

酒田市総合計画審議会 第5回行財政部会 議事要旨

1 日時

令和4年6月27日（月）13:30～15:35

2 場所

酒田市役所3階 第1委員会室

3 出席者

【酒田市総合計画審議会 行財政部会委員】

所 属	氏 名	備 考
東北公益文科大学 公益学部長	三木 潤一	部会長
酒田ユニサイクル ケセラ 代表	石黒 由香	副部会長
酒田市自治会連合会連絡協議会 会長	阿部 建治	
酒田市社会福祉協議会 会長	阿部 直善	
酒田青年会議所 監事	佐藤 愛	
酒田市袖浦農業協同組合 理事参事	佐藤 久則	
酒田商工会議所 副会頭	西村 修	

【酒田市】

副市長、総務部長、市長公室長、総務課長、財政課長、市長公室次長
企画部長、企画調整課長、企画調整課職員

4 開会

- ・本日の出席委員は7人であり委員定数7人の半数以上となっていることから、酒田市総合計画審議会条例施行規則第4条第2項の規定により、本日の会議は有効である。

5 あいさつ

行財政部会長 三木 潤一
酒田市副市長 矢口 明子

【三木部会長】

これまでこの行財政部会では、総合計画自体の方向性を示すという考えのもとで、委員の皆様から議論を進めていただいた。本日配られた資料に各章に先立つ行政経営方針（案）が示された。問題はその後ろに続く具体的な内容の方向性を定めるものとなっている。本日は、このようなコンパクトな形でテーブルを設定しているので忌憚ないご発言をいただき、実のあるも

のにしていききたいと考えている。

【矢口副市長】

本日は大変お忙しい中、足元の悪い中お集まりいただき、心から感謝申し上げます。総合計画は酒田市全体の最上位の計画と言われている。民間企業の経営と同じで財源の制約、資源の制約がある。この部分がこれまで少々弱かったのではないかと考えている。その反省に立ち、このたびの後期計画の改訂をしっかりと推し進めてまいりたい。忌憚のないご意見を頂戴できればありがたい。

6 議事内容

(1) 行政経営方針について

- ・部会資料に沿って事務局より説明

○行財政運営の方針についての質疑・意見等

(委員) 合併特例債が今の財政状況に至っている原因というように聞こえる。類似団体のうち、合併をしたところはあるのか。もしあるのであれば、そこはどのような状態なのか。

⇒ (財政課長) 類似の 20 団体のうち、合併した市町村が酒田市を含めて 16 団体。それを踏まえて、20 団体の令和 2 年度の 1 人当たりの公債費残高の平均が 4 万 5 千円になっている。そういう意味では、合併した 16 団体を加えている中での平均であるので、その中でも酒田市は非常に高いということになる。あくまでもこれは一つの例だが、酒田市の令和 2 年度の残高の平均は 7 万 3500 円ほどあるが、合併特例債分を除いた場合は 5 万 5000 円ほどである。それでもやはり、ほかの団体に比べると高い。もしそれで比較するのであれば、他の 15 団体の分も引かなければならないので、平均値は 4 万 5000 円より下がるが、その比較はしていない。

また、合併特例債を使ったことが一つの要因になっているかということに関しては、酒田市の場合は、合併特例債以外でも若干高かった部分もあるので、合併特例債だけが要因とは思わないが、やはり 320 億円ほどの合併特例債を発行しているので、それが起債の返還の公債費にかかっているのは事実である。やはりその部分は比較的大きい要因であると認識をしている。

(委員) 20 のうち 16 団体が合併しているということだが、酒田市の 1 人当たりの公債費残高は上から 3 番目である。7 万 3500 円のうち合併特例債を除くと 5 万 5000 円、逆算すると、合併特例債分は 1 万 8500 円ぐらいということ。他の団体は、合併特例債分は 1 人当たりいくらいになっているのか。

⇒ (財政課長) 合併した市町村は酒田市以外で 15 市町村あるが、その全部を調べているわけではない。酒田市がお手本とする団体で九州の鹿屋市がある。鹿屋市の人口規模はほぼ同じだが、合併特例債の発行額は酒田市の半分程度で、満額は発行していないという状況である。

(委員) お手本としている鹿屋市が、合併特例債の発行額が酒田市の半分で済んでいる理由は

なにか。酒田市が他の財源がなく、合併特例債を発行せざるをえなかったということなのか。あるいは、鹿屋市がそういった他の同じ規模の団体よりも大きい投資的事業をしてこなかった結果、このようになっているのかということをごきちんと明らかにすべきではないか。合併特例債（が大きい要因の一つ）は、なるほどとは思いますが。しかしそこで話が終わっている。酒田市が選択した事業を他の団体と比べて、課題を洗い出す。あるいは適切だったのであれば、他の要因は何なのか探る。そういったことを、きちんとさらけ出すべきではないかと思う。資料を読んだだけの話だが、そう思ったところである。

（委員）私も同じところが気になった。先ほど類似団体の説明で人口規模が同じという項目しか挙げなかったが、環境や都市の形成状態で合併特例債を使うのかどうかは変わるのではないか。どうしても使わなければいけない酒田市と、そうでない所では差が出てきてしまうと思う。比較する項目がどの程度同じで、どのように比較したのか。その辺りも明確にしないと比較にならない。また、合併特例債で膨らんだ1人当たりのコストはどのぐらい先まで響いていくのか。見通しは立っているのか、

⇒（財政課長）先ほど、総務部長から説明があった資料（当日参考資料）の中に、市税、普通交付税、市債の推移のグラフがある。合併以降の起債額を灰色で示しているが、見ていただくと、平成19年から起債の額が一気に増加しており、平成30年度以降は横ばいになっている。つまり、平成30年の段階でほぼ合併特例債を使い切っている状況である。明らかに山になっている部分は合併特例債を活用した部分と理解している。そして、黄色い線が公債費である。逆に公債費は合併特例債を使ってから上がったのかということ、そうではない。その前から70億円弱で推移しているので、合併前であっても一定程度、酒田市は投資してきたという傾向としてわかると思う。ただ平成26年ぐらいから、灰色の線（市債）が黄色い線（公債費）の下側に入っている。つまり、借りる金額と返す金額で、常に返す金額の方が多い状況にある。なるべくそうするようにしてきた経過もあり、今後はこの公債費が減少していく傾向を想定している。酒田市の借金は、主に起債をするときに、以前は20年償還があったが、今はほぼ大体15年償還で計算している。1年据え置きか3年据え置きという違いはあるが、大体15年で返すので、この山のピークが25年度ぐらいまでであったので、その分の借金が一定程度返し終われば、公債費の比率は落ちていくと推計しているところである。あと5年程で50億円から60億円前半まで落ちていき、あと10年程で50億円を切るぐらいまで落とせると考えている。

（委員）合併特例債とって使っても、そのお金もやはり税金なので、酒田市で使った特例債の金額は、国で不足したらまた消費税を上げようという悪循環につながる。本当に企画は吟味・精査して実施し、見切りを付けるものは見切りを付ける。どうしてもいものにお金を使うような方針でいかないと駄目だと思った。

（委員）我々も財務のプロでも何でもないので、行政の部分については、予算がどのぐらいなのか、どのぐらい使っているという話しかなかった。しかし民間の人間から見ると、この行政経営方針は経営と名前がついているが、これだと正直言って、合理化効率化方針である。

一枚目の第三段落二行目に「限られた行政資源をこれまで以上に優先順位をつけて戦略的に組み立て」とあるが、どの分野に金を使っていくのかを序列をつけて進めていく宣言をしているように見える。ところが、実際書かれているものは財政健全化のために抑えるものを抑える。優先順位をつけて何をやっていこうとしているのかが見えない。

優先順位の第一位が、この合理化効率化だとすれば、それをうたっていいと思う。要するに、経営者が伝えなくてはならない第一のメッセージが「財務を建て直さなくてはいけない」ということであれば、そのメッセージを最初に伝えるものが方針というものである。現状のものをみると、何らかはやってくれるんだろうというふうに見える。それではもやもやも晴れない。一言で言うならこうだ、という部分を前段の部分から明確にしていかなければいけない。メッセージを整理して伝えてもらいたい。

加えて、なかなか難しいとは思いますが、財政を立て直す組み立て・想定があるのだとすれば、その先にもう一歩進んで、より効率化すれば、より予算が確保できるはず。それをこの産業に投資したいと踏み切るのが経営方針である。予算削減・合理化・効率化から一歩踏み込もうとする場合には、もう一段階行政改革をして予算を作り、それを投資していく。その投資の部分が後からになると、もうその時には立ち行かなくなる。新しい産業が生まれにくい。本来ならば、経営計画というのはそのようにして力を入れるべき部分に向かっていくために予算を組んで、財政をどう持っていくかということ。今、目先でどうしていいかわからないので、まず財政の削減だけをまず先に出すという状態になっているのであれば、以上のことを明確にしていいたら、いいのではないか。今日の今日、見させてもらって単純に我々市民の目から見て感じたところである。

⇒（総務部長）本当に何を言いたいと言えば、未来に責任を持てる体制がないと今のままでは大変だということ。頭の部分にある、減らせばいいという話ではない。そのためにどうしていけばいいのか、ということを書かせていただいた。そのあたりのメッセージ性をしっかり伝えていくことが十分ではなかったようなので、整理をさせていただきたい。あくまでも、未来に責任を持てる、そして飛躍できるためには、何をすべきなのかということ、しっかりしていかななくてはいけない。優先順位をつけて戦略的にということだが、今までどうしても分野ごとに、所管する部だけの話だったものを、経営という概念で、この行政経営戦略会議の中で全体を見渡して、しっかり進めていきたい。そして、言われたようにこれをやっていけば、お金が生まれていくので、市民の未来のためにどんどんいろんな事業ができる部分というのは、まさにおっしゃるとおりであるので、そこはしっかりやっていけるようにしたい。メッセージ性を持ったところで、構成を考えたいと思う。決して合理化だけをするために、こういった構成になっているのではなくて、この総合計画、1章から、6章、加えて7章をしっかりとっていくために、この方針というものをしっかり持っていきたいと考えているのでご理解をいただきたい。

（委員）この行政経営方針が各章の前に位置しているところは、変えていくんだ、ということが伺える。ただ、総論賛成各論反対のような話になるのではないかと懸念される。

方針としてはこうだ、ということがあっても、そのあとの章でそれを具体的にどう実現していくのかということまで踏み込まないと、方針はこうだが結局は何も変わらないということになってしまうのではないかということが一番心配するところである。これに続く各章とどう接続するのか、分断しないようにするにはどうするのかというところを詰めていただきたい。また、市税についてもここ数年横ばいで頑張っているからということで、この令和9年末のこの金額はどうかと思った。税金を見積もるのは非常に難しいと思うが、楽観的過ぎるのではないか。どのような根拠で積算・推定をしているのかというところは気になる。基金の確保や、そもそも歳入が減っていく中で借入れを減らすということは、歳出もかなり削減しなければいけない。バランスを取った上で実現していく中で、リアリティを持たせるためにもその辺りにもうちょっと踏み込んでいただく必要があるのかと思う。

⇒（総務部長）行政経営方針が、1章から6章まで、プラス7章という各論のような形で書かせていただいている。その上に立つものとして、どういった形で説得性があるものができるかというのはもう少し勉強させていただきたい。これが逆に言えば達成されなければ、掲げた事業をこの将来に向かって展開していくことができないという意識を前提として持って、向かっていく必要があるだろうと思う。本来であれば、総合計画なのでどんどんやっていきたい。かつては夢だとか総花的だと色々なことを言われたが、現実的に書いている部分が多いだろうと思う。ただ、それにしてもなかなかすべからくうまくいかない中で、財政規律をしっかりとやる、未来に責任を持つという意識を持ったうえで、具体的な事業を位置付けていくという流れができればいいと思っている。

⇒（財政課長）今ご意見いただいたとおり、歳入を減らす、つまり地方債の額を減らす、そういうことをすれば当然予算の規模は小さくなる。それに合わせて歳出も合わせなければいけない。全くそのとおりである。ただ、今回の一番の課題でもあるが、公共施設の適正化も関わってくる。現在の財政状況の中で一番課題となってきたのが、投資的経費、起債等というのは、投資的経費と実はリンクしている。一番起債を使っているのが、施設を作った場合になっている。酒田市の場合は合併して15年が経過しているが、学校以外については、ほぼ施設のスクラップが進んでいない状況である。逆に、いろいろな施設を作ってきた経過もある。その施設にかかる維持管理費、修繕も含めて、そちらが非常に大きくなってきている。今回、この起債の額を一定程度上限を設けてやっていきたいと思いますというのは、一つの目的としては、投資的経費を、一定程度抑えることである。その中で既存の施設についても、残すもの、統合するもの、そういうことも精査していきながら、この施設にかかる経費を落とすことで、その分全体的な市の予算のかかる部分の経費を落とすということと同時にやるということを目論んだところである。具体的に何を減らすかというのは当然これから優先付けをするが、優先順位だったり、必要性、緊急性を配慮しながら、投資をしていかななくてはいけないので、今から全部をスケジューリングしていくのはなかなか難しい。その中でどうしても、一定の制限、縛りを設けないと、際限なく投資が必要なものなので、1つの基準として、投資的経費とリンクする起債の額に、条件を設けることで、一定のコントロールをしたいと思っている。ただ、その額の上限については、これから精査が必要だと思っている。基本

的には借入額よりも返す額を多くしていくとすることを続けていけば、起債は間違いなく減るので、その分が、酒田市の余剰財源、つまり今までなかった財源として出てくるので、その辺を活用しながら、しなければいけない事業を運用していくしかないと思う。

市税については、読むのが難しい部分である。ただ、先ほどのグラフにあったが、リーマンショックの際に、残念ながら影響を受けて、市税も落ちた。その部分に関しては逆に交付税の措置をいただいて、一定程度の歳入を確保したケースもある。その後については、なかなか市税に関して実際に大きい支援はないが、実は酒田市の市税は、人口が減っている割に、維持されている。さらに収納率も、担当課で一生懸命頑張っていて、滞納分が減っている。そういう努力もあって横ばい状況を保っていると思っている。ただ、財源として酒田市については、市税以外の特定財源を見込めないところもあるので、市税等という表現をしている。その他の部分も含めて確保できるように、今回記載させていただいた。なかなか具体的なものという、滞納率を下げる、徴収率を上げるという活動の指標にはなっていくと思っている。

(委員) 市の施設、土地や建物を市で持っている固定資産税がかからない。今、人口が大きく減少しているので、土地がある程度の価値を持つのはあと5年から10年ぐらいだと思う。よって土地を売却する時期は、この5年から10年ぐらいが限界だと思う。もっと大胆に市の施設、土地や建物を売却すべきだと思う。もし建物が建っているのであれば、建ったまま売却すればいい。買った方は、買った瞬間から固定資産税がかかるので、解体したり、有効に利活用したりということでお金も動く。本町のグリーンホテル脇に10坪ぐらいの小さい公園がある。酒田市の土地だが、公衆電話が撤去され、廃墟となった電話ボックスが残っていて、草木も荒れ放題、照明の球も切れているようだ。例えばこういったものは売却できないのか。また、市の施設を民間に建てさせて、市で借り上げるということも、今後は大胆に進めていくべきだと思う。また、市の仕事で、民営化、外注化できるものはどんどんすべきだと思う。公民連携の新規事業提案などを、市役所内の会議でもっと議論すべきだと思う。こんな大胆な事をこの5年～10年でやらないと手遅れになると思う。このようなことをもっと大胆にこの基本方針に打ち出してもいいのではないかな。

⇒ (総務部長) 遊休施設がかなりあり、そこはどんどん売却する。かなり売れてきた面もある。もう少し積極的に売却をしていきたい。いろいろご提案いただきたいと思う。従来発想で、役所が建るとどうしても高くなるということがある。民間主導の部分で、役所が借りるとということも考えながら、展開をしていきたいと思う。壁が1つある。目的を失った施設は、売却を進めているが、今ある施設を統合して売却するところではなかなか、進められていないということは事実なので、大胆な発想で、向かっていければと思う。

(2) 今後の方向性および主な施策について

- ・部会資料に沿って事務局より説明

○今後の方向性および主な施策についての質疑・意見等

(委員) 大きい話として、最初の頃、総合計画の中の1つの章にこの部分を入れることについて質問したことがあるが、今日の資料を見ると、逆に言えば、7章に書いてあることが行われれば、1章から6章まで書いてある事業が、担保されると理解していいのか。つまり、総合計画の中に、「質の高い行政サービスが、持続的に提供されるまち」を入れるということは、そういうことに結びつくのかつかないのか。結びつかない分はあくまでも、書いてあることでも、まさに、順番づけをしてやっていくということの意味しているのか。もう一度お聞きしたい。

⇒ (総務部長) 最初に行政経営方針が全体にかかっている。ということで1章から6章までぶら下がっている。第7章は、あくまでも各論的な意味合いである。

(委員) これはどこに書かれるのか。

⇒ (総務部長) これは基本理念の次に書かれるものになる。そのあとに施策の大綱、主要事業という形になって、基本計画の前ということになる。総合計画の目次でいうと基本構想の(3)政策の体系の後に、行政経営の方針が入って、具体的な基本計画ということなので、先ほど申し上げた経営方針は、すべてに渡る、前提となるものである。第7章については、行政経営、効率・効果的に運営するための各論として、ここに書かせていただいている。なので、全体に行政経営方針がかかっているものである。その中で、優先順位をつけて、どうなのかということについては、ある意味そういったところもあるのかもしれないが、内容から見れば、歳入という概念になっていくので、まず歳出を減らしていくという概念なので、優先順位については、第7章の視点ではないと考えている。全体の構成としてはそんなイメージをさせていただいている。

(委員) それはそうだが、もっと有り体に言えば、こっちの方で中期財政計画の見込みを出して、この中の、歳出部門がこのような計画でいけば、例えば、財政調整基金が30億円という規模が維持されていくというのであれば、個々の事業は実施可能だということか。財政調整基金を30億保てるような財政構造であれば、1章から6章までの事業が成し遂げられるという見方でよろしいか。

⇒ (総務部長) そのとおり。30億という財政調整基金、起債の一定程度の制限、そして、施策として、税を生んでいく、増やしていくという流れのもとに、各章立てされた1章から6章については実現できるものとする。もっと言うともっと長いスパンで、実現していくためには、この行政経営方針のあり方が必要なんだと考えている。

⇒ (副市長) 総務部長が言ったとおりだが、委員に以前からその質問をしてもらっているが、私の回答はここにある今後の方向性と主な政策となっている。方向性と大きな施策、細かい事務事業はこの後にくっついてくるもので、方向性としてはこういうことだが、事務事業については精査するというので、総合計画に書かれていなかったり、目的が非常に不明確である事務事業がまだあるように感じている。そういったものをまず精査して総合計画に沿ったもの、総合計画の成果指標の達成に資するようなものをしっかりやっていく。5年間であるため、令和5年、6年でできなければ令和7年度、8年度の5年間の中でということ。ここに書いてあるのはあくまで、大きな方向性であるので、

具体的な事務事業はぜひ精査する。総合計画に書かれていることに資するものを厳選していくという体制をとっていききたい。

⇒（企画部長）先週ひとづくりまちづくり部会と、産業交流部会で様々なご意見をいただいた。今副市長が申し上げたとおり、A3の右のページが今後の方向性の主な施策という形になっている。1章から6章まで部会で揉んでいただいたが、まだまだ多くのことを書き過ぎているような気がしている。今後5年間でどこに力を入れていくのかというところを、もっと踏み込んで書かないと、まだまだ何から何までやりますみたいな形になっているので、そこは今後精査する必要があると思う。主なところはこういうところですよという右のページ、そういった形にしなければならないかなと思う。議論を聞いていて、そう思っている。次の部会までに、そうしたところに力を入れ、もっと踏み込んで書いて、お示しできればと考えている。

（委員）了解した。ただ、この「・」が、結構リアルな項目とアバウトな項目がある。「○」も「○」があってその下の施策がないこともあるので、それも含めて考えていただきたい。

（委員）上から2つ目「○」だが、酒田市行政経営戦略会議による総合調整、すぐ下に、民間事業者のアイデア、ノウハウなどを活用とあるが、この戦略会議に民間事業者をまぜて、一緒に検討することは可能か。方向性で異なる内容だとは思いますが。

⇒（総務部長）行政経営戦略会議は、行政の意思決定のため、イメージとして、民間企業であれば取締役会のような組織として存在をしていくものである。なので、その組織の中で全体を見渡しながら、集中してやっていくことが、全体の施策をためにも必要だということを決めるような場である。民間事業者提案制度は、民間から手を挙げていただいて色々やりとりさせていただくが、この場と一緒に入ってというよりは、そこで意見を伺い、判断といいますか、より効果的にやっていくためにこの会議に諮っていくということはあるのかなと思っている。

⇒（副市長）戦略会議にアドバイザーのような形で、民間の方を入れる可能性はあるか。

⇒（総務部長）アドバイスをいただくようなことは考えている。

（委員）組織全体の力を向上させるための一つ目の「・」に、人材育成基本方針を踏まえた職員の育成とあるが、何の項目を成長させるためのものか。

⇒（総務部長）人材育成方針は、今年策定の年を迎えていて、市民のために活躍できる人材を育てていくというのは、様々な要因がある。採用・評価・承認・異動というものを好サイクルでまわしていけるような仕組みをどうするかを、今年度考えたいと思っている。採用した職員を研修も踏まえて育てて、その評価が人事異動や昇任に繋がっていく。何を求めていくかというものを、この人材育成基本方針の中に書き込んで、全庁で共有しながら職員の育成をしていきたい。

（委員）やはり周りの状況をいろいろ見てきて、どうしても学問だけでこうラインを決めてしまうと、職については心・体なので、その他の部分も大きい要素で必要なのかなと思うときが多々あった。採用するときに、もうちょっとこうやり方を変えていただくとか、入ってか

ら大きいお金かけて育成するのであれば、最初からもうちょっと違った視点で、人材を集めたい。経費削減というわけでもないが、適正な人材が集まるのではないかと思う。

⇒（副市長）まさにおっしゃる通り。採用のところから、去年以降少し変更している。ホームページでご覧いただけますと、採りたい人材をはっきり書いている。そういう人を採るためにどういう面接をやったらいいかというところから組み立てて、少しずつ変えている。

（委員）先ほどの行政経営方針の番号と7章の各施策についてだが、基本方針の1番と2番は、どちらが先なのか。

⇒（総務部長）行政経営方針にならって7章は、柔軟な持続可能な財政基盤づくり、効率・効果的な行財政の推進という順番に変えたいと思っている。また、こちらの経営方針の①に今後の方向性というところで対応していない部分が若干あると思っている。どちらも対応していないといけない。この行政経営方針というのは、すべての施策、基本計画で第1章から7章まで書いてあるが、そこを全体に対してというものとなっている。それでは財政のことしか書いてないではないか、というところがあるのかもしれないが、そこをしっかりとやるのが、未来に責任を持ってこの1章から7章までの施策につなげていく。なおかつ、その1章から7章までの施策にこの視点をもう少し、各章の基本計画の中でも意識を持ったものにしていければいいと思う。

（委員）資料2の、全庁横断的に業務を推進できる組織機構の見直しとあるが、危機管理と福祉はやっていると思う。こういう組織を定期的にやるのか。市民から、市役所内であっちへ行けこっちに行けと言われるという不満が出ているので、こういうものを我々にも目に見えるような形でやってもらいたい。また、DX人材育成のための研修実施とある。先日、尼崎で起きた事件とは別かもしれないが、こういう研修をしっかりとやっているのかという不安がある。個人の考えでああいうことになったので、職員の普段の勉強会とか、研修会、もっともっとやってもらいたい。

前半部分でしそびれた質問をしたい。17、8年前、酒田市は金持ちだった。金に困ったという話を1度も聞いたことがなかったのに、なぜ今頃と思った。合併特例債をいただく前に、酒田市が10年先、20年先を考えて計画しているものを、先にできるものはやろうということで、我々は良いことだということで赤字はそっちのけで万歳をした。それで、市役所も駅前もできた。産業会館もでき、様々なものが出来た。前々から、しなくてはならないことを先行投資しただけだと私は我々も思っていた。それを今頃になってクレームをいう人がいる。お金がないっていうから、やはりそういう苦情は出てくるのだろうが。何年か前にどこかの新聞で、新しく市長になるとハコモノを作りたいんだと悪口を言った人がいたが、合併特例債はそんなものではないと思う。どちらにせよ10年先、30年先に建てなくてはならないものを安くできたのだと思えば。私も考えが甘いのかかもしれないが、このグラフを見てもそんな将来困ったようなグラフではないのではないのか。酒田市は昔から30億よりもっともっとあったという話を聞いていて、金持ちのはずなのにそんなに困るのかなという甘い考えも持

っている。市民のために喜ぶものを作ってもらった。この延長線上で、これから10年、20年お金がかかるもので欲しいものはあるのかと言われてもそんなにない。極端に言えば子どもの遊戯施設。山形には素晴らしいものができて、悔しいが、あとはあれだけだと思う。だからそんなに夢と希望のある総合計画なので、委員から出たが、少し振り返るようなことをここに書いてもらった方がいいのではないか。

⇒（総務部長）後半の部分について、10年昔といってもいろいろな尺度があるかもしれないが、酒田市が金持ちだったということだが、他から比べて健全財政だと言われた時代は一定程度あったと思う。お金があったかというところでもなかったかもしれない。ただ、先ほど基金や借金の話をさせていただいたが、基金を取り崩さなくても財政運営はでき、予算は組めた。政策的にどこかというわけではないが、三位一体改革が行われ、交付税が減って、その時に基金を取り崩さざるをえない状況が最初に来て、それ以後、安定した時期はあったが、今はどうしても基金を繰り入れないと、予算が組めない状況であるということだろうと思う。使い過ぎたから悪いのかというところではなくて、いろんな社会情勢の変化、酒田だけではないかもしれないが、人口がどんどん減っていて、流出して、施策を打つにしてもなかなか残ってもらえないような、歯がゆい思いをしながら進めているということが今の置かれている酒田市の状況だと思う。先駆的にいろいろ整備してきたことは大変いいことだと、まさにその通りだと思う。今後はそういった評価をもとに、将来的にはやっぱり少し抑えていけるようになれば、ますます酒田市は持続的に飛躍できるのだろうと思う。

職員については、たらいまわしはよく言われるが、色々な取り組みをしているがなかなか改善されない。それもやはり職員の育成方針という話になったが、意識をしっかりと持っていないと本当の意味では変わっていかないのかと、そこに力を注いでいる。あとはやはり、技術的な議論としては、意識を変えていくためにも、柔軟な異動や兼務体制を含めて、とにかく市民の皆さんの負担にならないように、しっかり対応できるような組織と職員体制を作って行きたい。

（委員）①②について、校閲済み話になるが、まず効率的・効果的な行政運営の推進とあるがこの効率性の効率、効果的は有効性のことなのか、その意味がどこかに書いてあるのか。効率的というのは、何をもって効率的というのかが気になる。一般的には無駄のないことなのだろうが、例えば経済学だとかなり厳密な意味で使ったりする。この辺りも、どういう意味で使っているのかがわかったほうがいい。それと関係するが②の持続可能な財政基盤づくり1つ目の「○」、持続可能な財政運営で、歳入の確保と成果を重視した事務事業の見直しの歳出削減、これは歳入の確保と歳出削減ということだろうが、歳出削減には修飾語がついているので、例えばかぎ括弧でくくる等すればいいと思う。歳出削減の方はどう歳出削減するのかというところが、成果を重視した事務事業の見直しとある。成果とは何なのか、先ほどの効率的・効果的という意味で使っているのかをはっきりすればいいと思う。2つ目の「○」、「・」が4つあるが、ここは上の2つは、その歳出を削減することで実現する内容、目標で下の2つは歳入の確保という意味合いだとすれば、分けてわかりやすく示してほしい。こう

ということが具体的にあることが、結局最初の方針が、結局どこと接続するのかがはっきりわかり、繋がると思う。削減の方は、行政コストの削減方針みたいなことがあった方がいいように思う。具体的にその①で書いてあると思うが、例えば最後の「○」で広域処理の話や、垂直水平統合、これは水道に限ったことになっているので、一般的な方針として垂直水平の連携によるとか、広域化、大規模化によるとか、あるいはコンパクト化を目指す等の何らかの削減方針もここにあった上で、具体的に書かれていると、まさに総論的な方針がここに書かれているということで、各章との繋がりも明確になる。それが実現されていくということに繋がっていくと思う。

歳入の確保について、先ほどの質問に戻るが、グラフの話で人口が減って来ているのに、税収が横ばいになっていることの分析が行われているのか。どういう解釈なのか。それが今後 10 年は横ばいで推移するということの根拠になるのかをお聞かせいただきたい。

⇒（総務部長）市税の資料で平成 19 年に 1 回下がったものが少し伸びた。これは人口減少の中で伸びてきているということは好ましいことだろうと思う。この令和元年、2 年については、コロナの影響があり、国からの財政支援、IT 関連の巣ごもり需要で増えてきた経過があると認識をしているが、全体的に分析が十分でないところがあるので、精査をしていきたい。ただこの中で、先ほど税額の基準はいかにということがあったが、令和元年、2 年は高い位置にきているということで、ここを維持もしくはプラスにしていきたい。具体的には、産業支援及び風力発電のような再生可能エネルギーの施策を推進することによって、新たな税収が増えていく。そういう誘導策を含めて、施策を展開していくことにより、税収を増やしていきたい。

⇒（企画部長）行政経営方針（案）と 7 章の関係で、委員から指摘があったが、行政経営方針が基本構想と基本計画の間に位置付けられるもので、行政経営方針が 1 章から以下の部分にすべて向けてかかってくる上での行政経営方針であるという位置付けになる。7 章については、先ほど順番が違うという指摘があったが、順番は行政経営方針に合わせて持続可能な財政基盤づくりが①で、効率的・効果的な行政運営の推進が②になる。今回の行政経営方針の①②を噛み砕いて、今後の方向性と主な政策でこういうことをやっていって、この行政経営方針に示す基本方針を示す内容を実現するというような、7 章についてはそういう書き方をすべきだろうとご意見をお伺いして考えた。

また、部会長からあった歳入の確保と歳出の関係だが、以前から歳入の確保と歳出の部分に分けて書くべきだご意見いただいていたので、そのような書き方でわかりやすい書き方に努めてまいりたい。それから、広域連携については、酒田市だけで完結するような話ではなく、相手方の話もあるため、水道の場合は山形県に要望をしているところ。他の観光や庄内コンベンション、農業の関係では土地改良区等、水の関係から行政区域を越えた取り組みがされているので、どう書けばいいか考えていた。少なくとも庄内北部定住自立圏共生ビジョンについては、広域的に取り組むと国からの交付税措置があり、この交付税措置が約 8500 万という上限が決められていて、それを超えると各市町村の持ち出しになる。酒田市はその上限を上げてほしいと県に要望はしている、現在 8500 万の上限いっぱいやっており、やればやるほど持ち出し（中心市として酒田市の事

務)が増える状況である。その辺がちょっと明確になるということもある。先ほど、福祉と危機管理の話があったが、除雪の関係で、福祉部門で色々な施策をしているが、それだけでは十分に応えられないという話があり、福祉が中心となって色々な課に声をかけている。その中で消防団の活用のような話もあったが、消防団は消防団で連携せず、まず消防団ができることを考えていくという話になっている。最終的にはその辺りを取りまとめた形で、今年の冬までに体制を整えていかなければならないと思っているところである。危機管理の関係だけでなく、コミュニティ振興会や、社会福祉協議会との連携がさらに重要になってくると思う。

窓口の関係について国の方で、重層的支援体制整備事業ということで、これも福祉企画課を中心に、窓口の構築について検討しているところである。あわせてこども家庭庁の関係で、そちらの窓口をはじめ、対応をワーキンググループで重点的に窓口の構築について検討しているところである。DX人材の研修については、確かに書いているが、実際その研修はどこまでやられているのかは職員一人ひとりまで下りてきていないので、今後力を入れていく部分だと思う。

⇒(副市長)市税の件で私から補足すると、個人住民税よりも法人の固定資産税が大きい。私の記憶では令和元年度、2年度に港に大きな再生可能エネルギー関連の施設ができたため、それで令和元年と2年度に増えたということがある。港の企業の固定資産税が大きいので、そういった予測になっている。以上のことを誘導、誘致していくような政策をして、歳入を確保することが施策になってくると思う。

成果を重視した事務事業の見直しについて、成果というものに関してわかりやすく言えば、総合計画に書かれる成果指標である。この第7章には当てはまらないかもしれないが、第6章までのところは一般の事業になっているので、成果指標の達成に貢献しないような事務事業はやめる。あるいはやめるだけでなく、成果を出すために実施すべき事務事業に関しては発展させていくというのも当然ある。そういったことを徹底してやっていく。また、委員がおっしゃった水道事業のような方針があるとわかりやすいということだが、②の公共施設については、9つの原則があって、それを徹底してやれば進んでいく。なかなか徹底できていないところは確かにあるので、その公共施設適正化の9つの原則をはっきり出していくと、そういう方針だというのが見えると思う。

(委員)この説明資料だと1枚目が質、このような職員の質も含めて質。2枚目が財政、と私は受けとめた。確認だが市の職員は今、不足気味なのか。職員の資質のことを書いているが、人数には今回何も触れてない。これはむしろ足りているということなのか、あるいはDXがあるから少し様子見をしているのか。いつもは何だかんだ書かれそうな気がする。

また、事前に配布された資料を見たときに、標準財政規模の一定割合を目安とした額の財政調整基金を積み立てる、とあり、いきなり30億円と来たので標準財政規模がこの資料だけではわからなかった。この因果関係がどうなのかと思ったら、今日の行政経営方針に1割という言葉が出てきた。この行政経営方針(案)は随分前に飾ということなので、そこに書いたから7章に書かなくてもいいということかもしれないが、見たときに、どうし

て30億円となるのかわかるように7章にも書いておいた方がいいと思う。

⇒（総務部長）酒田市の職員数が足りているのか、足りていないのかについては、なかなか難しいところかもしれないが、令和2年度から会計年度任用職員ということで、以前は臨時職員、嘱託職員と書いてある。含めて、会計年度任用職員として仕事をしていただいている。トータルで1500人程度が勤務しており、うち、常勤職員が6割ちょっと。特に会計年度任用職員ということでそれぞれの役割を果たしながら、全体としてしっかり仕事をさせていただいている状況である。より多くという話もあるが、限られた財政の中、人材をしっかり育てて活躍してもらおう中で、サポートをしていければと考えている。足りるか足りていないかということについては、私は全体としてしっかり対応できる人数が確保されていると認識している。

（委員）つまりここにあえて書かなければならないということではないということか。

⇒（総務部長）そのように認識している。

7 その他

（三木部会長） その他として皆様からご意見、総括、感想などございましたら、発言をお願いする。

～特になし～

8 あいさつ

（副市長）時間を過ぎてしまって申し訳ない。委員の皆様には昨年度から聞いているが、同じことをずっと言ってくださっている。つまり意見がまだ十分に反映されてないということかと反省している。いただいた意見を反映できるようにしていきたいと思うので、引き続きよろしくお願ひしたい。

9 閉会

以上