

## 第 2 回 行財政改革懇談会 会議録

1. 開催日時 令和 2 年 9 月 24 日（木）午後 2 時 00 分～午後 3 時 30 分
2. 開催場所 W e b 会議システムを使用
3. 出席者 委員 9 名《石原会長、入江副会長、市川委員、江坂委員、川本委員、西郷委員、酒井委員、塩瀬委員、高津委員》  
豊橋市 7 名《稲田総務部長、黒釜財務部長、前田行政課長、牧平人事課長、浅野財政課長、清水資産経営課長、戸苅行政課長補佐》
4. 欠席者 岩城委員
5. 傍聴者 0 名
6. 会議概要 以下のとおり

R2.9.24 午後2時00分より

発言者	要 旨
事務局 (行政課課長補佐)	<p>本日はお忙しい中、懇談会にご参加いただきありがとうございます。ただ今より第 2 回行財政改革懇談会を開催します。まずは、第 1 回の懇談会をご都合により欠席された塩瀬委員と西郷委員に自己紹介を兼ねたごあいさつをお願いしたいかと思ひます。</p> <p>まずは、塩瀬委員よりお願いします。</p>
塩瀬委員	<p>税理士をしております塩瀬と申します。学生時代を除いて豊橋市にずっと住んでいます。この懇談会では一市民として率直な意見を出していきたいと思ひます。</p>
事務局 (行政課課長補佐)	<p>続いて、西郷委員お願いします。</p>
西郷委員	<p>様々な視点から地元の豊橋が良くなるように意見を出していきたいと思ひます。よろしくお願いします。</p>
事務局 (行政課課長補佐)	<p>ありがとうございました。</p> <p>それでは、ここからは石原会長に進行をお願いしたいと思ひます。</p> <p>どうぞよろしくお願ひいたします。</p>

発言者	要 旨
石原会長	<p>よろしくお願ひします。本日の議事は4点ござひます。</p> <p>1点目は豊橋市の財政状況について、説明と質疑応答を行ひ、</p> <p>2点目は、今後の懇談会の方向性を確認したいかと思ひます。</p> <p>3点目は、新プランの取組予定の内容について事務局より説明の後意見交換を行ひ、最後に次回懇談会等について説明をしてもらひます。</p> <p>それではまず、財政状況について事務局より説明をお願ひします。</p>
事務局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財政調整基金の積立・取崩の推移（資料1）</li> <li>・ 新型コロナウイルス感染症対策（資料2）について説明</li> </ul>
石原会長	<p>説明ありがとうございました。</p> <p>ただ今の事務局からの財政に関する説明について質問や意見はないでしょうか。</p>
委員	<p>資料2の事業費について質問します。コロナ対策事業の事業費は総計で約450億円、そのうち一般財源分は34億円とのことですが、一般財源分以外は国からのお金という理解でよろしいですか。</p>
財政課長	<p>その通りです。</p> <p>最も多い支出は、特別定額給付金の給付です。この事業は378億円の経費がかかっておりますが、全額国の負担となっております。</p>
委員	<p>一般財源分の経費34億円というのは、財政調整基金を取り崩してねん出したという理解でよろしいですか。</p>
財政課長	<p>コロナ対策事業のため、財政調整基金から19億円程取り崩しております。その他の15億円は、前年度の歳入歳出の差額等です。</p>
委員	<p>平成30年度の一般財源ベースの歳出の増加について、先ほど、介護保険の東三河広域連合への移行が原因とのお話がありました。詳しく説明をお願いします。</p>

発言者	要 旨
財務部長	<p>平成 29 年度以前、豊橋市の介護保険は豊橋市の特別会計でした。平成 30 年度から東三河広域連合に移管されることに伴い、今まで豊橋市の介護保険で積み立てていた部分を市の一般会計を通じ、東三河広域連合に移管したことにより、その年の歳出が多くなったものです。</p>
石原会長	<p>ありがとうございます。</p> <p>次の議事、「行財政改革への意見書について」です。</p> <p>今回も前回と同じように意見書を作成したいかと思いますが、イメージをつかむため 5 年前の意見書について事務局より説明をしてください。</p>
行政課長	<p>・行財政改革への意見書について（資料 3） について説明</p>
石原会長	<p>今の説明を踏まえてご意見ご質問ありますか。</p>
委員	<p>前回 5 年前の懇談会の意見書を読んだところ、とてもよく書かれているという印象を持ちました。</p> <p>前回の意見書に「豊橋らしさ」ということが書かれていますが、なかなか「らしさ」というものがわかりにくいです。部課長をはじめ行政の職員の意思や思いが「豊橋らしさ」に通じるものでその意思や思いのこもった新しいプランが求められているのではないかと思います。</p>
委員	<p>前回の懇談会で公共施設の老朽化対策について意見を述べさせていただきました。今回、5 年前の意見書を見たところ同じような趣旨が載っておりました。これはあまり進捗していないのではないかと感じました。意見書に書いてあることをいかに早くやるか実行することが大事なのではないかと思います。地区・校区市民館等の施設の統合について早急に対応を考えて欲しいです。</p>
委員	<p>同意見です。5 年前の意見書に対する改革の結果が見えてこない印象があります。目に見える結果を出して欲しいと感じます。今後懇談会がどう進行するのかわかりませんが、また 5 年後の懇談会でも同じような文言が並ぶのではないかと危惧しています。</p>

発言者	要 旨
石原会長	今の意見に対して、総務部長や財務部長いかがでしょうか。
総務部長	<p>「豊橋らしさ」についてご意見をいただきましたが、今後新プラン策定の作業を進めていくなかで、具体的にお示しすることができればと思います。</p> <p>総務部としては、組織の最大の経営資源はヒトですので、人材育成に重点をおいた行政運営を考えているところです。</p> <p>ほかには、地方自治法に適応した内部統制制度を導入しましたので、これを発展させ有効なリスクマネジメント体制を作りたいと思います。</p>
財務部長	<p>昨年度市内の全小学校区で公共施設の意見交換会を開催しました。</p> <p>意見交換会のテーマは、今後校区市民館の機能を空き教室が増える小中学校の長寿命化の改築に併せ、統合することについてです。</p> <p>ただ、今般のコロナ禍で学級の30人教室化を文部科学省が検討しているなどの情報もあり先行きは不透明となっています。また、地区体育館の老朽化も激しいので難しい判断を迫られています。</p> <p>市としては現在ある公共施設の機能は維持し、総面積を減らすことを考えていますが、現在策定中の個別施設計画の中で一定の考えを示していきたいです。</p>
委員	私も「豊橋らしさ」というのが、なかなか理解できません。豊橋市民として外から豊橋らしさとは何かと聞かれた時すぐに答えることができません。シティブランドみたいなものがあればわかりやすくいいと思います。
委員	<p>前回の意見書では、市民協働について言及されていますが、「市民」の中に子どもが入っていないのが気になりました。</p> <p>先ほど公共施設の議論の中で、学校や公民館の話が出ましたので子どもたちの思いも反映できたら良いと思いました。</p>

発言者	要 旨
委員	<p>学校が地域のコミュニティの中心であることは間違いありません。学校のPTAを上手く活用してみてもどうかと思いました。例えば、この懇談会のような議論する場を地区単位で開催してみても良いかもしれません。</p>
石原会長	<p>具体的な施策については、この後事務局から説明があると思います。福祉や教育については、行財政改革そのものとはまた分野が違っているので、意見書やプランに反映させるのは一工夫いると思います。</p>
委員	<p>前回の意見書は様々な部分に目配りがされていると思います。今までの議論を通じて感じたのは、効率化などは勿論大事なのですが、行財政改革の結果の目指すべき姿に言及するのが大事なのではないのでしょうか。職員にもより改革の意識が浸透しやすいのではないのでしょうか。</p>
石原会長	<p>懇談会の中の意見が意見書の重要な要素となります。是非たくさんのご意見を述べていただき、次回第三回の懇談会までに意見書に落とし込んでいく作業をしていくので忌憚のない意見を述べていただきますようお願いいたします。</p> <p>それでは、次の資料について事務局より説明をお願いします。</p>
行政課長 財政課長	<p>・「行財政改革プラン2021（仮）」のアクションプランについて（資料4）説明</p>
委員	<p>持続可能という言葉について、国は借金に依存しているという印象があります。豊橋市には借金に依存せずに、市だけでやっていくという意思が欲しいところです。</p>
委員	<p>資料の中で来年度の予算について、来年度新型コロナウイルスでかなりの税収が落ち込むのではないかと書かれています。削るべきところは削るべきですが、必要なものにはきちんと予算を回して欲しいです。</p> <p>町内会でもコロナを機に町内会費の見直しをしているところもあります。市も絶えず見直しをして欲しいと思います。</p>

発言者	要 旨
委員	<p>前回の意見書と見比べると財源についての記述が増え、新たにICTについて記載されています。是非このあたり新しい意見書に反映させて欲しいと思いました。</p> <p>市民協働についてアクションプランの案では入っていませんでしたので、もう少し意見書には反映させて欲しいなと思いました。</p>
委員	<p>新型コロナウイルス感染症の影響はマイナスのイメージで書かれていることが多いなと感じました、視点を変えれば地方回帰の流れになるなど、地方にとってはプラスの側面もあります。ポジティブなイメージで施策に入れてもらえればと思いました。</p>
石原会長	<p>5年前と比べると働き方改革やデジタルトランスフォーメーション（DX）等大きな環境変化がありました。DXを行い職員が行う業務の量を減らし、定時で帰れる等働き方改革につなげるといったイメージで意見書を書いて欲しいというのが一点です。</p> <p>公共施設の問題は深刻になっています、公共施設でも通常の公営なのか官民連携で運営すべき施設か民で運営すべき施設かしっかりと区分することが肝要だと思います。</p> <p>民が主体となるものについては、市民協働推進計画で進めていくことになるかと思いますが、この部分については行財政改革プランでも言及をすべきだと考えます。</p> <p>内部統制については、監査委員監査との連携を書いて欲しいと思いました。</p> <p>職種別の職員の人数的問題については、過少になる職種と過大になる職種のアンバランスを調整するのが問題だと思います。この問題は豊橋市のみで解決するのではなく、東三河広域連合に解決への活路を見出してみてもいいでしょうか。また、その関連で内部統制や監査の人材についても、個々の自治体で調達するのは困難なので、東三河広域連合で共有するというのも書いて欲しいと思います。</p> <p>行財政改革については、監査や業務改善や行政評価など被る部分があります。ここに横串を刺し、縦割りの弊害を打破しなければならぬという意見も入れてもらった方がよいと思いま</p>

発言者	要 旨
	した。
委員	<p>行政運営の基本方針が、「時代の変化に適応できる、簡素で効率的な行政体制の構築を図る。」となっておりますが、同時にこれらを実現するのは難しいと思います。</p> <p>具体的な取組の一つとして、組織のスクラップアンドビルドを想定していると思いますが、組織の形を変えることは組織運営全体に係る大きな問題だと考えます。何のための組織改革か職員に浸透しなければ、ただの組織改変に終わってしまいます。組織改革や人材育成のミッションをはっきりさせた方が良いでしょう。</p> <p>組織が増加傾向にあることだけを持って、組織を減らすとポストも減ることになります。キャリアや処遇にも関係していくので年齢層等を鑑みながら総合的に考えるべきだと思います。</p> <p>また、人材マネジメントについては、人材育成基本方針との連動も必要だと思います。また今回のコロナ禍のような非常時の対応力も求められていますので、その点についても書くべきだと思います。</p> <p>多様な人材の確保は良いことだと思いますが、問題は多様な人材を確保したあと、それら人材を十分に活用できるかどうかです。これからの人材育成のキーワードは自律性であり、自律的に学習しキャリアアップする人材が求められています。</p>
委員	<p>アクションプランの中に安定した自主財源の確保について書かれています。財源を確保するためには、民間からの税収を上げる施策が求められると思うのですが、具体的な施策が見えてきませんでした。ふるさと寄附のように外からお金を持つてくるだけではなく、市内から税収が上がるような仕組みが必要だと思います。</p>

発言者	要 旨
委員	<p>今回の新型コロナウイルス感染症で世の中は大きく変わりました。この変化は元に戻ることはないと思います。去年までの延長ではなく、今後何が変わるかということに関する記述が意見書に欲しいと思いました。</p> <p>アクションプランについて、手段が書いてあって目標が書いていない印象です。例えば小中学校からスマートフォンやタブレットに親しみ育った世代は、図書館まで行って何故本を借りなければいけないのかといった疑問を持つと思います。電子書籍で読めばいいとなるとと思います。そのようなゴールから具体的に何をやっていくべきか、もうちょっと書いてあるといいと思いました。</p>
石原会長	<p>行政の改革には、企業経営の経営分析のような定められた手法がありません。</p> <p>懇談会として、外部の目線から行政がこれからの仕事の仕方や財政に対してどういう姿勢で取り組んでいくのかといったことを中心に意見書を書いていきたいと思います。市役所から意見はありますか。</p>
総務部長	<p>貴重なご意見ありがとうございました。</p> <p>ご指摘ありました、行政運営の基本方針についてですが、トレードオフの面があることは事実です。相反することの同時解決を目指しています。デジタル技術を投入し一人当たり労働生産性を上げるということを考えたうえで、今後きめ細かく施策を考えていきたいと思います。</p> <p>ゴールと指標についてはセットで次回お示し、ご意見をいただければと思います。</p>



発言者	要 旨
石原会長	<p>ありがとうございました。</p> <p>さて、そろそろ時間となります。</p> <p>今後についてですが、今日の会議で皆さんから出された意見を意見書に反映させる作業をして、次回お示ししたいと思えます。前回の意見書よりも少し分量を減らし新しい内容を踏み込んで書きたいと思えます。</p> <p>第三回はとりまとめた内容をお示しできたらと思えます。</p> <p>では、最後に次回以降について事務局より説明をお願いします。</p>
事務局 (行政課課長補佐)	<p>ご議論ありがとうございました。</p> <p>次回の日程ですが事前にご予定をお伺いしておりますが、次回第3回懇談会の候補日については、10月22日(木)の午前10時30分などはいかがでしょうか。</p>
石原会長	<p>ありがとうございました。</p> <p>いま事務局より10月22日(木)の午前10時30分という案が出ましたが、いかがでしょうか。</p> <p>《異議なし》</p> <p>それでは、10月22日(木)の午前10時30分からということで、お願いします。</p>
事務局 (行政課課長補佐)	<p>次回につきましては、新たな行財政改革プランの指標や懇談会の意見書骨子をもとに議論をしていただき、最後に第4回で意見書をとりまとめていただきたいと思います。</p>
石原会長	<p>それでは、これで本日の懇談会を終了いたします。</p> <p>本日はありがとうございました。</p>