

## 平成30年度第2回 帯広市行財政運営ビジョン検討委員会 議事要旨

日時：平成30年11月2日（金）午後6時00分～午後8時00分

場所：帯広市役所 10階 第5A会議室

### ■ 出席委員

石井委員、岩崎委員、河西委員、仙北谷委員、坪委員、鳥井委員（五十音順）

### ■ 事務局

総務部行政推進室 河原室長、松原主幹、中橋主幹、中山主任補、守山主任補

### ■ 傍聴者等

報道関係者1名

### ■ 次第

- 1 開会
- 2 議題  
(1) 次期帯広市行財政運営ビジョンの骨子について（協議）  
(2) その他
- 3 閉会

### ■ 議事要旨

#### 1 開会

##### 【会長】

定刻となったので、これより、平成30年度第2回帯広市行財政運営ビジョン検討委員会を開催する。

#### 2 議題

(1) 次期帯広市行財政運営ビジョンの骨子について（協議）

##### 【会長】

本日の議題は「次期行財政運営ビジョンの骨子について」と「その他」となっているが、はじめに議題の1番目について事務局から説明願いたい。

##### 【事務局】

説明に入る前に、本日の会議資料について、資料1から資料4及び参考資料1から3までを事前にお届けしているが、ご持参いただいているかご確認願いたい。また、本日、『会議次第』、『座席表』、『参考資料4』をお配りしているのであわせてご確認願いたい。

それでは、議題について説明させていただく。

（資料1により、本日の会議の進め方について説明）

（その後、各資料について説明）

##### 【会長】

ただいま事務局から、本日の会議の進め方等について説明があったが、この通り進めることとしてよろしいか。

（異議なし）

##### 【会長】

ご異議がないようなので、事務局案のとおり進めることとしたい。

それでは、まず、委員の皆さんの意見をまとめた資料3に沿って進めていくこととする。

資料3では、事務局の方で、委員からの意見を大まかな項目で整理している。これから柱立てを行うことも考慮し、この項目ごとに委員のご意見を伺いたい。

## ○民間活力・市民協働について

### 【会長】

「PFI」はこれまでも取り組んできたと思うが、これは一定の効果があつたという評価でよろしいか。

### 【事務局】

現在、具体的な事例として、総合体育館が建設中であり、財政的な面では現時点でも少なからず効果は出ていると考えているが、実際の市民サービスという面では、まだ具体的な効果は出ていない。ただ、今後のサービス提供の形としては、PFI という手法は十分あり得ると考えている。

### 【会長】

今回、9月に地震があつた。民間では建築資材が高騰したり、人手不足が起こったりしているようだが、PFI で実施したことで良かった点とか、直営で行うよりも柔軟に進められたといった点は現時点であるか。

### 【事務局】

PFI として、直接的に制度を活用したものではないが、道内 7 空港の委託事業についても、実質的には PFI 方式で進めている。特に、空港の設備などの更新については、その分野の専門家が付き、ある程度長期的なビジョンのもとで進めてもらっている状況にある。PFI は、どういった事業で活用するかによって、その効果の度合いはかなり違ってくると考えている。

### 【会長】

次期計画の間に、具体的な事案が出てくることは考えられるか。

### 【事務局】

新しい公共施設が建たない状況なので、なかなか考えにくい。ただ、新しい動きとして、Park-PFI というような、公園管理に民間事業者の提案を取り入れる仕組みも国の制度として出てきているので、もしかするとそういった手法はあるかもしれない。

### 【会長】

それは、民間委託とはどう違うのか。

### 【事務局】

PFI の基本的な考え方は、民間から独自の提案をしてもらい、一定の事業の中で利益を生みながら運営をしていくものであるが、ポイントとして、その後の維持管理を含めた財政的な負担の縮小という点も挙げられる。

Park-PFI では、公園の中で、営利事業とまではいかないが、そういった事業を一緒に行いながら公園管理を運営していくという形が、制度として想定されている。

### 【会長】

具体的な取組みが出てきたら、PFI も積極的に検討し、効率的に進めて行くべきかと思われる。

### 【委員】

旭川市が小学校の整備を PFI 事業で行ったという事例がある。道内でも、帯広市と同規模の自治体において PFI 事業は行われていると思われるが、実際にそういった先行事例を調査し、帯広市の事業に反映させたものはあるか。

### 【事務局】

帯広市では、PFI 導入ガイドラインを作成しており、施設の更新等が行われる場合には、そのガイドラインに基づいて検討を進めることとしている。今想定されている中では、帯広市の直接的な施設ではないが、十勝圏複合事務組合の清掃工場で、PFI のような民間活力を活用した形での整備が検討に挙がっている。

### 【会長】

公共施設を建設する場合や設備を更新する場合には PFI という手法は有効かと思う。しかし、市民協働ということ考えると、民間投資のほかにも、市民サービスに係る日々の業務を、公と民で共同して行うという視点がある。例えば、民間事業者や町内会などを含めた市民が助け合って市のサービスを担うことで、市の業務が軽くな

り、これにかかる経費も減っていくとか、市の職員が減少して提供できなくなる分の業務を市民がかわりに担うといった視点も長期的には必要になってくると思うが、そういった取組や実例はあるか。

**【事務局】**

幅広く言えば、近年、企業側から連携協定という形でいろいろなところで主体的に事業展開をしていただくことが非常に多くなった。その部分はこれからも少しずつ広がっていくことを期待しているところ。

**【会長】**

市民協働の主旨としては、民間で実施できることは民間にお願いしたい、という点が挙げられると思う。ただ、社会貢献したいという人の努力や心がけに頼るのではなく、企業なり市民の方々が自発的に取り組みたいと思えるような仕組みがあると良いと思うが、委員の方から、こんな仕組みがあれば良いといった意見はないか。

**【委員】**

知名度が上がるという観点で言うと、例えば、災害時におけるスーパーやコンビニとの連携は、CSR（企業の社会的責任）として企業のイメージアップに対してメリットがあると思われる。また、そういう手法が一般的になってくれば、参加する企業も増えて、動機付けにもなり、win-win の関係を築けるようになっていくのではないかと思う。大企業しか取り組めないのかもしれないが、そういう事例を見て、皆のためになることをやるという意識づけには繋がっていくので、そういった視点も必要かと思う。

**【委員】**

知名度もそうだが、民間としては、専門色を前面に出して役に立てるということが一番かと思う。中小企業ではそこまでの資金力がないので、なかなか知名度アップのためにコストを費やすという手法は、現実的には厳しいかと思う。

話は変わってしまうが、PFI や指定管理などでは民間活力の活用はかなり効果的だが、逆に、市民協働という観点から言うと、市が直営でやっていることに対しては市民も協働として関わりやすかったのに対して、PFI や指定管理などで民間事業者が行った場合、一般の市民はなかなか入りづらいのではないかと思うことがある。運営している民間事業者と一般の市民がうまく協働できるような仕組みがあった方が良いと思う。意見を言いたくても、運営しているのは民間の会社だからなかなか言えないといったこともあるのではないか。

**【事務局】**

指定管理者の方でも利用者アンケートを行ってもらっているが、市民との距離が遠くなるというのは意図していないところではあるので、制度の運用の中で何か仕組みが考えられると良いかと考えている。

**【委員】**

指定管理の条件に「協働枠」を入れるとか、何かそういった仕組みが必要かと思う。

**【会長】**

例えば、こういう部分で実際にやりにくかった、といったような具体例はあるか。

**【委員】**

現在建設中の総合体育館においても、従来までは、民間事業者である自分達が開会式で何をするかとか、市のスポーツ担当部署といろいろ協議するところだが、実際には事業を行っているのは市ではなく、事業を行っている民間の方針に従わなければならないため、自分達の役割が分からない状況にある。その点は、従来までと違って戸惑うところではある。

**【事務局】**

確かに、一定の自由裁量を渡すことでの活性化というところもやり方・視点としてはあるので、そことどううまく折り合いをつけながら効果を出していくのかというのは、実際には秘められた課題なのかもしれない。

**【委員】**

公共が持っている公平性などが効率性に押されてしまうと、やはり納得感が得られにくくなる事業運営になってしまうリスクがあるので、そこには十分配慮して、運営についても一定の公平性や公正性を把握できるようなシステムを作っていく必要性があると思う。

## ○業務見直し・効率化について

### 【委員】

市役所の業務をどのように変えていくかという観点では、市の手続きの中で求められる様々な添付書類を省略化するなど、市民の負担軽減の観点から見直しを進めていくべきかと思う。特に、ルーチン作業として行われ、事故を回避するために二重三重のチェックを行っている業務などは、多少大胆にでも見直しを進める必要がある。

また、定型事務自体の機械化・自動化もこれからの視野に入れるべきかと思うが、担当部署では毎日数百件という申請書類の処理に追われるばかりで見直す余裕がないので、多少トップダウンでも進めていくことも必要になるのではないか。こういった業務の見直しを項目として入れたらどうか。

### 【会長】

マイナンバー制度が始まったが、カード1枚ですべて解決するわけではなく、むしろ負担が増えている感も否めない。行政のデジタル化という部分では、市の業務は減っていく余地はあるか。

### 【事務局】

可能性としては十分あり得ると考えている。市役所では定型的な業務もあるので、自動化によって業務の削減にはつながっていくはずである。

### 【会長】

実際に、マイナンバーをいかに活用して業務を減らすか、といったことは具体的に検討されているか。

### 【事務局】

国の方としても、公務員を確保できなくなることを想定し、大きなビジョンを持って進めている。マイナンバー制度の開始によって、市役所内部では、市町村間での「情報連携」が始まっており、データのやり取りができるようになってきているが、これが進んでいくに連れて、添付書類はどんどん省略されていく。国全体がそういう状況になっていくので、自治体の職員はこれに追従していかなければならない。

### 【会長】

行政の効率化は進めていってほしいが、多少の痛みを伴っても、思い切って大胆に進めなければならないものは出てくるかもしれない。

### 【事務局】

1つの例として、紙ベースの申請書を高い精度で読み取る技術を試験的に導入している自治体がある。現実的には、自治体のサービスの対象範囲は広く、デジタル化に対応できる市民とできない市民の両方に対応することが求められるので、効率化という視点では、そういう読み取り技術が今後大きく進んでいくと考えている。

### 【会長】

PDCA サイクルについてだが、民間では1週間ごとに業務改善の会議を開き、PDCA を回しているところもある。市はどうしても長いサイクルで考えているような気がするので、会議の都度出てきたアイデアを検討し実施していくような改善の仕組みがあってもいいかと思うが、そういった事は行われていたりしないか。

### 【事務局】

実際には、会議の中だけでなく、担当者レベルでは日常業務の中でも行っており、その中で改善が確実に進んでいるものもある。ただ、計画の類においては、評価指標の取扱いの都合上、どうしても1年単位でのサイクルとなっている。

### 【会長】

各委員の職場では、そういった業務改善や見直しは、どのように行われているか。

### 【委員】

私の職場では、最低四半期に1回、年度当初に立てた事業計画の進捗状況を本部に示し、その後、全職員に周知している。自部門の進捗状況について、進捗が当初の計画よりも遅れている場合はその理由と改善策を明確にし、それでも改善されなければ、更に細分化してチェックしていくような動きをとっている。

【会長】

PDCA サイクルでいうところの「DO」の最中でも、工程管理をしっかりと見ていく必要がある。特に、プロジェクトマネジメントにおいては、途中で方向性が間違っていないか確認することは基本である。

【委員】

進捗状況が良くない理由として、進め方が悪く数字として成果が現れないという事はよくあるので、状況を改善していくにあたって、進め方を大きく方向転換することは十分あり得る。その点においては、民間、金融機関では比較的フットワークが軽く、実施しやすい環境にあると思う。

【会長】

そういうところこそ、行政にも民間の手法を導入してほしいと思う。

【委員】

消費者相談を受けている中で感じていることだが、高齢者は声を上げてくれる事が多いが、若年者は日々の生活に追われてなかなか声を上げてくれないことがあるので、そういう若い世代にサポートできるような仕組みがあると良いと思う。

【会長】

対象となる年代としては20代30代ぐらいだろうか。

【委員】

子育て世代や学生などと考えている。

【会長】

女性職員という観点ではどうだろうか。女性が働きやすい職場環境は必要だと思うが、市では結婚して退職してしまう人はいるのか。

【事務局】

配偶者の方が遠くにいて辞めざるを得ない場合はあるが、基本的にはそういう方は殆どいない。

## ○財源確保について

【会長】

現在、財政シミュレーションなどにより、将来の財源不足を見込んでいたりするか。

【事務局】

財政シミュレーションは、ぶれ幅があつて想定が難しい部分もあるため、長期のシミュレーションというところまでは至っていない。ただ、現状でも予算編成がかなり厳しい状況にあるというのは間違いなく、将来的に状況が好転するという見込みもないので、やはり将来的には歳出を減らしていくとともに歳入をどう確保していくのかということを考えていかなければならない。

【会長】

人口の予測はかなり正確だと思うが、国からの交付税については予測し難いと思う。

【事務局】

ただ、必ずかかる経費についてはある程度明確なので、自由度が非常に小さいというのは言える。

## ○情報共有について

【委員】

情報の共有という視点では、各地域づくり団体や意識の高い市民などが自分達のために市の情報を積極的に取得している状況がある中で、そういったものに全く関わらず、町内会にも入らず住んでいる方も非常に多いと思うので、実際には住民の間でも非常に温度差が大きいところがある。

今は、自治体がフルカバーして住みよい暮らしを提供すべきと思うが、今後はそうはいかなくなるので、市民

にとってマイナスの情報でもどんどん市民に提供することで、市民側での危機感が募るだけでなく、行政の役割を理解して貰うことに繋がっていく。ただし、情報を提供する際には、市民の負担が増すわけではなく自由度が増すという考え方で市民が参画できるような仕組み作りが必要かと思う。

**【会長】**

行政の現場を知ると、これまでの見方や関わり方が変わるということはあるので、行政への参加によって意識を高めてもらう方法は有効かと思う。過去の行革市民委員会でも公募枠での市民参加はあったが、それだけでは自ら発言したい人しか集まらなかったのも、そうではない人でも参加できる機会があってもいいかと感じた。

**【委員】**

防災対策については、行政側で全て負担するのではなく、地域の防災ネットワークなどを通じて、民間にも負担してもらうことで、行政に関わる機会が生まれると思う。

例えば、防災訓練は、市民に市の姿を知って貰うだけでなく、参加する市民の側にも、公的な活動へ参加する意識が芽生えるほか、自分達がやらなければならないといった使命感を認識して貰う良い機会だと思う。

**【委員】**

防災もそうだが、「市民サービスでこの部分が足りないから、ボランティアで助けてほしい」とはっきりと募集し、使命感のある市民にやってもらうという方法はどうか。防災については市民の意識が高いので、例えば「除雪で人手が足りないからボランティアを募集します」といったSOSを出して人が集まってくるような仕組みがあっても良い。おそらく、働きたい方も年配の方で能力の高い方も、たくさんいると思う。

**【会長】**

誰でも人の役に立ちたいという気持ちはあると思うので、その気持ちを行動に移せる仕組みがあると良い。

**○職員の育成・その他について**

**【会長】**

資料3の「その他」のところには災害がある。今回、災害関係での柱立ては考えられないだろうか。十勝にも台風は毎年来ているように思われるし、大きな地震の発生率も今後30年以内に数%と高い数値が示されていたはずである。

また、広域行政については、基本的な視点として財政的なメリットがあると思われるが、これまでに取り組んできたごみ処理や消防、水道などのほかに、今後拡充していく分野はあるか。

**【事務局】**

具体的にこの分野でということがはっきりとあるわけではないが、事務組合形式以外にも、事業の運営を市町村間で協力して実施するという形式はかなりある。

**【会長】**

あくまで大学の例になるが、経営統合する際のメリットとして、上層部の人員減少に伴う人件費の削減が挙げられるが、自治体の場合は、市町村合併のような規模にならないと難しいと思われる。

**【事務局】**

前回配付した、国の『自治体戦略2040構想研究会』の資料の中に、フルセット主義からの脱却ということが書いてあった。これは、それぞれの市町村が1つずつ施設を持つのではなく、圏域全体として考えようという考え方になるが、十勝の場合は、帯広市が規模的にも大きく、仮に施設を共同で持つとしても、帯広市がそれを持ってほかの町村がそれを利用するという図式になりやすいので、帯広市にとってのメリットは、あまり明解ではない。

**【会長】**

思い返してみると、平成の大合併の時には、基礎自治体という考え方だった。それぞれの自治体が基本的な市民サービスを自己完結的に提供できることが前提であって、提供できないところは次々と合併していった。ただ、合併をせずに基礎自治体として運営してきた自治体の中にも、人口減少なども影響して、ここにきて運営できなくなってきた自治体も出てきたので、当時と比べると情勢が変わってきている感は否めない。

以前、7～8年位前に、市中の金融機関との共同研究で、市の広域連携に関する調査を行ったことがある。例

例えば、人の流れやサービスの流れを全道的に見てみると、中心は札幌や旭川であるものの、十勝においては、他に流れることもあまりなく、ほぼ十勝で収まっていた。このため、十勝が合併するとなれば、十勝1市という見方をする人もいた。

広域連携については、行政の視点だけで見るのではなく、経済的な流れで見て本質的な議論を進めていかなければならないのではと思っている。

**【会長】**

一定の意見が出されたので、意見交換についてはこの程度としたい。  
ここで一旦休憩を取り、これまでに委員から出された意見を事務局でとりまとめ願いたい。

(10分休憩)

**【会長】**

次に、各委員から出された意見について、どのような柱でまとめていくかということについて、話し合ってきた。

事務局で書き出した先ほどの委員からの意見や、本日配布された参考資料4なども参考にご発言願いたい。

**【事務局】**

補足になるが、資料3については、委員それぞれの課題意識が反映されていると思われるので、そこが1つの柱になるという見方もできると考えている。

**【会長】**

行政サービスの充実というよりは、効率化というような柱もあるかと思うがいかがか。

**【委員】**

行政サービスの効率化が1つの柱になることは私も賛成であり、限られた資源の中で効率化は重視されるべきと考える。しかし、多様な市民ニーズを相手にする行政サービスの場合では、きめ細やかな目配りができる人材育成や、満足感の得られる市民協働、行政の透明性の確保などの視点も適切に提示しておかないと、市民からの理解はなかなか得られないと思われる。

**【会長】**

確かに、最近、情報格差や経済格差が問題になっていることも考慮すると、単に行政の効率化だけでは、市民に対するイメージもあまり良くない。

**【委員】**

今後の行政運営という視点においては、本来収受すべき歳入を確保して、歳出は削減していくという、財源に対する基本的な考え方は外せないのではと思われる。

**【会長】**

独自財源が限られているだけでなく、国からの交付税が不透明である点にも着目すべき。

**【事務局】**

いろいろな弊害も指摘されているが、ふるさと納税制度のような財源が非常に大きく増える手法が基本的にはない状況にある。その中で、歳出削減のために事業の効率化を進めていくにしても、市民が本当に必要とするものとそうでないものを、行政側ですべて把握できているわけではないので、資料3にあるような「情報共有」の視点が重要になってくると考えている。

**【会長】**

仮に行政サービスを削減するにしても、そのサービスの受益者はこれからどうなるのかといった議論になる。

**【事務局】**

その際に、市民から十分な理解を得られるためには、それを決断するための裏付けとして、さきほど会長が言われたような、色々な市民に市政に関わってもらおうという視点が必要になってくると考えている。

**【委員】**

財源確保については「収納率の向上」という視点も重要だと思う。ただし、回収コストもかかるので、十分な検討を要すると思われる。

**【委員】**

最近「SDGs」をよく耳にするようになった。例えば「住み続けられるまちづくり」といったような、「持続可能な視点」を取り入れてみてはいかがか。

**【会長】**

確かに、「安定的で健全な財政」や「効率性」などの視点については、結局は「持続できるか否か」ということが重要になる。この際、市の行政のあり方を示すために「持続性」については明文化しておくことも必要かと思われるがいかがか。

**【事務局】**

「持続性」については、現在の総合計画でも「持続可能な自治体経営」とあり、どちらかという柱立てというよりは、もっと大きな基本的な視点として取り入れるものになると考えている。

**【会長】**

一定の意見が出たので、この議題については終了としたい。

**(2) その他**

**【会長】**

最後に、(2)「その他」として、事務局から何かあれば説明願いたい。

(事務局より、次回の会議を1月上旬頃に開催したい旨を説明)

**【会長】**

ただいまの説明を含めて、全体を通じてのご質問やご意見等があればご発言願いたい。

(質問、意見等なし)

**3 閉会**

**【会長】**

本日は、各委員から、様々なご意見をいただいた。事務局でとりまとめの上、次回の会議に骨子の案として提示願いたい。

以上をもって、本日の委員会を終了する。

(午後8時00分終了)