

## 行財政改革推進に係る意見懇談会 議事録 概要

案 件 名	： 行財政改革推進に係る意見懇談会
日 時	： 令和3年9月21日（火） 14：00～16：00
場 所	： 市役所本庁舎3階 第一委員会室
出席者	： 阿部直善、池田千里、小野英一、齋藤緑、佐々木一美、佐藤由美、富士直志、三木潤一
※敬称略	： 〔事務局〕丸山市長、竹越総務部長、金野市長公室長、本間次長、国松主任ほか企画調整課職員
	※報道機関 コミュニティ新聞

### 意見交換の概要

#### 1 市長あいさつ

- ・大変厳しい市の財政状況の中ではあるが、将来にわたって質の高い行政サービスを市民の皆さんに提供していくため、市町の合併以降3期にわたって行財政改革を推進してきた。
- ・この度、第3期の行財政改革推進計画の5年間の総括という形で、取りまとめに当たり、これまで関わっていただいた皆様から、改めて総括についてご意見を頂戴したい。
- ・行財政改革は、継続して続けていかなければいけない。今後の行財政改革の進め方について、今我々が考えていることについても、本日話をさせていただき、皆さんの意見を参考にさせていただきたい。
- ・次の行財政改革について、本来だと第4期の策定となるが、総合計画の中に、行財政改革というセクションをしっかりと位置付けし、最上位の計画の中の一つとして、行財政改革を進めていこうというのが我々の今の考え方である。
- ・今年と来年の2か年で、今ある酒田市の総合計画の後期の見直し作業に入る。特に、通常の見直しと違うのが、コロナ禍が、まちづくり全体に与える影響が大きい。今ある計画で想定していなかったコロナ禍を受けた後の酒田市のまちづくりをどうあるべきか、しっかりした議論が必要と考えている。この中で、我々の一番の課題は、やはり人口減少の抑制ということがあるが、コロナ禍で人口減少が加速しているという状況になっている。従って、次の令和5年以降の5年間、どうするかということについては、2年かけてしっかり議論をした上で、様々な施策、事業を組み立てていかなければいけないと考えている。
- ・先に、この総合計画の策定作業を進める上で重要な役割を果たす総合計画審議会を立ち上げた。行革についても、この総合計画の議論と合わせて進めていきたい。具体的に、総合計画審議会の中に行財政部会という部会をつくって、そこでしっかりとまとめていきたい。
- ・去年までは、行政経営課がこの業務の所管をしていたが、その課を廃止し、市長公室、私の直属の課の所管に位置付けし、皆様の声だとか、行財政改革については、直に私に伝わり、私の号令のもとに総務部長がすぐ動き、様々な事業、或いは各課でやっている所管事項についての見直しだとかも、指示する、そういう体制をとっている。
- ・行財政改革は、これからも酒田市の1丁目1番地だという認識のもと、しっかり取り組ん

でいきたい。引き続き、皆様からは、行財政改革をこれまでも見ていただいた委員という立場もごございますので、ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただきたい。

## 2 協 議

### (1) 第3期酒田市行財政改革推進計画総括（案）について 【別紙1、2】

#### (A委員)

- ・これまでの総括として、委員会で正直、中身に踏み込んだ話ができなかった。言い方にちょっと語弊があるのかもしれないが、時間が足りなかったことや、事務局からの説明ももっと欲しかった、集まる機会も少なかった。
- ・議論をするにしても、優先順位を決めて議論を進めてほしかった。
- ・もっと、分かりやすい伝え方が行政に必要と考えるし、それにより成果も出てくると考える。

#### (B委員)

- ・行革計画を見てまず驚いたのが、とにかく項目が多い。これだけ多い中で、どうやってその優先順位を付けていくのか。市民目線で言えば、どこに力を入れるのかその強弱が分かるようにしてほしい。
- ・評価基準について、定性評価の難しさというのがすごくあった。誰が見てもそうだよねというような評価ができる仕組みがあると良いと考える。
- ・外部評価の必要性を改めて感じる。
- ・スピード感のある取組みもあったかと思うし、やると決めてすぐ完了したものもあった。無駄を削減する、スリム化を進めるという姿勢は感じられた。

#### (C委員)

- ・未達成が1割ぐらいしかない。大ざっぱに、6割が達成完了、3割が部分達成で感覚的にすごいと考える。行政の方も緊張感を持って取り組んだものと思う。
- ・今後も、この行財政改革については、市民も含めて緊張感を持って取り組んでいく必要がある。
- ・改革目標の1の(1)人口減少社会に対応した行政運営の達成度が、かなり低い。これは、目標が高かったというより、多分、大きく社会情勢が変わり設定が難しい改革項目だったのかなと思う。
- ・その意味で、幅を持った設定ということもあっていい。今後の総合計画の議論の際に、柔軟に検討していただきたい。達成しなくても、少しずつやりながら、持続していく、続けていくということに主眼を置いた項目もあっていいと考える。

#### (D委員)

- ・行財政改革でいつも意識的に思っていたことは、税で負担するのはどういうことなのか、税で負担することの根拠とか、それを明確にした上で、厳しい財政状況の中で、どうやって優先順位を付けていくのかポイントだと考える。
- ・その上で、費用というものをかなり意識しなければいけない。費用にかけた税金に対して、どれだけの効果を生んでいるのか、提示することは難しいこと承知の上で、この点は考え

ないといけない。費用対効果は、鍵になる。

- ・酒田市は、他市の事例と比べて、人件費を事業ごとに把握できていないというのが問題かと考える。作業が難しいことは分かるが、他市での事業評価でもやっているし、改革をするにあたっては評価が非常に重要なところになる。
- ・ただ削減という意義だけじゃなく、質の改革の時でも費用がこれだけ掛かるとか、という事は把握しなければいけないと考える。

#### (E 委員)

- ・総括の報告書について、大変、大雑把すぎる印象である。これがどういう具体的な方向に繋がっていくのは分からないというのが率直な感想である。民間であれば、数字も含め細かく求められる。
- ・市の財政は、非常に厳しいと思う。人口が減り、借金を抱え、基金も取り崩しており、このままでは破綻してしまうのではと懸念する。
- ・個別アクションプランはいくつかあると思うが、そこに誰が何人関わったのか、延べ人数何人だったのかを記録していくのは当たり前で、経営上、重要になってくる。
- ・縦割り方式の仕事は全然役に立たないわけであり、兼務やマルチであったりするが、人件費は、簡単に出来るはずである。それが把握できなければ、給料は払えないと考える。
- ・効率化するという事は、縮めていくということだけでなく、構造を変えていくとか、システムを変えていくとか、そういうイメージに向かって走っていくみたいなもっと積極的な意味がある。
- ・行政なので、市民が幸せになるという大きな頂上があって、そこを目指していく中で、不具合があれば、そこは直していくみたいなのが行政改革であると思う。具体的な数字が少なくて分かりにくかった。

#### (F 委員)

- ・報告の中で、ちょっと分かりづらく、違和感を抱く箇所があった。例えば、項目 67、68 の繰上償還の実施と市債発行額の抑制について、未達成となっているが、年度ごとの個別評価を見ると、達成表記になっていて分かりにくい。他にも同様な項目があり、説明が必要だと考える。
- ・これまで、この場でいろんなご意見が委員から出されたと思う。結構、他の委員会等だにご意見を承ったということで、そのまま終了ということが往々にしてあるが、この委員会では、出た意見について事務局で検討いただき、可能な限り、反映するなどやっていただいた点は良かった。

#### (G 委員)

- ・最初の頃に比べ、資料も具体的な数字や達成率とかが記載され、分かりやすくなったので、その意味で委員会での意見が反映されていったのは良かった。
- ・ただ、情報が不足している市民がこれを見たときに、理解できるかと言うと、何をやったんだろうとなるし、これだけでは理解するのは難しいと思う。少し資料は増えてしまうかもしれないが、具体的にこういったことをして、こう変わりました、というような資料作成があれば良いと考える。

- ・大ざっぱにまとめようとして、このような文章になったと思うが、その背景にたくさんの資料とか数値とかあるだろうと思う。
- ・ごみの減量について、SNSとかで結構発信しているが、例えばごみの勉強会をしたところでは、何割ごみが減ったとか、勉強会をしていないところは実施していけばこれぐらい減っていくのではないかと、そういう先を見据えた分析報告もあると良いのではないかと考える。

#### (H委員)

- ・ただこういう取り組みをしたということだけでなく、その結果どうなっているのか、どういうことが見通せるのか、そういったことを委員同士の中で議論し、これをやったらどうだとか、高めることができれば良かったと思う。
- ・90項目もあるわけだが、そのうち事務局より説明してもらっているのはほんの数項目。優先順位もあったかもしれない。その上で皆さんからの発言というのものも、全ての項目を網羅していたわけでない。何も説明も議論もされない項目が、計画として公表されている。このことが、本当によかったのかどうか。
- ・計画書で説明が分かりにくかったのであれば、別途資料をつけてもらうとかあったと考える。
- ・当初、目標数値などが入っていなかったが、ある年度から入ってきたりとか、そういうことで、一部改善されたのは良かった。なお、皆さんが提案したものについて、応えてもらったものもあったが、きちんと対応して欲しかったと思う。
- ・第3期の行革では、市民協働という、行革にはあまり無いような項目があった訳であるが、今後の地域社会のあり方等を考えると、この市民協働を一つのテーマとして設けたことは、十分評価されることではと考えている。ただし、そのことが市役所全体の中で、十分共有されていたかどうかについては、ちょっと疑問があった。  
市民協働が、次の行革計画に入るか分からないが、これからを考えると、市民をまちづくりのパートナーとして、全体で共有され、そして、市民活動或いは地域福祉活動といったもの、市民協働を大きな方針として浸透していけばいいかなと思う。
- ・報告書において、年度ごとの状況があって、そして最後に総括が記載されている形式について良かったと思うが、市民の方が分かりやすく、伝わるような説明が必要であり、また限られた財源なので費用対効果も大事なところである。

## (2) 今後の行財政改革に向けてについて 【別紙3】

#### (G委員)

- ・持続可能な財政基盤づくりということで、基金取崩し依存から脱却するには、やはりミニマリストの思考が必要なのでは思った。例えば、今までだと、経済規模の拡大や税収増により行政課題を解決していく、新しいものを取り入れて拡大していく時代だったとすれば、これからは、あるものを大事に、コンパクトに、必要なところに資源を回していくことが必要と考える。
- ・今回の報告書にペーパーレスの推進があったが、本日の会議資料を送っていただいて、私

は紙ベースが好きなのでとても有り難いが、例えば、この資料を準備する時間や、印刷し、それを全部まとめてクリップして全員に配ってもらう、その時間を全部パソコンで全員に転送する時間であれば、一瞬で終わる。その空いた時間で、人材を有意義に他への有効活用に使っていただくほか、人件費の削減、紙の資源の削減や、そういう経費の削減ができると思う。

#### (F 委員)

- ・総合計画の中に行革を入れ込んで一体的にやっていくのは有効だと思う。総合計画と行革計画があると、どうしてもダブリだとか、その関係はどうなんだという議論になりがちである。
- ・総合計画を策定したときの一番大きな特徴が、市民参加の徹底であった。100人のワークショップとか、月刊ガバナンスに載ったりし、市民参画のまちづくりということで、全国的にも大変有名になった。
- ・これから前期総合計画を検証して行革計画を策定していくことになるが、本日資料ではパブコメ等と記載されているが、是非市民参加ということで、酒田市の最大の特徴である100人ワークショップとかやってもいいのではと思う。

#### (E 委員)

- ・酒田市はすごく良いところがたくさんある。それを全面に出して、資源を大切にしながらやっていくことが大きい。農業、漁業などの一次産業があって、そこが衰退し悲しいことが起きている。担い手がない。酒田の素晴らしい食文化はどうなるのか、違う形で存続できるシステムを作る必要がある。例えば、農業だったら、会社形式というものもある。
- ・市民参加が出てくるが、この市民の中に企業が含まれていない。企業が一緒に、企業が元気でなければ、酒田市は元気でなくなる。みんな働いている訳なので。企業も市民ということをお願いしたい。
- ・子供を育てる環境が良くなり、働く人たちも、企業で働きやすくなってきた。「えるぼし」の制度が出来ているので、企業と協働という中の一つとして、「えるぼし」も入れていただき、とにかく子供を産み育てやすい酒田市を目標に進めてもらいたい。
- ・育休中で現場から離れている人も勉強したい。介護現場は、日々すごい勢いで変わって、制度も技術も変わるし、例えば今はコロナもある。その人たちに、今では全部オンライン、ユーチューブで全部配信している。  
全職員にアカウント振っているので、研修の評価、報告まで確認できる。そこで意見があればフィードバックでき、それもスラックで全部報告できる。経営が赤字になったとき、どうするかっていうことで、危機情報を常に共有することができる。そういう良い点がDXにあるので、なお進めていただきたい。
- ・今、判子もいらなくなってきたし、酒田市も、いろんな書類のダウンロードもできるようになって、すごく助かる。役所にいかになくていい。
- ・危機管理ということで、日和山公園の土砂災害警戒区域の対策について、酒田市なり、国などによる対応をお願いしたい。

#### (D 委員)

- ・酒田市も消滅可能都市と言われてきている中、一つの方向性としては、コンパクトシティ化ということ、もう一つは、公民連携の話があったが、パブリックとプライベートではなく、パブリック・パブリックなパートナーシップが非常に大事だと思っている。
- ・水平連携もそうだが、県との垂直連携をどう進めていくかとか、いわゆる広域化と、コンパクト化、両方を考えていく必要がある。この5年ぐらいが勝負かなと思う。
- ・資産の管理において、これからどうやっていくのか、老朽化していくものを更新するタイミングで集約していくのか、他と連携していくのかとか、重要な部分になると思う。
- ・それらを行革、総合計画に盛り込んで、方向性を打ち出し、それに沿ってやっていくと、消滅しないような見通しが立ってくるのではと思うので、そういう計画を期待する。

#### (C委員)

- ・コロナ禍だからできることが、結構あるのではないかなと思う。できることについて、意見、アイデアを出してもらおう。DX、情報化はもちろんだが、ふるさと納税も大きい。前は10億円ぐらいだったのが、今3倍である。飛躍したと思う。もちろん全部が収入になるわけではないが、ふるさとの発信にも繋がるし、大変すばらしい。コロナ禍だからこそ、増やせるチャンスでもあるのではと思う。ペイペイも同様。
- ・新型コロナの影響は、しばらく続くと思うので、コロナ禍だから進めることができる分野なり活動なりが多分あると思う。そういったものの知恵を集めていくということが一つ問われていると感じる。
- ・市民理解が大事だとあるが、これは非常に難しく、行政から言われて市民はわかりましたとはならないので、市民同士が意見交換する場面を増やしていくことが大事と思う。防災、健康福祉などの問題を、自治会で少し話し合ってもらおう、そういうものを通じて、でも実はお金がそんなにないので皆さんの知恵を集め、防災なり、健康福祉の問題を解決したい、そして、そういうことをもとにしながらまちづくりをしていきたいということが伝われば、皆さんも意見出してくれるのではないかな。その際、少人数で細目な開催が望まれる。そういうものを通じて、市民が理解していく方法が必要かなと思う。

#### (B委員)

- ・コロナの影響で総合計画上の人口減少のカーブが変わってきたと思うし、財政を見ると、やっぱり厳しい、危機感を持たなければいけないと感じる。
- ・いろんな計画がある中で、例えばDXがそうかもしれないが、先行投資、投資効果のあるものについては、やっぱり積極姿勢でいかなければならないと思うが、勇気を持って延期するもの、もしくは止めるもの、堂々と未達成だといえるものは、あるのではないかなと思う。
- ・限られた財布の中で、未達成でも市民は文句言わない、その事由がはっきりしてれば言い訳である。
- ・これまでの計画の中で、達成、完了としたものがあるが、例えば、人材育成の面とかで、窓口アンケートについて、これはいろんな方法があるで、紙でのアンケートでなくて良いが、アンケートをやるということで、市役所の方々の緊張感も高まる。また、それは、仕事の生産性を高めることに繋がっていき、ひいては人件費に繋がってくると考える。

もう、達成、完了したからもういいということではなく、そういった必要性の再検討も、あわせてお願いしたい。

#### (A委員)

- ・財政も含め、仕事もそうだが、日々変化している。我々も会社経営上、全然変わってきているお客様のニーズに応じて変えていかないといけない。でないと会社が継続できないみたいな感じである。そういった視点が大事だと思う。
- ・目まぐるしく時代の変化に柔軟に対応できる安定的な財政とあるが、やはり、変化にスピーディーに対応できることが重要で、私も社員に伝えていることであるが、その都度起きるアクシデント、その日に違う変化にスピーディーに対応できる体質を作ろうと常に言っている。
- ・人口が減っていく中、いろいろな施設をどうするのかということも含め、様々な変化に実際対応するに向けて、行政の決まり事はあるかもしれないが、スピーディーな対応をお願いしたい。

#### (H委員)

- ・今後の総合計画に行革が入るにあたって、これまで行革推進委員会で行っていた評価の場がどうなるのか検討いただきたいし、提案していただきたい。
- ・人口減少となれば、当然いろんな意味で縮小して行かざるを得ない、良く大きな政府、小さな政府という言い方があるが、小さな政府にならざるを得ないと思う。そのとき、配慮をいかに確保するか大事で、その上で優先順位により、効率性、税金を使うことの効果を大事にしていけないといけない。例えば、人件費について、今、定年制延長の話があるが、人件費はどうなるのか。新規採用の方が安いかもしれない。そのバランスをどう取っていくのか。或いは、その逆にあまり雇用を長くすると、地域で活動する人材が不足する面もあるわけで、その辺のことについても、どういう場で地域づくりしていくのか。これは総合計画の話かと思うが、コミセン中心に行くとか、そういったことも明確に出していった方がいい。いろいろな市民の方と行政が、ディスカッションすることによってその新しい政策が生まれるのではないかと思う。
- ・研修の話があったが、我々が委員になった時、紙節約のために委嘱状は出されなかったが、それは当時の行政経営課が言っているだけで、他の職場では、委嘱状が出ている。そういう市役所全体の意思統一が必要と思う。今日も1階に会議案内表示が無かった。他の会議でも案内が出てないことが多い。
- ・職員の意思、市を挙げた市民サービスも含めた意思統一が大事である。意思統一がなければ、行革はできない。
- ・DXを進めて、少し余裕ができたから、市民に直接という言い方があったような気がするが、別にそれを待たずとも、やっていただきたいと思う。

#### (E委員)

- ・行革ではないが、公益大学でIT人材を育てている。もっと多くの人材を育ててほしい。酒田市からも支援するとか、とにかくIT人材がいない。

#### (市長)

- ・委嘱状の話など、耳が痛い話を頂戴した。やはり役所は、人事異動で人が変わる。それまで積み上げたものを忘れるというのが、非常に欠陥としてある。やはり、しっかり引き継がれていない。昨年度行政経営課で議論したことが、おそらく市長公室に伝わっているかという、皆が変わっている、伝わってないことも多分多いと思う。
- ・そういう面で、民間企業と違って、行政は、どうも上手く機能しない組織かなと改めて思った。
- ・崖地の話は、過去に公費で対応した例もあるが、市内に膨大な箇所があって全部やるのは難しい。その辺のバランスを取る必要があり、大変な課題だと考えている。
- ・スピーディーな対応の話があったが、時間無制限で我々仕事しているわけではなく、短期間に100点満点でなくても、短期間に効果を出すのが我々の使命だと思っている。往々にして、100点満点の対応をしようと思って、5年も10年もほったらかしにする傾向がある。2年で30点でもいいからやった方が、評価は高いということを徹底しているが、なかなか、我々の思惑通りに進まないのも役所のまずいところで、そこはしっかり反省していきたい。
- ・IT人材の件は、私共、民間の皆さんからそういう声を聞いて、実は酒田市が寄付講座で公益大学にお金を出して、IT人材育成の講座を作ってもらったものである。今は、さらに、産業技術短期大学校庄内校とコラボして、そういう人材を社会に輩出しようということでやっている。ただ、酒田市だけで、財政負担するのは限界があり課題である。
- ・また、今、中小企業の皆さんで、リカレント教育の場を提供することを一つ政策として取り組んでいるが、あまり市民にわかりやすく情報として伝わっていないところがある。先ほど、わかりやすさの話があったが、市民の皆さんから、もっともっと行政に関心を持ってもらうためには、そして議論を活発化するためには、我々が持っている情報を、わかりやすくデフォルメして、もっといろいろな所に流さない駄目である。そこが、実はできてない。
- ・9月1日号広報で、ワクチンが足りないという話をはっきりと出せと私が指示した。県からお叱りを受けたが、反応が大きかった。やはり、そういうことをこれからはやらなければいけない時代になったと思う。
- ・この行革の資料も、非常に中身とか難解である。行政の人しか読み解けないような資料になっている。我々の大きな改善点だと思っている。分かりやすいまとめ方で、それを分かりやすく情報を皆さんに提供して、それを踏まえていろいろ意見を言うってもらう風土を作っていないと、多分これからの地域づくりは、行政主導にしかかなりえないブラックボックス状態になると大変なことになる。
- ・そこを意識していかないといけないが、そのための重要なツールがDXである。今DX戦略を掲げて、NTTデータの本間社長から最高責任者になってもらい、市民マイページというものを作っているが、要は、紙ではなくて、いろいろな市の情報などを気軽に把握できるような仕組み、或いは我々がお伝えしたい情報も、もっとわかりやすく、スマホレベルで皆さんお伝えできるような、そういう仕組みができれば、市民の皆さんから、取っつきやすい存在として行政を考えてもらえるのではないかと、そういう取組みを進めている。

もう少しすると具体的なものを皆さんに提案できる。

- 市民の皆さんからまちづくりに参画してもらうだとか、こういう評価をもっと市民が分かりやすいものにする、紙を無くする、スピーディーな施策を進めるとかで、DXが果たしていく。DXが使えない世代がいるため、そこはDXにより浮いた職員で配慮していくという市役所のあり方を進めていきたい。
- これからも、皆さんからは、フリーな立場で結構ですので、また意見いただければと思う。