

答 申 書

第 8 次三好市行財政改革推進委員会

はじめに

三好市が誕生して15年が経過、これまで平成19年3月に「三好市行財政改革大綱及び三好市行財政改革推進計画（集中改革プラン）」、平成22年9月に「第2期三好市行財政改革大綱及び第2期三好市集中改革プラン」、平成26年10月に「三好市行財政改革実施計画」、平成30年9月に「第2期三好市行財政改革実施計画」を策定し、行財政改革に取り組まれてきた。また、三好市行財政改革推進委員会も第7次までの委員会において、健全な行財政運営の確立を目指した各種取組について、幅広い意見交換と検討がなされてきた。

私たち第8次三好市行財政改革推進委員会は、平成31年4月26日に黒川市長から諮問を受け、「第2期三好市行財政改革実施計画」について、各項目の内容、成果、進捗状況等を調査するため8回の会議を重ねてきた。会議では、令和元年度までの実績を各担当課からの説明を受け協議してきた。4年計画の半分が終了した時点での進捗状況について、取組計画23項目のうち、計画どおり又は計画以上に進んでいるが15項目、計画以下が8項目となっていた。令和3年度は計画の最終年度であり、委員会での意見も参考のうえ、計画以下の項目については目標達成に向けて鋭意努力していただきたい。

また、財政状況は地方交付税及び市税の減少により、今までに増して非常に厳しい財政運営になることが危惧されている。このため、行財政改革を喫緊の重要課題と位置づけ、合併当初と比べ、職員の危機意識の低下が見られるので、職員の意識向上と市民目線に立った改革に努めていただきたい。

この答申を受けて令和4年度に策定される次期計画には、審議の過程において各委員から出された意見について、十分に尊重されることを要望する。また、社会や経済の情勢が常に変化する中、市民一人一人が三好市に住んでいて良かったと思えるよう、不断の改革に取り組まれることを願い、次のとおり答申する。

1 財政健全化について

地方交付税については、合併による優遇措置が令和2年度で終了し、令和3年度からは、国勢調査に基づく人口減により減額が想定される。また、新型コロナウイルス感染症の影響により税収入の減少も想定される。昨年9月に見直された財政計画においては、令和元年度末の基金残高は、財政調整基金と減債基金併せて約168億円、地方債残高は約325億円、次年度以降は、毎年多額の基金繰入金が必要とされている。基金はいつまでもあるものではなく、今後の対応策が何も示されていない中で、住民サービスの見直しをする時、現在の職員給与水準は市民の理解を得られない状況にある。財政危機の回避を目指し、「人事・給与構造改革」をベースとした財政健全化に取り組むべきであるという指摘があり、早急に財政健全化に関する委員会を設置し、「聖域なき行財政改革」を断行していただきたい。今後は限られた財源の中で、最大の効果が得られるよう更なる取り組みを進めていかなければならない。

このような中で、公共施設再配置計画の実行は必要不可欠であり、支所については、高齢者等が増えている現状では、市民サービスの低下に繋がるため現状を維持すべきである。しかし、将来的に人口が大幅に減少した際には、郵便局で提供されるユニバーサルサービス等と連携し、郵便局へ事務委託することも検討していくべきである。また、今後新しく必要となる施設については、行政が建てるという考え方だけでなく、民間の建物を借り、賃借料を支払うことにより相手からは税収として戻ってくるという、投下して返ってくる方策も検討していくべきである。

公用車については、稼働率、使用距離数等を詳細に分析し、管財課での一元管理を徹底、電気自動車も積極的に導入すべきである。また、レンタカー店と連携し、市民、観光客との共用で利用する方法なども検討すべきである。

戦没者追悼式については、一番大事なのは風化させないことであり、その趣旨を踏まえつつ、令和4年度から1箇所での合同開催は大きな一歩であるが、食料費の支出内容については、他の自治体も調査し検討すべきである。

敬老会の旧町村単位1箇所での開催は、現状から見ると非常に厳しいと考えられるが、地元とも十分協議し、少しずつでも前へ進めていくべきである。

補助金等の整理合理化について、民間活力を活用した事業等は、地域の活性化を守るうえで欠かせないものである。しかしながら、厳しい財政状況下では従来からの慣例に縛られず、効果や必要性等の検証と見直しに努め、より効果のあるものに重点化するなど、効果的な補助金の運用を図るべきである。

2 行政組織について

組織・機構の見直しにあたっては、今後の更なる職員数の削減計画を踏まえてスリ

ム化、効率化を図るとともに、組織体制、人員配置も細やかに見直し、時代に即応した組織とすべきである。また、支所については、必要な市民サービス業務と地域の拠点を担う機能も持たせ、全体のバランスを考慮した施設となるよう検討していくべきである。

幼稚園・保育所の一元化については、平成31年3月に最終改定された「三好市就学前教育・保育基本方針」で、地域の実情にあった認定こども園を原則として中学校区に一つとしているが、東祖谷・西祖谷地区以外は進んでいない。出生者数が急激に減少している現状を考えると、幼保一元化は保護者及び行政にとってもメリットがあり、送迎の問題等も十分考慮のうえ、小学校の統合と併せて取り組みを推進していくべきである。

3 職員の定員管理について

合併協定書では、職員採用については、一般職員は6人退職で1人採用(6減1増)、専門職では技能労務職(運転手、給食調理員等)の退職者の補充を行わない等、定員の適正化に計画的に取り組むこととなっていた。その後、平成26年度に6減1増を見直し、将来を見据えた人材確保及び職員年齢構成の平準化を図るため、退職者の増減に関わらず一定数の職員採用を進めることとなった。また、平成28年度には年齢上限も29歳から45歳に引き上げられたことにより、年齢構成の歪みは解消されず、平準化は図られていない。

平成31年4月1日現在の一般行政職の平均年齢は、三好市46.2歳、類似団体42.3歳となっている。職員年齢の偏在是正のためにも採用枠は、一般枠と専門職の2本立てとし、年齢上限については再検討すべきである。総務省は適正な職員数の設定にあたっては、類似団体の職員数を真摯に受け止め、しっかりとした目標値を設定すべきとしている。一例として、類似団体の中で人口規模、産業構造、地勢条件、合併条件などからして最も近い自治体と人口1万人当たりの職員数を比較すると、約1.26倍となっている。結果、三好市はまだ組織のスリム化、事務事業の見直しを図るべきである。今後は、類似団体の中で人口規模、産業構造、地勢条件、合併条件などからして最も近い自治体の指標を基に算定し、その上で財政状況、行政需要を分析し、目標値を設定すべきである。

また、平成31年4月1日現在の三好市の級別及び職階別給料表によると、5級以上が162名(65.6%)を占めており、他の自治体と比較して、三好市はあまりにも突出した高い構成比率となっている。一定の年齢になれば昇級、昇格ということが要因になっていると思われる。今後の人件費増大を抑制するため、抜本的な給与制度の見直しが必要である。

4 職員の人事評価、人材育成について

平成26年5月に「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が成立、平成28年4月から施行された。この法律により能力及び実績に基づく人事管理の徹底を目的として、人事評価の実施が明確化され、三好市でも関連する条例の一部改正を行い、等級別基準職務表が定められた。翌年には「三好市職員の人事評価実施規程」により具体的な人事評価の実施方法が規定されているが、給料、昇格等処遇に反映する人事評価を実施すべきである。そうすることにより職員のやる気を喚起し、本人の意識改革を促し、動機づけにもつながることが期待される。

大阪府箕面市、滋賀県大津市では「年功序列制度を廃止し、責任に応じた処遇が得られる給与制度」とし、客観的な評価によるモチベーション向上につながる人事制度とする人事・給与構造改革に取り組み、ほぼ目標に達したことを公表している。

また、人材育成について、市民が職員に求めているのは、全体を見通してのマネジメント能力や職務の専門性・知識を生かした指導・助言である。職員一人一人の対応力向上が市に対する信頼感の向上につながるとともに、市民の理解を深めるためにも職員の資質向上、意識改革は必要であり、民間企業等の外部組織への派遣や合同研修等により、新たな価値観を取り入れることも検討すべきである。

5 アウトソーシングについて

行政責任の確保、市民サービスの向上、個人情報保護に留意しながら「民間でできることは民間に委ねる」ことを基本として、これまで指定管理者制度を31施設に導入、民間委託としては学校給食調理業務、ごみ収集業務など積極的にアウトソーシングを進めてきている。今後も職員数を削減していく中では、更なる取り組みが必要であると考えられる。

学校給食業務については、合併当初の6施設から現在4施設に統合されている。今後は児童・生徒数の減少により更に統合が必要となるが、基本としては、温かい給食を子供たちに提供できるよう十分な配慮のもとに統合計画を進めるべきである。

ごみ収集業務については、今後の正規職員数の状況を考慮しながら民間委託への検討を進めているが、経費の削減やごみの減量化につながる取り組み等も併せて検討していくべきである。

養護老人ホームについては、井川町の「敬寿荘」は本年度から指定管理となったが、西祖谷山村の「若宮荘」は指定管理の応募者がなく、引き続き直営となっているため、今後の方向性を早急に決定すべきである。また、指定管理している施設においても、今後は民間譲渡等の選択肢も含めて検討を進めていくべきである。

6 地方公営企業について

水道事業については、令和2年4月に料金改定が行われ、経営健全化へ向けて取り組まれているが、今後も人口減少が続き、料金収入が減少することから非常に厳しい経営が想定される。水道事業の経営は、単独の自治体では厳しいものがあり、周辺自治体等と協議・連携しながら、更なる経営健全化へ向けた取り組みを検討していかなければならない。

市立三野病院については、平成28年度に策定した新改革プランに基づき、徳島県の地域医療構想を踏まえ、今後の役割を明確化し、経営の効率化や再編・ネットワーク化などを通じて、より質の高く持続可能な病院経営を目指している。また、一般会計が負担することと定める経費についても、国の定める繰出基準内での適正な繰入額となっている。しかし、今後は人口減少や少子高齢化の急激な進展により、医療需要は大きく変化することが見込まれる。このため、現在の地方公営企業法の一部適用（財務規定のみ）の経営形態は、必要に応じて検討を進めていくべきである。

三好市長 黒川 征一 殿

2021年4月13日

第8次三好市行財政改革推進委員会

会 長	高 畑 敏 行
副会長	郷 田 孝 樹
委 員	岡 崎 孝 彦
委 員	杉 平 美 和
委 員	藤 堂 竜 也
委 員	林 清 和