

平成 28 年 3 月 30 日

菊川市長 太 田 順 一 様

菊川市行財政改革推進懇話会  
会 長 坂 本 光 司

菊川市新行財政改革推進方針及び菊川市 CAPDo! の策定に関する提言書

平成 27 年 9 月 25 日付けで諮問のありました菊川市行政経営方針の策定について、審議した結果を、別添のとおり提出します。

## ■提言

私たち菊川市行財政改革推進懇話会委員 10 名は、貴職から安定的な財政基盤及び効率的な行政運営の確立を目的とした行財政改革の在り方に関し市民の代表者等から意見等を聴くため、市長から委嘱を受けている。そして、平成 27 年 9 月 25 日に市長から諮問を受け、今後の行財政改革の方針について 5 回の会議の中で議論を重ね、意見を集約した。

これまで菊川市においては、平成 17 年度から平成 21 年度にかけて「第 1 次菊川市行財政改革大綱」を推進し、事務事業を見直すことで無駄の削減、効率性の改善を図るとともに、市民との協働による新しい公的活動の導入を進めてきた。また、平成 22 年度から平成 27 年度にかけて「第 2 次菊川市行財政改革大綱」を推進し、行財政改革へ更に取り組むことで、コミュニティ協議会の活性化や市の借入金残高の縮減など、一定の成果をあげてきたところである。

しかしながら、菊川市の人口はピークを超え、既に減少局面を迎えているところである。今後は、少子高齢化による人口構造の変化、普通交付税の合併算定替による財政特例の終了といった歳入の減少と同時に、社会保障費の増大や公共施設の更新といった歳出の増加も見込まれ、今まで以上に厳しい財政状況が想定される。

こうした現状に対応するため、行財政基盤の確立に即効性をもった取組みが必要と考える。

諮問では、「菊川市行政経営方針の策定について」意見を求められていたが、経営方針となると、「経営」という言葉がまちづくりそのものをイメージさせる。また、行財政改革はこれまでも行っていることから、菊川市行財政改革推進懇話会では、「新行財政改革推進方針」とし、健全な行財政基盤の確立に特化した内容とした。行政経営の方針とも言うべきまちづくりの方向性は、総合計画に委ねていきたいと考える。

菊川市においては、この提言の趣旨を十分に踏まえ、厳しい財政状況の中で行政運営を進めていくため、職員一人ひとりが経営感覚をもち、組織一丸となって取り組み、その上で、行政の効率化や財政基盤の安定化、公共施設など限られた経営資源を有効活用するといったことを視点に入れていただきたい。また、これまでの第 2 次菊川市行財政改革大綱を一部継承しながら、健全な行財政基盤を確立するための事業を実施し、市民満足度の高いまちづくりを進めていただくことを強く望む。

## ■菊川市行財政改革推進懇話会委員からの意見

### 1 菊川市新行財政改革推進方針

- ・行政に関しても財政に関しても、今後の計画は、菊川独自に色濃さが出て良い。新しい風を吹き込められるような計画を期待する。
- ・「今からの経営」というところで、改革というのは変えるという意味だと思われ、経営というのは大きな目標に向かってやりましょうということだと思われ。目標として主に財政面のことが目立つが、経営目標はもちろん財政面をクリアしなければならぬが、魅力・安心・活力も経営の中の目標の一部だと感じる。
- ・基本的な姿勢として、市民のための行政と考えると、財政的な確立を目指す前に「市民のための行政経営」や「市民満足度の高い行政経営」の様な言葉があった方がよい。
- ・菊川市が住みやすいまちだと各方面から評価されている。これを最大限生かして、様々な施策に反映させ、若い人が集まるような魅力的なまちづくりが出来るのではないかと感じる。
- ・菊川市は住みやすいまちだと感じるが、広報・啓発について、菊川市民は皆さん良い人だが、良い人だけではいけないと言うか、プラスアルファの押し出しのような部分をもっとあればより強い柱になるのではないかと感じる。
- ・財政的に厳しい中で、行政がやることも縛られ、裁量も限られているが、市民がそこに積極的に住みたい、あのまちに住みたいと感じてもらえるようなまちづくりにしていければと思う。
- ・財政事情等の資料を別表等で用意し、市民と危機意識を共有した方が「がんばろう」という姿勢になるのではないかと。
- ・職員が市民に発信していく、全職員で向かっていくといった姿勢をアピールしていくことが必要。市民がわかりやすい経営にしていきたい。
- ・「健全な行財政基盤の確立」とあるが、健康で明るい市民をつくるという意味も含まれる。

### 2 菊川市 CAPDo !

#### (1) 現状の課題と分析

- ・将来の人口減少や厳しい財政状況に対し、菊川市 CAPDo ! は実施される。公に示されているものでも菊川市の人口は10年後に2,400人程度減るという数字が出ている。対策をしてもこれは予想通り進んでいくと思うが、そういった中で総合計画とは別に、人口に対し行政需要に合った形で、その時に合った計画を推進していくことが必要だと思うので、菊川市 CAPDo ! には期待したい。

- ・人口減少による歳入の減少、社会保障の維持について、莫大な費用負担かかると考えられる。人口減少による人口構成の変化はその都度押さえて考えていく必要がある。

## (2) CAPDo! の特徴 (改善内容)

- ・時間軸、またはスピード感がわかるものが良かった方が良いのではないかな。
- ・短期間で集中的に実践するというコンセプトでやっていく場合、1年目に計画して2年目から実践していくということでは遅れが生じるという懸念がある。
- ・難易度のH項目が3メニューしか無い。若干の修正で目標を達成できるとなると、目標が低い。もっと取り組み姿勢をシビアにしていくべき。
- ・即効性という言葉があるが、文章を見て、まず調査するや検討するなど、スケジュールがゆっくりしている印象がある。
- ・文中には、即効性を持ってということが記載されているが、どのような即効性があるのかわかりにくいという感じを受ける。
- ・評価の中に難易度があるが、それに加えて優先度をつけても良いと思う。そうすれば、即効性があると言える。ふるさと納税制度や病院経営等、即効性が必要なものがあるので、選別していただきたい。

## (3) CAPDo! の実施メニュー

### ①健全行政マネジメント

#### ア 効率的な行政運営

- ・「職員定員の適正化と人材の育成」について、職員数を減らすことが求められる中で、60歳以上の方に手伝ってもらって、知的なシルバーが増えているし、社会貢献したいという方もいる。そういった方に機会を与えて、活用していくべき。
- ・「職員定員の適正化と人材の育成」について、業務量がいっぱいだと、これ以上仕事が増えると大変だと思います。10倍の仕事をしようとする10倍働かなければいけないので、今の仕事を10分の1の手間で行えるように、シンプルに簡単に行う方法を探すことを見つけることをしていくべき。職員の能力を高め、ひとりひとりが考えを深めて、真心で奉仕し、働く喜びを発見し、助け合いながら人生を豊かにしていただきたい。

#### イ 積極的な歳入確保

- ・「ふるさと納税制度の活用」については、目標が低いのではないかな。ふるさと納税制度はアイデア勝負ですので、職員で考えを出し合って、また市民から意見を

聞くなどして、菊川市らしいアイデアを出していく必要がある。

- ・「未収金対策の研究」について、職員を減らしていかないといけない中で、専門部署を作ることも検討していくことは考えているか。市税の未納者には色んな事由があり、納税能力があるのに納税しない方から、現実的に納税能力が無く、病気が悪化して、生活保護の申請すら出来ない場合もあることを理解しておく必要がある。
- ・「未収金対策の研究」について、お金に困っている方に魚をあげるということも良いが、魚の釣り方を教えるということも大切。
- ・「ふるさと納税制度の活用」については、お茶の宣伝に使ってもらいたい。深蒸し茶発祥の地、高級な深蒸し茶を広めていただきたい。

#### ウ 公営企業会計の健全化と事業会計の安定化

- ・国民健康保険特別会計について、ジェネリック医薬品は特許期間満了後の商品で、経済的に良い部分はありますが、ジェネリック医薬品が全て良いという訳ではなく、安全面でも不安はあります。ジェネリック医薬品を否定する訳ではありませんが、生活環境の改善や適正化という言葉の方が良いのではないかと。
- ・国民健康保険特別会計について、健康であれば医療費は下がるので、色々なアイデアの検討が必要。
- ・今後何年かかけて、行財政改革の取り組みへも人口減少対策を組み入れてもらいたい。
- ・公会計の中で、行政コストに対する行政サービスの関係を菊川市として将来的にどのように考えているのか。行政コストが低くて、行政サービスが高いというのが理想ではあるが、それは難しい話なので、行政コストは高いが、行政サービスも高いというものを求めるのかどうなのかということだと思う。その立ち位置をどうするかはつきりしないと判断できない部分もあるので、全体的にどのような考えで行くかを検討していくべき。
- ・目標達成のベースになるものをしっかりしておかないと、どういう方法で目標達成するのかが薄まってしまう。目標の根拠は何かということと、金額ベースとしてはどうなのか。数字としては達成が可能なものかと思うが、取り組みを見ると、限界が近くなってきた時に、もうひと押しした方が良いのではないかと。

#### エ 財政基盤の強化

- ・菊川市の場合は、自主財源比率が低いので、着実に収納を上げていくことはとても重要。

- ・ 日本的経営と基本精神ということで、次の考え方がある。理念が無ければ上手くいかない。信用が無ければ永続も繁栄も無い。価格が高いということではなくなったお客さんは戻ってくるが、信用を失ってなくなったお客さんは戻ってこない。自分だけが儲けるのでは無く、お互いに恵む。息を合わせて仕事をする。年輪のある会社（組織）であるべき。常に遠くを慮って長く続けていく。好調な時に蓄えて不調な時にうろたえないことが重要。公益、世の中のため人のために経営を行う。上下一体化。徳を持って、慈愛の心で人を治めていく。おかげさまの心が大切。
- ・ どうしたらお金が貯まるかという、収入を、債務があれば10分の2を返済に回して、10分の7で生活して、10分の1を貯蓄するという知恵がある。少子高齢化の進行や景気の低迷等に対し、大きく変えるのでは無く、ちょっとずつ節約して10分の1を残すことであれば可能なので、行政でも毎月、毎年、少しずつお金を残していくことが豊かさにつながる。

## ②公共施設マネジメント

### ア 公有財産の最適管理

- ・ 公共施設マネジメントは新しく何かを造るのではなく、過去の遺産を潰すか維持するかを選択をしていくことが大切。
- ・ 「公共施設等総合管理計画の推進」については、2年間調査をするということだが、もう少しペースを速めた方が良い。
- ・ 職員の意識の部分で、庁舎等、公有の財産を長く使うという意識を持たせることをしていかなければいけない。
- ・ 公共施設を適正に管理していくためには、つくるだけではなく、スクラップをすることも必要。

## ③進捗管理

- ・ ここ10年は経済が一段落し、平行線となっており、震災等の災害もあるので、計画が読めない。財政面にしても、危機管理にしても、何が起こるかわからないので、最初に計画を立てるよりも、状況を見ながら修正していく方がやりやすい。そのことを市民にしっかり説明することが成功の鍵になる。
- ・ 改善サイクルはどこから始めても回りますが、見直しをすることが一番重要ですので、菊川市の新しい視点として、それを根付かせることは良い。ただし、成果を問われますので、どのように課題を把握し、市民に改善を示していくのかが今後の大きな宿題になると感じる。

- ・目標値として、結果をもっと具体的な数値で出して、見える化をしていくべき。
- ・出来そうもない目標を掲げて明示するのもおかしいし、特に努力をしなくても達成できるものにするのもおかしいと思うので、しっかりとした目標設定をしていただきたい。
- ・計画のための計画ではなく、実行するための計画にしていかなければいけない。そのために、菊川市に關係する職員の意識に濃淡があってはいけないので、どのように浸透させていくかが重要。

#### ④今後の課題

- ・介護保険の施策は、地域の女性や高齢者の力を借りながら、菊川市独自の高齢者福祉対策を行わなければやっていけない。
- ・例えば、65歳から75歳までは健康長寿の年代とすると、施策の考え方が変わっていく。また、15歳未満は学齢前と学齢期に対する施策が変わってくる。一括りにするよりも分けて考えていくべき。
- ・前期高齢者が増えるということより、75歳以上の要介護度が高い人が増えるということが税を圧迫する。年齢区分を分けることも方法である。その方が、なぜ改革が必要なのかというところにつながってくる部分もある。

■菊川市行財政改革推進懇話会開催（協議）経過

	開催年月日	協議内容
第1回	平成27年7月28日（火）	■次期行革大綱について（1）
第2回	平成27年9月25日（金）	■諮問について ■次期行革大綱について（2）
第3回	平成27年11月4日（水）	■次期行革大綱について（3） ・菊川市新行財政改革推進方針 ・菊川市 CAPDo！
第4回	平成27年12月7日（月）	■次期行革大綱について（4） ・菊川市新行財政改革推進方針 ・菊川市 CAPDo！
第5回	平成28年1月21日（木）	■次期行革大綱について（5） ・菊川市新行財政改革推進方針 ・菊川市 CAPDo！ ■答申実施（提言書提出）について
—	平成28年3月30日（水）	■市長へ答申実施（提言書提出）



■菊川市行財政改革推進懇話会委員名簿（敬称略）

組織	氏名	役職名等
会長	坂本 光司	法政大学大学院 教授 法政大学大学院静岡サテライトキャンパス長
副会長	加藤 平三郎	テクノダイナミックス株式会社 取締役会長
委員	藤川 伸二	フジオーゼックス株式会社 取締役 国内事業本部長兼統括本部管理部長
委員	村木 正宣	社会福祉法人白翁会 副理事長
委員	戸塚 正晴	トヅカヤ株式会社 代表取締役社長
委員	牧野 百里子	弁護士
委員	福井 逸子	元銀行員
委員	齋藤 久司	菊川市連合自治会 会長
委員	落合 信夫	公認会計士、税理士
委員	橋本 勝弘	静岡県西部地域政策局 局長

計：委員 10 名