：副市長 総務部長 企画部長 市民部長 健康福祉部長

商工観光部長 上下水道部長 教育部長

藤島支所長 櫛引支所長 朝日支所長

事務局・説明員

契約管財課長 財政課長 政策企画課長 藤島庁舎産業建設課長

櫛引庁舎産業建設課長 朝日庁舎総務企画課長

職員課長 職員課主幹 職員課長補佐 職員専門員 職員課主事

○会議概要

職員課主幹：

これより第3回鶴岡市行財政改革推進委員会を開会いたします。本日の進行を務めさせていただきます事務局職員課の五十嵐です。どうぞよろしくお願いいたします。次第に沿って進めさせていただきます。それでは始めに市長よりご挨拶を申し上げます。

市長：

第3回鶴岡市行財政改革推進委員会の開催にあたり、一言ごあいさつを申し上げます。皆様には、日頃より本市の市政運営に多大なる御理解と御協力を賜り、深く感謝申し上げます。また、今日はウェブで玉村先生からもご多忙の中ご参加いただき、誠にありがとうございます。前回第2回の委員会では、日帰り温泉施設の在り方について、協議させていただいたところでございます。藤島・櫛引地域における温泉施設について、従来第3セクター方式で運営して参りましたが、いわゆる株式会社組織でございますので、利益を追求する運営であったわけですが、これを地元密着型組織に移行するという事で検討を進めて参りまして、先日市議会の方にも提案させていただいております。これまでの観光・交流人口増大、地域の活性化を図る施設の目的を、時代に合わせて、健康増進、フレイル予防といった観点を持たせながら、新規利用者の拡大を図っていく。なにより市の財政負

担を減らすことも必要だと思っておりますので、そういったところもチェックしてきたところではあります。利用者の維持拡大に取り組んでいくわけですが、仮にある一定数を下回った場合にはその在り方を見直していくという運営指標を設定する。地元密着型の組織としてお願いするわけですが、市側においても内部の運営責任者を明確にし、横断的にサポートするような体制も整える必要があると考えています。本日は見直しの方向性について今日は報告させていただきたいと思っております。

また、行財政改革計画の全体については現行のプランの取組みの成果・総括について一定のまとめをしております。新たに策定します行革大綱・実施計画には、例えば中期財政見通しの設定や、ウェブ会議やキャッシュレス市税納付など ICT のさらなる活用について記載していますし、また、朝日庁舎の改築に併せた組織体制や給食センターの今後の在り方などについても検討することとしています。今後5年間で取り組む具体的な項目を事務局で検討しておりますので、後程説明させていただきます。委員の皆様は大変幅広い分野からご参画いただいておりますので、行革の課題に対する市側からの整理をお示しさせていただくわけですが、見落とししている視点、具体的な提案など、是非忌憚のないご意見をいただきたいと思っております。限られた時間ではありますが、活発な議論をお願い申し上げ、挨拶とさせていただきます。

職員課主幹：

それでは次第の3、会長挨拶です。会長よりご挨拶をお願いいたします。

会長：

皆さんおはようございます。第3回目にして全員出席となりました。事前にスケジュールを周知することが大事だと思います。市長から温泉施設についての経過、今後の課題についてお話がありました。我々も第2回目の委員会以前から温泉施設に対しては市民の日常に密着した施設でもありますので、慎重に対応し、皆さんからも忌憚のない、貴重なご意見を伺ってまいりました。17日に議会に対する説明も行政で行っているようですので、本日はその方向性についてお聞きできるものと思います。これは報告事項になりますので、根本的なところを蒸し返すのではなく、今後気を付けてもらいたいことなどについてご質問、ご意見を頂戴したいと考えております。本日の協議の主題は、第1回目に次期大綱の3つの柱が示され、その段階では抽象的でありましたが、今日の段階ではより詳細に示されるようです。今後の市行政の在り方についても協議する予定ですので、忌憚のないご意見をいただきたいと思っております。

職員課主幹：

会長ありがとうございます。それでは本日の委員の皆様の出席状況ではありますが、欠席委員はおられません。市側からはお配りしております配置図にもございますとおり、行財政改革推進本部員、幹事が出席しております。また、これまでと同様に、本委員会は公開

で開催しておりますので、傍聴、報道機関の方もおられます。次にお手元の資料の確認をさせていただきます。

- ・ 次第
- ・ 委員名簿
- ・ 席次表
- ・ 資料1 日帰り温泉施設の見直し
- ・ 資料2 行財政改革推進プラン取組み結果について
- ・ 資料3 第3次行財政改革大綱・実施計画の策定について
- ・ 参考 第1回委員会資料及び議事録

以上資料に不足はございませんでしょうか。

それでは次第に従い、4. 報告に入ります。ここから5. 協議までは委員会設置条例に基づき、会長に進行をお願いいたします。

会長：

それでは暫時の間進行を務めさせていただきます。まず事務局から報告事項1について説明をお願いいたします。

報告（1） 温泉入浴施設の今後の在り方について 報告者 藤島支所長

会長：

ただいま温泉入浴施設の説明がありましたが、これに対して今後の懸念事項など、ご意見はございますか。

委員：

経営指標を設定するなかで、廃止の基準を設定することですが、これに関しては広く一般的に知らせる指標なのか、内々で定めるものなのかどちらでしょうか。閉鎖する場合もあると分かれば行く方もいるのかと思いますがいかがでしょうか。

藤島支所長：

基準の公開についてのお尋ねですが、これにつきましては地元組織と十分に協議を進めて、公開をしたほうが存続に向かう、という状況であればその点についても検討していきたいと考えております。

委員：

新しい形でスタートするというので、是非成功事例となるように頑張ってください

きたいと思います。私はゆぽかとゆ〜Town を利用していますが、ゆ〜Town は非常に家庭的な雰囲気がある温泉だと感じていて、そういった特徴を伸ばしていくことが大切だと思います。前回副市長からもお話しがありましたが、施設の存続のためには地元の利用が大事だと思いますので、PR、利用促進をよろしく願いいたします。

委員：

第三セクターから協議会への指定管理に移行、第三セクターの解散ということで、これまでの投資は0になってしまうとのことですが、市が財政負担を行うという本質はそのまま変わらないでいくという印象です。新組織である長沼温泉振興協議会の構成員として、第三セクターにも携わっていた温泉振興会の役員が入っていますが、第三セクターでは上手くいかなかったから体制を変更する際に、以前と同じ人を参画させることは疑問に思います。また、ぽっぽの湯には藤島庁舎から管理職が4名入るのに対して、ゆ〜Town では庁舎から協議会に入っていないが、この違いはどういうことなのかお聞きしたい。

藤島支所長：

これまでの第三セクターは市が75%、残りはJA、商工会、温泉振興会という出資割合でした。地元の温泉振興会を通じて、地元自治会等でも温泉活性化委員会などを組織しながら振興策を講じてきたところですが、なかなか地元の力が発揮できなかったという反省も踏まえ、温泉への思いの強い振興会を中心として、地元自治振興会、町内会長会で組織していくことが、地元密着型として継続可能な体制になると考えております。藤島庁舎は管理職4名がこの組織に加わって運営していく体制を取っております。責任の所在の明確化ということで庁舎支所長を運営責任者とする旨を報告させていただきましたが、支所長をトップとして、庁舎全ての課が温泉の振興を支援していく体制を整備することとしております。

櫛引支所長：

櫛引温泉管理運営組合の構成につきましては藤島と少し形態が違っており、温泉愛好者、施設利用者など個人参加の組合組織としたいと考えております。様々な会の代表といたしますと、会の役員体制の変更等によって変わってしまう場合などもありますので、長く組合の構成員として振興を図っていく意味合いもあり、こうした体制を取っております。なお、庁舎の管理職の参画につきましては、私個人としても組合員となる予定としておりますし、所管課長につきましては議会からもご指摘をいただいておりますので、個人の参画のほかに組織団体の参画も加えて考えてまいります。

副市長：

櫛引、藤島庁舎の構成員につきましては、一枚目の資料、施設継続のための方策の4点目に「運営責任の明確化」ということで市内部における運営支援責任者の明確化という形で

お示ししております。その下に市役所横断的サポート体制とありますが、あくまで温泉施設の運営管理については利用料金制から委託料方式への移行はありますが、あくまでも指定管理という形は同じです。市の指定管理施設の運営団体に市の職員がメンバーとして入るのは、あくまでもサポートという形になります。

会長：

私個人としては、入浴施設の見直しの肝の部分は今副市長からもあったとおり、運営責任の明確化であると思います。今までは行政が主体であったのに対して、今度は民間が主体になるということが一番大きな変化です。問題は民間に変えたから上手くいくかということで、これに対する継続的な検証が行われ、然るべき対応を検討していくことが大切であると考えています。

委員：

市の財政負担の話ですが、前にいただいた資料では、市の直接支出額は設備の保守に係る部分が多いです。民間に変えたからといってペイすることはありません。設備自体は市で対応することになると思いますが、設備保守のために支出は定期的に発生します。その度赤字であるかなどの話のなるのかと思いますが、その辺が具体的によく分かりません。人数が減ったから、そこをボーダーラインとして設定するとの説明がありましたが、自然減もあるでしょうし、あとは魅力がないのが一番だと思います。櫛引の運動場を利用したあと、隣にあるゆ〜Townを使わずに羽黒まで行ってゆぽかを使っている方もいます。何故かという、1階と2階に分かれていて、温泉は2つあるが、行き来するところが不衛生で子供を連れていきたくないとの理由です。こうした方が多くいて、櫛引の入浴者数は伸びずに羽黒が伸びる、ということが起きていると思います。根本的な問題がどこにあるのかを解決しない限り誰が運営しても同じなので、そこを考える必要があると思います。設備の関係、リニューアル等も必要だと思いますが、そこにかかる経費などもはっきりしていくべきだと考えています。

藤島支所長：

ぼっぼの湯の状況についてお答えいたします。これまでの支出状況についてはただいま委員からお話ありましたとおり、大規模な修繕、工事をしてきた一方で、歳入として入湯税が入ってきました。令和2年度についてはコロナ禍で経営困難な状況に陥り、委託料等の支出も見込まれるところです。その額がぼっぼの湯としては1,100万円、ゆ〜Townであれば1,500万円といった状況です。令和3年度以降につきましては、入湯税に加え、入浴料を市の歳入に組入れ、市の支出としては新たな組織への運営委託料、必要な修繕、保守管理費、水道光熱費を予定しております。修繕費については、年間1,000万円弱の必要額は計上しながら試算をしておりますし、特にぼっぼの湯につきましては施設の大規模リニューアルとして令和5年度には源泉のクリーンアップ工事などを計画的に予

定し、試算している状況です。

櫛引支所長：

ゆ〜Townにおいても、設備整備については同様の考え方です。本日ご説明申しあげた市の負担額についても、今後計画的に行う改修等の経費を見込み、今年度の実質負担水準を下回る推移で経営することができるものと試算しております。一方、衛生面やサービスの質についてですが、ゆ〜Townは最も早くに整備された施設で、他の施設より老朽化が進んでいる部分もあります。お客様の感想等は随時寄せられており、可能な限り改善に努め、サービス向上に繋げていきたいと考えております。

委員：

利用料が市に入ってくるだけで、今までとあまり違いはないと思いますが、やってみなければ分からないというお話のとおりで、タイムリーに報告をいただきたいと思います。

委員：

指定管理の廃止、施設廃止の検討基準を設定するということですが、協議会、組合に運営を移行してから例えば令和5年頃までに入浴者数や入浴料が全然伸びなかった場合、基準によらず廃止する考えはあるのか、あるいは、ここまで大きなお金をかけてでも、なんとか運営を続けていくという考えなのか教えていただきたいと思います。

藤島支所長：

廃止の基準人数については先ほどお答えしたとおりですが、その考え方ですが、基準人数を下回った年が複数年、例えば3年程度あった場合、指定管理制度を継続するかどうかの検討を進めてまいりますし、5年続いた場合は施設の廃止についても検討していく考え方です。

会長：

そういった状況にならないようにすることが、今考えていくべきことだと思います。ほかに無いようであれば、温泉入浴施設の今後の在り方についての報告を了承することにいたします。

続いて、行財政改革推進プランの取組みについて説明をお願いいたします。

報告（2） 鶴岡市行財政改革推進プランの取組み結果について 報告者 職員課長

会長：

過去5か年の間に行財政改革として市が取り組んできた結果の報告です。これに対して質問等もあるでしょうが、この場で議論すべきは今までやってきたことについてより、課

題と反省を踏まえてこれからどうするかが大切だと思います。今の説明でもこの点はお話しありましたが、こうした点について皆さんからご意見を伺いたいと思います。

委員：

課題、反省点の中で、「従来の手法（廃止・統合・民間活用）による取組みに限界」とありますが、従来の手法に対する新たな考え方はどういったものを想定されていますか。

職員課長：

この点につきましては、第1次行財政改革大綱を策定した段階では、合併時点での各市町村の施設が類似しているものがあるといった点から、その確認作業から始まったものです。後程の説明で申しあげる予定としておりますが、資料3の2ページ目と併せて前回委員会資料をご覧ください。こちらには「新総合計画に掲げる施策実行の原動力となる効果的で効率的な行財政運営」と、3つの大項目について説明をさせていただき、ご了承をいただいております。「市民サービス向上の取組み」「財政健全化の取組み」「業務改善効率化の取組み」の項目のうち、これまでの計画では「財政健全化の取組み」と「業務改善効率化の取組み」を中心として行ってまいりましたが、この結果市民サービスを向上させていくことに、今回は重きをおいていきたいと考えており、大綱の方針については「市民に新たな付加価値を提供し得る、市民・行政双方にメリットのある創造的行財政改革の展開」としております。次期計画策定にあたってはこうした新たな視点を加えていきたいと考えております。

委員：

課題から新しい大綱への流れが今の説明で整理することができました。ありがとうございます。

委員：

資料に箇条書きで書かれていますが、例えば公共施設の管理手法見直しでは市立保育園、都市公園、社会教育施設等8件とありますが、内訳の施設名等も記載してあると分かりやすいと思います。

職員専門員：

公共施設の見直しを行った施設の内訳について説明いたします。市立保育園につきましては藤島のこりす保育園、くりくり保育園、羽黒の大東保育園、泉保育園を、また、都市公園としては、羽黒の蝦夷館公園を指定管理者制度に移行しております。社会教育施設につきましては、温海の山五十川古典収蔵館、櫛引公民館が対象となっております。また、温海の自治集会施設、大平の農業体験施設などを地元自治会に対して譲渡あるいは貸付を行っております。機能統合1件は、高齢者交流センターです。銀座通りにあった施設です

が、長寿介護課との機能統合により整理しております。廃止1件は田麦俣の農業体験農園が令和2年度で廃止見込となっております。

委員：

資料として内訳も記載があると、一目瞭然で時間の削減にもなると思いますので、よろしく願いいたします。

委員：

今まで得られた効果に職員数41名の減とありますが、本当に行財政改革推進プランの実行によって減ったものなのでしょうか。施設の見直しについて報告がありましたが、その1件ごとに収支がどう変化したのか、指定管理制度に移行したとすれば委託料が発生しているはずですから、その結果どのくらい削減されているのか。その結果として職員が退職したのか、どうして職員が減っているのかがよく分かりません。資料としては先ほどもあったとおり箇条書きで書かれても結果がよく分かりません。実施件数は分かりますが、それに付随した影響額が全く見えてこないと思います。

会長：

成果として7億円、41人の減とありますが、目標値が書いていないので評価が難しいと感じています。反省点としても目標設定がなかったことはあるようですが、説明はしなくても、資料としてはもう少し詳細なものが必要であると思います。

職員課長

貴重なご意見ありがとうございます。資料につきましては改めて対応させていただきます。職員数については、取組みの結果人員削減になったというよりは、行財政改革の一環として定員管理適正化計画を定めており、その計画に基づいて人員削減を進めてきた経過です。委員ご指摘の考え方もありますので、これまでの課題、反省を踏まえ、次期大綱の策定に反映させてまいりますので、よろしく願いいたします。

委員：

今更ですが、この行財政改革推進委員会の目的がよく分からなくなっています。以前お話があった朝日庁舎改築の件は分かりますが、櫛引朝日の光回線の敷設は、当たり前のごとで、わざわざこの場で議論する必要があるのかと思います。今回の温泉についても、一昨日決定事項として新聞報道もされていて、それをこの場で何を議論するのかという疑問があります。

職員課長：

前回ご報告をさせていただきました櫛引朝日の光回線の敷設については、これまで市が

運営してきたものを民間に移行することで、市の負担も減らしながら住民サービスの向上に繋がる取組みとして説明をさせていただいたものです。温泉施設につきましては、議会にも説明しておりますが、その前段で委員会からのご意見をいただき、それを踏まえ修正した内容となっております。本日はその内容を報告させていただいております。

会長：

今回は報告ですので、報告に対してのご意見等をいただき、それから今後5年間の進め方の議論になります。ここで鶴岡市行財政改革推進プランの取組み結果について了承いただき、次の協議に入ります。それでは事務局から説明をお願いいたします。

協議（1）第3次行財政改革大綱・実施計画の策定について 説明者 職員課長

会長：

今回は第1回目に説明いただいた実施計画、スキーム案について、より具体的に説明がありました。ただ、まだまだよく分からない部分もあります。内容は行政全体にわたりますので、委員自身の立場からのご意見をいただきたいと思います。

委員：

朝日庁舎整備、組織機構の見直しについて、これまでの行革懇談会、委員会での議論では「過疎対策の先導的取組み」、「中山間地の暮らしを守り支える取組み」などの意見がありました。是非こうした文言も具体的取組み項目の中にある、新しい拠点像の中に、整理して盛り込んでいただきたいと思います。

庁舎機構の見直しについては、地域庁舎拠点機能強化と併せ、サービス提供体制の見直しを進めるとありますが、各庁舎の拠点像についてもこれまで行革懇談会、委員会で議論されてきました。素案の朝日庁舎再整備の項目の中に「新しい拠点像と住民サービスモデルを構築し、全市に波及される」とありますので、朝日庁舎再整備と連動させながら各庁舎、本庁舎ともに総合的に検討を進める方策を考えていただきたいと思います。

職員課長：

貴重なご意見ありがとうございます。ただいまのご意見も庁内で検討させていただきます。

委員：

私の専門が行革・行政、地域のことを経営として考える内容です。効果的な仕組みを作っていくこともしておりますので、鶴岡でも貢献していきたいと思っております。いただいた資料を拝見して、思ったことをお話ししてください。行財政改革大綱のなかで触れていた「創造的行財政改革」という言葉が大変重要で、この言葉を全般的に使われると良いかと思

ました。改革の3つの方向、方針においても「創造的」という観点で全体的に考えても良いと思います。これまで行革といえば減らすことが中心でした。お金を減らす、人を減らす、組織を減らす。それはもちろん必要なことで、どうしても行政はどんどん大きくなっていきますので、減らすことも大切です。考えるべきは生産性を上げること。同じ組織、人、予算などの資源がからできるだけ沢山の成果を生み出すということが重要です。知恵を出して成果をあげていくときに「創造的」が意味を持つてくるとと思います。創造するということは自分から始まる営みであって、自分から挑戦、試行錯誤を促していく、そういった行財政をどう作っていくかが求められています。行政の職員はもちろん、色々な関係者が挑戦をし、創造的な鶴岡市を実現していくために、市職員も創造的であるべきだと思います。その際、何を成果とするかが重要です。どういう成果を目指しているか、数値で確認できるようにしておくことが必要かと思えます。今いったことは具体的な取組みについての成果という意味合いと、行財政改革大綱全体、あるいは3つの方針ごとにおいても何を達成すれば良いのかということをしかり成果として掲げておくことが大切です。生産性を上げるための仕組みづくりも大切です。この方針ですと3つ目にある業務改善効率化にあたると思えますが、効率化のためだけではなく、生産性を上げるための仕組みづくりが重要だと思います。創造的に動こうと思った時に動けないような構造ではそもそも創造的にならないし、生産性を上げるためにはどんどん改善をすることになりますので、それができる体制であるかどうか、組織の体質としてどうか重要です。行政は色々な仕組みで動いていて、例えば予算編成、目標管理、総合計画等の計画管理など、色々なものが動いていて更に評価の仕組みもあります。この仕組みで起こりやすいことは、それぞれに仕組みがバラバラに動いてしまい、連動性がなくなり、試行錯誤、創造的な取組みがやりにくくなってしまいます。様々な行政の仕組みが総合的に動いているかどうかも見べき観点の一つです。更にもう一つ、行政では色々な計画を作って動くことが前提になっていますので、色々な計画がたくさん作られます。鶴岡市では点検されたと聞いていますが、計画ごとに年限や目標などがバラバラで整合性が取りにくいこともあります。色々な計画がそれぞれどう影響しあっているかを確認することも重要です。そういったことを整えていかないと、生産性を上げる活動を促すことが難しくなります。行政の仕組みにおいてもしかり創造的に動くかどうかを見る必要があります。最後に、働き方改革も重要な要素です。市職員が働きやすい環境、と捉えるかもしれませんが、市民から見ると、市職員の限られた時間をどう効果的に使っているか、という視点になります。時間外をしてたくさん働くことが求められているのではなく、職員数を絞って、限られた時間を効果的に使う、時間の生産性も重要になります。その際は無理のない仕事量である必要がありますし、でも成果を出していく必要もあります。そのためには組織自体のチーム力も必要ですし、個々の職員の働きやすさ、働き甲斐がある組織であるべきだと思います。働き方改革というと、子育てしながら働けるといった働きやすさを考えがちですが、組織自体が挑戦しやすさ、働きやすさがあるといった、限られた時間を効果的に使う仕組みがあるかどうかも重要です。そういった意味でデジタル化なども必要になってきます。要素して入っているとは思

いますが、味付け、ポイントなどは今一度確認することで、次に繋がる良いものができるのではないかと思います。

職員課長：

大変貴重なご意見をいただきありがとうございました。いただいた意見の中で、費用対効果、成果を設定することが大切であること、創造的行財政改革がどういった形で全体に関係していくかを検討したいと思います。また、生産性を上げていく仕組みづくりもそうですし、個々の内容についてももう一度ご指摘いただいた視点を踏まえながら精査していきたいと思います。

委員：

この資料の中には、福祉、高齢者という記述が全くないことが気になります。先ほど日帰り温泉の見直しのなかでも、福祉活動、地域振興、防災すべて関わってきています。鶴岡市は福祉活動計画の策定会議も開催していますが、そちらにおまかせということなのでしょうか。

職員課長：

現在の項目においてはご指摘のとおりです。この個別の項目は、全庁に行財政改革に取り組むべき項目として依頼をして整理したのですが、未調整の項目も何点かございまして、本日お示ししていない項目もあります。そういったものも含め、再度項目の見直しの中で、ご指摘がありました福祉的な観点からも検討していきたいと考えております。

委員：

今、個人的に長寿介護課で主催している、介護予防・生活支援担い手研修会に参加しております。現在の鶴岡市における介護保険料の平均が月額6,580円で、山形県で最高額になっています。私も年金より1,6000円ほど引かれております。先ほど市長よりフレイルという言葉がでてきましたが、これからは介護に関する経費を削減するためにも、介護予防に比重をおく必要があります。日帰り温泉施設についても、このような観点から見直しをすることも考えるべきと考えます。

会長：

事務局は今後の課題としてください。

委員：

朝日庁舎再整備について要望です。最初の委員会でもお話をさせていただきましたが、次世代、若者のための施設であることも明記していただきたいと考えています。ホスティング機能、人材育成機能などがあると良いのでは、ということも発言させていただきました。

し、その点はとても大事だと思いますので、是非検討いただきたいです。施設単体として無理なら、エリアとしてそういう機能を担っていけるかどうかも含め、検討をお願いいたします。

今回の資料が前回の会議をどのくらい踏まえたものなのか、これからどのように変わっていくのかもよく分かっていませんが、検討の余地があるのであれば、よろしく願いいたします。

職員課長：

表現に関しては、現在内容検討の段階で抽象度の高い表現となっていて、分かりにくい部分もあろうかと思えます。施設建設については、朝日庁舎を中心としての機能や、前回いただいた意見も踏まえながら進めていく段階ですので、検討状況も踏まえながら意見を反映していきたいと考えております。

委員：

平成28年度から令和2年度の取組みで、調整継続となっているほのかたらのきだい、産直あさひグーなどについて、この資料に記載がありませんが、調整継続項目についての今後の取扱いはどうなるのでしょうか。

職員課長：

先ほどの行財政改革推進プランの取組み結果報告において、14項目が現在のところ調整がつかず、現在も検討中のものもある段階です。記載につきましてはご指摘の通りでありまして、14項目中6項目については記載していますが、載っていない項目もあります。先ほどの説明の中でも説明させていただきましたが、内部での検討段階で、まだここにお示しできる段階に至っていないものです。今後、調整を進め、2月の委員会までには整理したいと考えています。

会長：

スケジュールについては説明がなかったようですが、別に説明する予定ですか。

職員課長：

スケジュールについては後程説明の予定でしたが、ここで説明させていただきます。

伊藤課長補佐：

本日11月19日が第3回の委員会開催となっており、現行プランの総括、次期大綱の素案をお示ししております。今後の予定といたしましては、1月22日に内部会議であります推進本部会議の開催を予定しております。次回委員会は2月19日と予定させていただいております。こちらでは、今日いただいたご意見を踏まえ、より精査した内容での資

料及び、成文化した行革大綱、実施計画をお示ししたいと考えております。その後は議会にも説明し、パブリックコメントを実施したのち、意見等を反映させながら、最終的には第4回の推進本部会議において大綱、実施計画案の決定となります。最終的には市長の決裁を受け、第3次行財政改革大綱及び実施計画が策定されることとなっております。なお、来年度以降は委員の皆様からは新計画の進行管理についてご協力をいただきたいと思いますと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

会長：

今日までのところでは、具体的なところまでではなく、次の第4回目の行財政改革推進委員会により具体的な計画が出来上がるのでしょうか。

職員課長：

現在の項目に、その説明、目標、成果等を記載したいと考えております。内容をどこまで詳細に記載するか、内部で議論もありますが、できるだけ詳細にお示ししたいと思います。

会長：

プランの課題と反省のなかで、目標、期間が未設定であったという反省もあります。それを踏まえて今後の大綱についてはその辺りをしっかり盛り込んでいくようお願いいたします。

委員：

行財政改革大綱についてですが、市役所の皆様は担当がどこか、ということは大体分かると思いますが、私どもは誰が担当で、責任者なのか明確に分かりません。市民の方もどの部署がやるのか分からないと思いますので、その点を明記できるのかどうか、教えていただきたいと思います。朝日庁舎、庁舎機構の見直しなど、広域合併をした自治体のなかでは非常に良い例になり得るものと私は思っています。経過をアピールする場を設けるなど、市民に周知することも大切かと思えます。サービスが悪くなったり歳入が減っては意味がないと思います。私自身がまちづくりに関わってしまして、新規事業、イベントを開催する際に色々な場所、部署に行かないと決定が得られなくて非常に悩ましい思いをした経験があります。若い方が、鶴岡では色々なことがやりやすくなるような、庁舎機構の見直しが行われれば、今はコロナ禍ですが地方にとってはチャンスでもありますので、そういう人が増えていけばいいと思います。

会長：

委員の言われるとおり、分かりやすい書き方ができないのでしょうか。大綱という言葉からして役所的ですが、どこの部署でどの取組みをやるかなど、市民目線で分かりやす

く書いていただくことが何よりだと思います。

委員：

事前に資料をいただいていますので、皆さん一通り目を通してきていると思います。もっと簡潔に事務局から説明していただき、もっと意見交換できる時間を確保していただきたいと思います。

朝日庁舎には非常に期待しています。羽黒庁舎も改築されましたが、ちょっと狭くて、私たち住民からするとなかなか使いづらいところがあります。住民が気軽に相談できるようなスペースの確保をお願いしたいと思います。鶴岡は森林文化都市でもありますので、鶴岡の森林やバイオマス産業をしっかり活かしていくような攻めの施策も展開していくことが大切だと思います。ICT、デジタルガバメントについて私は賛成ですが、これから高齢者が増えてくる時代で、ディバイドについての対策も重要だと思いますので、フォローアップ体制を充分検討して進めていただきたいと思います。

委員：

PRが大事だということに大変共感しました。今日の議論の中でも分かりやすくべき、という意見が多く出たのが時間として勿体なかったと思います。システム導入により業務効率化を進めることが良いと思いますが、デザイン、見た目、関係性を整理することの中にも効率化のヒントは隠れていると思います。システム導入を主としながらも導入をより分かりやすく、議論しやすくするようなデザイン的な思考、そうした方を巻き込んでいく観点もあって良いと思います。

委員：

皆様のお話を聞いたうえで意見を述べさせていただきます。歳入の話は重要な観点だと思います。お金を減らすという話をしましたが、意図的に歳入確保をどうするか、作戦を立てる自治体も増えています。ふるさと納税がその一つで、ふるさと納税は地元地域の方々以外からお金が入ってくるということで、歳入確保策として重要になっています。企業版のふるさと納税もあります。ふるさと納税支援サイトを経由すると手数料がかかりますが、直接鶴岡市にふるさと納税をしたほうが、手数料がかからないので、会員制度を作って直接毎年納税をしてもらう人を確保するなど、そういったことを考える自治体も出てきています。ふるさと納税に限らず寄附をどう集めていくか、国が用意している事業が歳入確保に使えないかなど、歳入確保を意図的に行革の観点で行うことも重要だと思います。項目としてはあるようですが、目立つように出していくことも必要かと思います。最後にお話しいただいたデザインの話も重要だと思います。情報やデザイン、PRをどう扱っていくか、市役所単独でやれることが限られている時代においてどう設計することも重要な行革です。情報を伝えること、共感を得ること、スムーズに連携しやすくすることについてデザインをどうすることも非常に重要ですし、庁内での働きやすさもそういったところから進む

こともあります。皆さんからいただいた意見は非常に大切なことで、こうした光の当て方をしていただくとより鶴岡市が活性化していくと思います。

市長：

委員の皆様、本日もとてもいい議論をしていただき、どうもありがとうございます。市役所が行財政改革に取り組んでいく際に、行政サービスの撤退ということは可能ですが、行政は民間がやらないことをやっているという側面もあり、委員から意見があったとおり、サービスが低下することはあってはならないので、創造的な行革という視点が大変重要になってきます。羽黒庁舎が狭いというお話がありましたが、羽黒庁舎改築の際は合併時の体制をほぼそのまま庁舎に入れていきます。朝日庁舎の改築にあたっては、そこに相応しい体制が何かを議論していきたいと考えております。今回議論になった温泉施設についても、何が難しかったかという、役所の中の縦割り行政が提案にあたって一番難しい点でした。委員からお話があったように、誰が責任者なのかははっきり分からない状況がありました。結局はチームで検討し、庁舎が今後の責任者になるとなりましたが、その過程では縦割りの調整が大変でした。今までの前例踏襲を見直していく、創造的な行革にそれぞれの項目で取り組んでいく必要があると思います。本日の議論の中で、自分たちの役割についてのお話もありましたが、行革委員会は行政に対して意見を言う場になっています。先日議会には説明しましたが、皆様のご意見をいただき、それが正しいことであればそれを取り入れる努力をしていきたいと思っておりますので、お気づきの点を是非ご意見としてお知らせいただきたいと思っております。職員の定数適正化について、この数字がどういう取組みによるものなのか、というお尋ねがありました。私が就任してから再任用制度がスタートしており、その分でなかなか適正化の目標に到達できないという状況の変化がありました。これからもコロナ禍で税収が減るなど、予想しえなかった事態は起こり得ると思っておりますが、そうしたことも踏まえて、歳入歳出の中長期の見通しをしっかりと持ち、定員適正化の目標の到達に向け取り組んでいきたいと思っております。

会長：

それでは協議を終了いたします。委員から出された質問意見については大綱の中で十分に反映していただくようお願いいたします。それではその他について皆さんから何かありますか。

職員課主幹：

次回の委員会日程についてですが、先ほどスケジュールでお示したとおり、2月19日午後3時からを予定しておりますので、皆様には日程の確保をお願いいたします。

会長：

それでは進行を事務局にお返しいたします。ご協力ありがとうございました。

職員課主幹：

会長、議事進行ありがとうございました。また、委員の皆様には長時間にわたりご協議くださり、御礼申し上げます。以上を持ちまして、第3回鶴岡市行財政改革推進委員会を閉会いたします。