

## 平成 30 年度 玉野市行政改革推進委員会 議事概要

日 時：平成 31 年 3 月 27 日（水） 13:30～15:00

場 所：玉野市役所 3 階 特別会議室

出席委員： 岡本 輝代志 委員（会長） 加藤 珪一 委員（副会長）  
大西 利行 委員 朝田 丘 委員  
赤木 大介 委員 東 りえ 委員  
江田 康夫 委員 城戸 清宏 委員

欠席委員： 宮原 一也 委員 藤原 克己 委員  
浜口 誠 委員 長尾 タエ子 委員  
森本 宏子 委員

事務局： 玉野市長 黒田 晋  
玉野市副市長 山上 誠二  
玉野市政策財政部長 桑折 恭平  
玉野市政策財政部財政課長 中嶋 英生  
玉野市政策財政部財政課長補佐 津田 岳史  
玉野市政策財政部財政課行革・歳入確保対策係 山本 和良

### 1 開会

### 2 市長挨拶

市長： 現在の行財政改革大綱を策定してから、はや2年が経過し、今年度は、給食センター整備に係るアドバイザー契約の締結のほか、消防本部及び消防署の再編整備に向けた検討を開始するなど、実施計画に位置付けた大型の事業も目に見える形で前進してきている。

そうした中、昨年7月には豪雨災害に見舞われ、災害が少ないとされる岡山県内各地で甚大な被害を受けており、本市においても、多くの被害が発生している。

また、今月は、本市においても有感地震が複数回発生しており、今後見込まれる南海トラフ地震なども懸念されることから、今まで以上の危機感の高まりとともに、こうした大規模災害に耐えうる体力、いわゆる「基金残高」を確保することの重要性を身にしみて感じている。

一方で、今年度には、市民が安全・安心に暮らし続けられる、魅力的なまちづくりの実現を目指し、市の総合的な指針となる新たな総合計画を策定したところである。

今回策定した総合計画においては、「たまの版生涯活躍のまち」の取組を

重点プロジェクトと位置付けており、玉野市で暮らす誰もが生涯にわたって活躍できる魅力的な地域社会の形成を目指すこととしている。

特に、基幹産業である“ものづくり”等を活かした多世代交流のまちづくりにより、まちの新たな価値を生みだし、まちのブランド化を進めることで、消費の拡大、民間事業者による投資の誘発、新産業の創出といった好循環に繋げていきたいと考えている。

これらの取組を着実に進めていくためには、まず、玉野市行財政改革により、抜本的な体質改善を図る中で、各施策の必要性をゼロベースで見直し、必要な財源を捻出していく必要があることから、委員の皆様には、様々な立場から忌憚りの無いご意見、ご提案をお願いしたい。

### 3 委員紹介

#### 4 玉野市行財政改革大綱の進捗状況について

委員： 市長の挨拶で「ゼロベースからの改革」という言葉もあったとおり、いよいよそういう時期が来ているように感じる。

私自身、国際化や情報化、少子高齢化といった社会的なトレンドは大変重要なものであり、かつ、避けられないものであるという感覚を持っている。

4月1日には、新元号が発表されるとの報道もあるが、国際社会が進む中で、日本以外の国では、西暦を使っている。

企業に対する調査結果では、前回の元号改正時、圧倒的に元号を支持する声が大きかったものの、今回は、元号及び西暦の併用を支持する声が約7割5分と、徐々に西暦支持に転換していく傾向が見られる。

このように、社会的なトレンドが一般化する現代において、いかにして順応していくかが大変重要である。

委員： 黒田市長は、これまで市民にとって安心・安全なまちづくりを進めてきたと思うが、今回の消防本部及び消防署の運営形態の改革については、単純に財政難を理由に出張所数を削減するのか、それとも、効率化を図ることで、統合後も現状と同程度のサービスが提供できるというものなのか教えていただきたい。

事務局： 行財政改革を進める上で、コストカットを優先した結果、市民の安心・安全を損なうことがあってはならないと考えている。

一方で、今年度、複数の災害に見舞われる中で、出張所が複数あったとしても、体制上、同時に複数出動することができないといった課題が浮き彫りになってきたところである。

こうしたことから、施設を集約化し、消防職員の配置を1から見直すことで、現状の職員数を維持した状態で消防力の強化に繋がるのではないかという考えのもと、現在の再編に向けた検討を開始したものである。

繰り返すにはなるが、行財政改革を進めるうえで、市民の安心・安全を疎かにすることはないと理解していただきたい。

委員： 市民目線での意見としては、安心・安全の確保を全面的に主張しながら、消防本部及び消防署の運営形態の改革を進めていただきたい。

また、市民会館の方針検討について、過去にアスベストを除去するために多額の財源を投入した経緯があるが、このたび、冷却設備の機能が喪失したことで、市としては閉館に向けた議論を進めるのか、それとも、有効的な活用方法を模索する方向で検討していくのか教えていただきたい。

事務局： まず第一に、冷却設備の改修経費がどれだけ必要になるのか、今後試算していく必要があると考えている。

また、冷却設備を改修できたとしても、老朽化や耐震化できていない根本的な課題も残されていることから、全体的なコストを踏まえ、市民会館を維持していくべきか判断が必要である。

委員： 各項目の効果額について、空欄のものが見受けられる。

1つの例として、外郭団体の経営改革（公園緑化協会）は、実施スケジュールに記載されている取組の結果として、効果額を計上していく予定があるのではないか。

また、資料「単独事業の適正化に係る主要項目の取組状況（平成31年度予算反映分）」は、合計値や経常経費に占める割合等を記載すべきではないか。

事務局： 効果額が記載されていない項目は、あくまで実施計画策定時に算出が困難であったものであり、当然、取組を進める中で、可能な限り効果額を捻出できるように調整している。

外郭団体の経営改革（公園緑化協会）では、財源確保を目的として自主事業の検討を行っており、収益性を向上させることで、市からの支出を抑制する効果がある。

資料への指摘に関しては、以後、合計額を記載するなど、分かりやすくまとめるよう工夫する。

委員： 全体的な話になるが、行財政改革の性質を捉えると、効果額目標を設定し、それに向けて検討を進めるといったスキームが妥当と考えるがどうか。

委員： 実施計画の冒頭には、経常収支比率と基金残高の目標が数値化されているにも関わらず、個別項目には空欄が存在することに対する明確な回答はあるか。

事務局： 我々としても、実施計画に掲げる全項目に効果額を設定したい気持ちはあったものの、まずは、経常収支比率の見込みが平成32年度に101.3%になるところ、98.0%に改善するために、平成27年度決算と比較して、経常経費を4億7,850万円削減することを前提としている。

そうした中、基本的に目標を数値化できるものは設定しており、効果額が

設定できないが、何らかの改革が必要だと捉えている項目について、ご指摘いただいているような効果額が空欄となっているものである。

当然、効果額を設定していない項目についても、改革を進めるうえで、経費の削減を達成できたものについては、実績として効果額を計上することとしている。

行財政改革大綱（実施計画）については、経常収支比率の改善に向け、経常経費の削減額を逆算して設定しており、市議会等とも調整した結果、現大綱（実施計画）の策定に至ったものであり、ご指摘の内容は重々承知しているが、ご理解いただきたい。

委員： 行財政改革大綱（実施計画）は、人員削減のみに特化した計画に見えるが、効果額としては、削減額のみが記載されており、算出根拠が示されていない。

委員： 実績値として、削減人員などが示されているものの、削減人数を目標値に設定している項目はないので、人員削減だけの改革には思えないが、事務局としての考えはあるか。

事務局： 過去には、集中改革プランとして、全国一律で正規職員のカットが実施されたこともあるが、現在において、人件費削減のみで改革をなし得ることは困難であることから、現大綱（実施計画）に掲げているとおり、様々な取組に焦点を当て改革を実施している。

一方で、人件費が高いのではないかという指摘もあるが、人員配置に関しては、別途、定員適正化計画を策定し、計画的な人員管理を行っている。

行財政改革の中で、「消防本部及び消防署の運営形態の改革」や「幼保一体化の推進」などは、人件費に影響がある項目だが、職員数は、退職や採用などで調整する必要があるため、即時の経費削減に繋がるというものばかりではない。

「幼保一体化の推進」を例にすると、平成28年度末に後閑保育園を閉園しているが、待機児童問題等もあり、閉園時に勤務していた保育士は、他の保育園に再配置されるなど、実質的には保育士分としての人件費削減には繋がっておらず、効果額にも計上していない。

なお、目標値の算出根拠が分からないとの指摘に関して、人件費部分は複雑であることから、なるべく分かりやすくということで、報告書のとおり示しているが、来年度以降、記載方法等を工夫していきたい。

委員： 取組全体の感想としては、歳入確保の取組が弱いように感じる。

事務局： 歳入確保の取組としては、ふるさと納税に加え、遊休資産の洗い出しを行い、売却による歳入増に繋げていくこととしている。

また、廃止となった公共施設についても、民間から活用に向けた提案を募っており、結果として、売却に繋がった事例もある。

委員： これまで様々な団体と連携した取組を検討・実施してきたが、そうした中で、新しい視点が起爆剤になり得ると実感している。

先程事務局の説明にもあったが、民間と連携・協力を図りながら、様々な視点を取り入れつつ、試行錯誤していくことで、市民サービスの向上や収益性の向上に繋がると考える。

委員： 玉野市に限った話ではないが、老朽化した公共施設が多く、その活用方法や在り方について、各自治体が苦慮している。

近年では、文化的な視点が強まってきている中、文化の拠点である市民会館が十分に機能していないということは問題である。

一方で、人口減少が進み、税収をはじめ、歳入が減少する中で、当然、経費の削減に目が向くところである。

事務局： 市民病院の赤字が問題視されてきたが、医療法人による経営指導により、赤字幅が減少してきており、市側の負担も軽減し、経費の削減に繋がってきている。

歳入確保としては、今年度、ふるさと納税が約1億3,000万円入ってくる見込みであるが、報道でも採り上げられているとおり、制度自体への批判が集中していることもあることから、その他の手法として、シータク料金の見直しなど、様々な視点から模索し、市の歳入増に繋げていく考えである。

委員： 深山公園の駐車場を有料化する計画はあるのか。

事務局： 以前に同様の議論をした経緯もあるが、深山公園は「道の駅」のため、国土交通省の考え方では、駐車料金を徴収することは困難であり、断念した経緯がある。

なお、「道の駅」以外の部分は、徴収できるとの見解もあるが、コスト計算をした結果、採算性に欠けるとの結論に至っている。

委員： 高齢者が不安に感じている案件として、三井病院と玉野市民病院が統合するとの話が出ていることである。

基本的には、どちらが吸収することとなるのか、また、こういった経緯から、このような話が出てきたのか教えていただきたい。

市長： 先程も話に出ていたが、市民の安心・安全を確保するといった観点から、人口減少下でも、安定的な医療を提供できる環境を用意する必要があると考えている。

各種報道でも医師不足や看護師不足が言われており、玉野市内には玉野市民病院に加え、三井病院、日赤玉野分院があるが、今のままの形態で運営を続けていけば、いずれも厳しい状況を迎えるのではないかと懸念している。

こうした考えのもと、様々な議論を進め、紆余曲折あったものの、現状としては、玉野市民病院と三井病院の統合を通じて、市の中核医療を担う新病院を築き上げていくための協議・検討を行っているところである。

協議状況としては、双方が合意したわけではなく、また、基本的な考え方として、どちらかの病院が吸収するような話ではない。

想定では、双方が精算した上で、新たな形の病院ができるといったイメー

ジである。

これまで市民病院は非常に厳しい経営状況にあったが、最近では、経営努力により一般的な病院と同様の水準まで回復してきている。

繰り返しにはなるが、市内に中核医療を担う病院を残すこと、また、医療に携わる市民の働き先の確保、双方の観点から、統合することが最善であろうという考えで協議を進めている。

委員：

市民センターの窓口機能の代替手法として、コンビニ交付・納付サービスを導入することについて、高齢者としては、不安を拭いきれない気持ちがある。一方で、必要な変化だと感じており、個人的には、コンビニ交付・納付サービスが軌道に乗り、市民に根付けば必ず利便性向上に繋がるものと考えている。

まずは、高齢者を含む市民に対して、不安を解消するために、段階的に説明を行っていただきたい。委員の話にもあったが、時代は着々と変化してきており、その変化に対して、高齢者が足を引っ張ってはならないと考えており、きちんと説明をいただいて、納得しながら市の方針に従っていきたい。

ただし、実情としては、詳しい説明等がなく、高齢者としては、不安が先立っているように感じている。

次に、市民会館に関して、4百人が出席する福祉大会や演芸会が開催されており、市民会館を閉館するとなると、行き場を失ってしまう。

テレビ等を見ていると、人口3～4万人の自治体においても、立派な市民会館を有しており、やはり市民が一堂に会することのできる施設は必要な機能であると考えている。

市民会館を閉館するのであれば、他の施設を増設するなどし、現状の規模を維持できるよう、代替施設の確保に努めていただきたい。

次に、コミュニティ施設について、老朽化したから民間（地元）へ移譲するといった話もあり、管理に当たる人件費に関係するものと推察される。一方で、地元で維持管理を行うことは、地震等による倒壊など、安心・安全が損なわれるといった見方もできるため、いかななものかと思う。危険性を考えると、老朽化した施設については、更地にして活用方法を模索すべきだと考える。

市長：

市民センターの窓口機能の代替手法として、コンビニ交付・納付サービスを導入することに関しては、委員ご指摘のとおり、各地区へ説明に回る中で、不安が先行している印象を受けていることから、丁寧な説明を繰り返していきたいと考えている。

コンビニ交付・納付サービスの導入に関しては、特に若年層にとって利便性向上に繋がると考える一方で、マイナンバーカードの普及率が1割程度であるという実態を踏まえると、マイナンバーカード自体への不安も生じているのではないかと感じている。

こうした不安を解消するためにも、マイナンバーカードを活用することで、どれだけ日々の生活が便利になるのかを市民に対して説明していく必要があると考えている。

市民会館について、賛否はあるが、私自身、人口6万人規模の自治体として、ある程度の人数が一堂に会することのできる施設を保有すべきであると考えている。

しかしながら、現在の行財政改革の取組にも掲げているとおり、市民病院や給食センター、本庁舎など、大型の事業が控えている中で、どうしても市民会館の優先順位が後ろにずれている実態がある。

現状として、競輪場の建設に当たり、ホール機能を付加できないかといった構想も出てきているので、一般会計のみならず、様々な財源の活用を考えながら、一日も早く方針を取りまとめていきたい。

公共施設の地区への譲渡については、公共施設の耐用年数が60年と言われる中、耐用年数が過ぎたものや老朽化が著しい施設を地元で維持管理していくことは困難であると考えている。

少なくとも、譲渡するものについては、ある程度の耐用年数が残っているものや、何らかの形で市が手を加えたものとすべきであり、一番の手法としては、ご提案のとおり、更地にして民間で活用してもらうことである。

こうしたことを総合的に勘案したうえで、今後の在り方を示していきたいと考えている。

委員： 昨今の新卒者の多くは、仕事内容と同様に、居住環境に重きを置く傾向がある。

企業としては、いかにして人材を確保するかが重要であり、厳しい財政状況の中、行財政改革の取組は必要なものと考えているが、そうした中でも若者にとって魅力的なまちづくりを進めていただきたい。

委員： イベントに関わることが多いが、たまの港フェスティバルや玉野まつりについては、市からの補助金の見直しもあり、今後消滅してしまうように見えるが、市としての考えはどうか。

事務局： 単独事業の適正化の中で、たまの港フェスティバルや玉野まつりは、「廃止を含めた見直し」と位置付けており、イベントとして残していくとしても、民間事業者への協力を求めるなどし、費用負担のバランスを見ながら、市として補助金をどこまで負担できるのかを検討していきたいと考えている。

市長： 先程の委員の話にもリンクしてくるが、これらのイベントは、玉野市をイメージしてもらう1つのツールであり、予算編成を行う中で、イベントの実施主体としては満足いくものではないかもしれないが、一定規模の予算額を確保する方針を出している。

行財政改革の取組を進める中で、市内各団体に対しても補助金を削減している中で、イベント関係を聖域としておくことはできないことから、困難で

あることは重々承知しているが、知恵と工夫で何とかしてもらいたいと考えている。

私の想いとしては、イベントの実施主体と話をする中で、補助金が無くなってもイベントは継続する意向を示されたことが一番嬉しく、まちの活性化に貢献したいという気持ちに対して、市として何も協力しないというのはおかしいと考えており、無い袖は振れないが、二人三脚で進めていきたい。

委員： 様々な意見が出たが、委員全員が共通に思っていることは、玉野市に良くなって欲しいということである。

自治体が存続していく上で、人口減少という負の局面において、行財政改革により経費を削減していくことは仕方がない。

冒頭、事務局から平成30年度の取組状況の報告があったが、私個人としては、良く頑張っているのではないかと感じている。

また、市長として、地域で頑張っている団体、ボランティアの立場でも地域貢献を望む市民に対して、金銭的な支援ができないことへの葛藤があることは察する。

しかし、こうした市民の意識が無くなってしまうと、自治体の存続がさらに厳しくなってしまうため、そうならないようなまちづくりを進めて欲しい。

委員の話にもあったが、玉野市より小規模な自治体でも立派な公共施設を建設している事例があるが、これは、市町村合併により国の支援などを受けて建設したものであり、こうした自治体においても、今後、玉野市と同様の課題を抱えることは明白である。

玉野市にとっては、その選択肢が無かったことで歯痒い部分もあったかもしれないが、現在は、行財政改革を推進しており、また、基金残高も増加傾向にあることから、今後、投資が可能な時期が来るものと期待している。

このたびの行財政改革の計画も残すところ2年となったが、平成32年度には、数値的な効果が現れるよう今後も検討を進めていただきたい。

また、委員についても、こうした会議の場以外にも、気付いたことや想いを市に対して提案して欲しい。

## 5 閉会

副市長： 冒頭、市長の挨拶にもあったが、行財政改革大綱策定後、2年が経過しており、本市を取り巻く環境は目まぐるしく変化してきている。

本日の会議中に報告したとおり、現状として、徐々に成果が現れてきている項目もある一方で、様々な要因から、想定以上に時間を要している項目もある。

来年度以降については、こうした項目に重点を置きながら、行財政改革大綱の全体目標である、「経常収支比率の改善」及び「基金残高の確保」に向



け、職員一丸となって取組を実行し、厳しい財政状況を打開することで、本市の将来の発展に繋げていきたいと考えている。

また、行財政改革の取組を進める中で、市民の皆様にも、ご負担・ご協力をお願いする必要があると考えているが、地方自治体の職員として、説明責任を果たすとともに、行政改革推進委員の皆様方からいただいた、様々な観点からのご意見、ご提案を踏まえながら、慎重かつ大胆に取組を進めていきたいと考えている。

今後とも、委員の皆様には、ご理解・ご協力をお願いしたい。

( 了 )