

第51回豊岡市行財政改革委員会会議録（要旨）

開催日時 2019年10月25日（金）午後 1 時30分～午後 3 時10分
開催場所 豊岡市役所 3階 庁議室
出席委員 石原委員長 中田副委員長 加藤委員 小仲委員
谷垣洋委員 仲井委員 中嶋委員 土野委員
欠席委員 岡崎委員 與田委員
参加職員 市長 副市長（答申手交時から参加）
政策調整部長 財政課長
政策調整部次長兼公共施設マネジメント推進室長
事務局：政策調整部参事、政策調整課長 政策調整課職員 2名

傍 聴 人 1名

委 員 長： 本日で答申になります。今日もよろしくお願いします。

政策調整部参事： まず、前回の委員会で審議いただいた第4次行財政改革大綱案の確認をしていただきます。その後、市長へ答申していただきます。その際には、委員の皆様から、ご発言をいただきたいと思っておりますので、お願いいたします。

委 員 長： 第4次行財政改革大綱案について事務局から確認をお願いします。

事 務 局： <「第4次行財政改革大綱案」について説明>

委 員： 具体的で分かりやすい項目と抽象的で分かりにくい項目との差があり気になります。「ふるさと納税制度を活用したクラウドファンディング」や「共創」の部分010101から010302までが分かりにくいと思います。

政策調整課長： 「ふるさと納税制度を活用したクラウドファンディング」は、特定の豊岡市の事業に共感してふるさと納税をされるという制度です。

委 員： ふるさと納税は大都市への税を豊岡へ流す仕組みです。それに加えて、豊岡の品物を付加し、豊岡市の魅力を乗せるという意味があるのですね。

政策調整課長： はい。

副 委 員 長： 1ページのグラフと図について、復習の意味で簡単に説明して下さい。

政策調整部長： 合併時の地方債残高、旧市町分を集めたものです。それが当時650億円あったものが、行革等の努力によって少なくなっています。市の一般会計の中での真水の負担、交付税で措置される部分を除いた

分、つまり豊岡市民の方に直接負担していただく分が、2007年度当時は270億円でしたが、2018年度末には100億円と少なくなってきました。基金は、合併当初は85億円でしたが、毎年黒字になった分を積み、現在は214億円まで増やすことができます。簡単に言うと、行革を頑張ってきました、ということです。

副 委 員 長： 分かりました。

委 員： 就学前施設のあり方、幼児教育、保育人材についてです。前回の委員会で、小学校も中学校も含めた子どもたち全体のことについて意見を申し上げました。この件はやはり入れ込むのは難しいですか。

政策調整部参事： 幼児教育・保育のあり方につきましては、前回の委員会でも説明させていただきました。小中学校に関しましても、現在、教育委員会を中心に、教育の立場から検討しようとしています。そちらの審議状況をまずは見ていこうと、今のところ考えています。

委 員 長： その件は、市長との懇談のときにぜひご指摘下さい。では、この内容に異議なしということで、答申させていただくことにします。

【ここで、委員長から市長に答申書を手交。】

委 員 長： では、答申の内容について若干説明させていただきます。

＜委員長から「第4次行財政改革大綱案」について説明。＞

市 長： 委員の皆様は熱心に議論いただき、本日、答申をいただきました。ありがとうございました。今後、行政側で精査をした上で、実施に向けてのプログラムを作っていきます。私たちも厳しさは十分認識していますので、答申を元にしっかりと行革を進めていきたいと思っています。

第1次の行革は本当に厳しい状況の中で、とにかく切っていくことが行革でした。しかし、そのことによって成果を小さくしてしまっただけという反省もあります。身を縮めながらも、しかし同時に、反転攻勢するときには反転攻勢するだけの余力を持つ必要があります。投資額が縮小しても、その成果は大きく出していくという視点も必要です。縮めるだけではなく、攻めるところは攻めていくということもやっていきたいと思っています。

職員のこともについても答申をいただいております。AIやICTを活用した効率化を検討しています。今までこのICTの専門家は、作る側には多く、使う側にいないというのが実態でした。今後、その道のプロフェッショナルの意見を聞きながら、しっかりと進めていきたいと思っています。

市民の皆さんに、危機感の共有をしていただけていないというのが

実態です。公共施設マネジメントは既に説明会に入っていますが、厳しい意見を頂いています。自分が関わっている施設については、市民の方はサービスの受け手側として考えられます。自分が何かを行っている施設がなくなる、小さくなると困るという、当然の感覚です。しかし、そういった施設がここにもあり、あそこにもあり、という具合です。学校や保育園も同様です。それら施設全体をこのわずかな財源でどうしたらよいのかということについて、みんなが当事者意識を持ちながら考えるということは、なかなか難しいことです。しかし、そのことをこれからさらにしっかりと市民の皆さんに訴えながら、個々の気持ちは分かりますが、その上でなお、全体を、市民全体のためにどう解決すると一番よいですかというふうに、一緒に考えていただきたいと思います。それはまさに共創ということになるのではないかと思います。

このような事も含め、いただいた答申を元にしっかりと推進していきます。ありがとうございました。

委員長： 委員の皆さんから一言お願いします。

委員： 私が特に意識するのは、ふるさと納税です。まだまだ市民の理解が足らないと考えます。単純に商品をもたらうだけではない、ということです。ある人が東京で働いていたら、その人は豊岡で育って豊岡を出るまでは、親がお金を払って教育したのです。そういうことを考えれば、東京で住んでいる人も育った場所に税金を納めてもらわないといけないという考えです。ですので、豊岡市民それぞれの家庭が、自分の子どもたちが豊岡以外で働いていたら、ふるさと納税を頼むよということを声かけしていただくよう進めてもらいたいと考えます。

委員： 職員の意識改革が重要です。KAIZENミーティングは若い方でチームを作って、色々な意見を出しているということで、期待しています。さらに、できれば旧町単位でチームを作っていただいて、旧町を盛り上げていただくことを期待します。

もう1点が、子どもの施設に関することです。就学前施設はもちろんですが、できれば小学校や中学校についての検討も必要と思います。乳幼児が少なくなったら、すぐに小学校の子どもたちも少なくなります。ですので、小学校も含めて早急に計画を作って進めていただく必要があるように感じます。住民の方の理解を得ることも難しいと思いますが、ぜひ推し進めていただきたいと思います。

委員： 豊岡のまちの中を活性化させるための方策が必要です。9月末で古くからの店が3軒閉められました。シャッターが閉まっている店の方

が多いのではないのでしょうか。大開通周辺に関係者等の話からすると、車を置く場所があれば、活性化するのではないかと考えます。

委員： 市長も言われたように市の実情を知らない市民が多いと思います。私の携わっている団体もそうですし、施設利用者も同様です。市の状況を知らない方が多く、私がこの委員会で得た知識を話すと、「そんなことになっているの」などと皆さん言われます。この委員会の内容というのは、インターネットで分かりますが、皆さんは興味がないのか、あまり知識を得ようとはされません。

兵庫県で一番広い市ですので、職員さんも大変だと思いますが、もう少し市の状況を市民の方にわかってもらう方法があればと思います。

委員： 前回の委員会で「人口が増えて税収が増えたらよいのではないか」と言いましたら、それは別の計画でこの委員会は関係ないと言われました。しかし一方で、どの業種についても中小企業は人手不足です。外国籍の方を雇用して従業員を増やさないと、仕事があっても働く人がいないから仕事ができないという状況です。外国籍の方が増えても税収が増えます。企業誘致はもちろんですが、人が増える、税収が増える、ということをお願いしたいと思います。

委員： 「職員が自ら成長し」という部分が追加になりました。そのとおりで、職員さんはプロですので、もっともっと危機意識を持って頑張りたいと思います。そして、この危機をなんとか乗り越えていきたいと思います。私たちも汗をかいて一生懸命がんばっていますので、職員さん方もよろしくをお願いしたいと思います。

副委員長： 私は1次から関わっています。1次は分かりやすく言えば、補助金などを必要なものと不要なものにと仕分けということでした。そして、大きく進展し具体的に数字としても表れました。2次は事務事業評価でした。これはしなくてもよいのではないかとか、重複しているのではないかなどを判定し、それも一定の効果が出たのではないかと考えています。このように行革をやっているとだんだん難しくなり、高度になってきました。

4次行革は市長がおっしゃるように、全体の予算のカットは仕方ないとしても、マインドも小さくなったのでは元も子もありません。歳出は小さく、しかしより効果は大きく。市長のおっしゃるとおりです。

それらのことは理解させてもらった上でお聞きします。4年間で16億円ぐらいの財源が不足し、単年度当たり4億円の行革効果为目标と

しています。この目標を市長の立場で市民とどのように共有されるのでしょうか。先ほどもあったように、関心がない、知らない人がほとんどなのです。それを知ってもらいつつ、かつ、やることはやっていかなければならないというあたりを、市長の言葉でどのように市民に訴えていかれるのでしょうか。少なくとも我々もそれを応援していきたいと思うので、その辺について聞かせてもらいたいと思います。

委員長： 豊岡市は観光資源を山ほどお持ちです。これをどう活かして地域の経済を活性化するかが課題だと思います。先ほどあったように、例えば外国籍の技能実習生が一定数来られることも想定できます。

別府市に設立された立命館アジア太平洋大学は、別府市と立命館大学の連携です。そのおかげで別府市は年間130億円の産業連関で経済効果が出ているようです。当大学の学生の半分は外国人です。このような観点から外国籍の方が来られることによる経済活性化というのは、確かにあります。

宮崎市は合併特例債等21億円をかけて、オリックスのキャンプ場用に野球グラウンドを作られました。当時、宮崎の人からは色々批判があったようですが、結局、毎年の経済効果が約130億円出ています。このように行政が一定の投資をすれば、経済の活性化につながるのです。それほど大きな投資でなくても、城崎温泉、神鍋、出石などに行政が投資をすると、経済に跳ね返ってくる可能性は十分にあります。

もちろん一般財源は多く使えるわけではありませんから、市民の皆さんに理解をしていただいた上で、集めるものは集めて、それをきちんと投資をして経済の活性化につないでいく、そういうストーリーが必要です。そして市民の理解を得るために大事なことは、簡潔に説明することです。インターネットはもう見てくれません。詳しい説明は誰も見てくれません。行政の皆さんが一番苦手な部分です。

市長： ありがとうございます。ふるさと納税はしっかり稼いでいきたいと思っています。委員がおっしゃったように、東京に暮らしていて、ふるさとがとても大切だと思ったときに、応援してくださいというのは重要なことです。サイトに掲載する写真の工夫などを行い、現在は対前年3倍弱ぐらいの感じで伸びています。ルールを守りながらしっかりといただいて、施策の財源にしていきたいと思っています。

KAIZENミーティングは、若い職員がかなり意欲を持って取り組んでくれています。言ったことが実際に実現するということがなければ、みんなやる気を無くしてしまいますので、きちっと受け止めて実行していきたいと思っています。旧市町単位の件は、一度よく考えてみたいと

思います。そういうことがよいのか、全体を見る目を持って考えていくのがよいのか。どちらにしても、人間は改善の案を出そうとすると、自分の近くから出しやすいので、振興局の職員も本庁の職員も、それぞれの思いを出してくれるような雰囲気作りをしっかりとやっていきたいと思っています。

小中学校は、今年の12月議会に審議会の条例を出します。小中学校の適正規模、適正配置の計画を作ります。1年余りかけて計画を作って、そこから市民の皆さんとやりとりをして、最終的な豊岡市の計画を作ります。ただ、待ってられないところがあります。すぐに統合してほしいという切実な声が上がってきている地域もありますので、これは同時並行で実施します。子どもは特にコミュニケーション能力などを身に付けていこうとすると、多様な子どもがいる方がよいということがあります。このような教育的な観点と財政的な観点と両面必要です。公共施設の今後10年間の更新費用を試算すると、その7割が学校ですので、ここを動かすことが必要です。

中心市街地の活性化は必要です。活性化するためには駐車場というより、女性と若い人たちの活躍の場を作ることなのではないかと考えています。豊岡の中でも若い人や女性が経営する面白いお店が出始めています。そのエネルギーをもっとまち中に広げていきたいと考えています。専門職大学ができ若い人たちが来て、彼らの経済的な挑戦を応援するというのも1つの方法です。その際には、空き家や古びた建物を若者のセンスで変えていくことも可能になると思います。平田さんの劇団員が既に3組移って来られました。年内にあと2組移住されます。平田さんのお話では、来年も10家族30人ぐらいの団員家族が移り住む予定です。ですから、今まで豊岡にいなかったような面白い人たちが来ますので、まち全体も面白くなるのではないかと思います。

見てもらえない、読んでももらえないというのは、行革に限らず行政の永遠のテーマです。市長が交代した直後はみんな珍しいので、この市長は何を言うんだろうと、議場にも来てくださるのです。しかし長期政権になってくるとそうはいきません。ですので、副委員長からもう指摘がありましたように、一体どのようにして共有していくのかというのは大きな課題です。

一方で、既に公共施設全体の問題は相当皆さんの刺激になっていると思います。危機感をお持ちになられ、否応なしに目を向けざるを得なくなります。その時に、先ほど申し上げましたように、全体の問題

として見たときに、あなたのためだけではなくて、豊岡市のために、本当に全体をどう考えたらよいでしょうか、私たちも悩んでいるんです、とそういうやりとりができれば、その背後にある財政状況の危機感に目を向けていただけるのではないかと思います。向けていただければ、当事者意識を持っていただけるのではないかと思います。

人口増ですが、正直、増加は不可能です。日本全体でも人口増は100年以上不可能だと言われています。それぐらい手遅れになっています。今できるのは、いかに減り方を緩和するかということです。そしてもう1つは、そのときに、劇団員のような方など、面白い人たちによって減り方を緩和することです。人口は減ってもそのような質的な変化によって、まちが面白くなりセンスの良さにもつながったりします。そしてそれが人を惹きつけ、まちの元気につながる可能性があると考えています。そこから反転攻勢したいと思っています。

外国籍の方の件は、日本語学校を作るという方法もあるだろうと考えています。大学に入学する場合も働く場合も、日本語が話せることが必要です。また、日本の文化をある程度理解している方に来てもらわないと、結局軋轢を高めてしまいます。ですから、日本語や日本文化を学ぶ日本語学校みたいなものが必要なのではないかと考えています。

観光財源についても危機感が共有できていなかったのです。これから経済も豊岡のまちも基本的には縮小せざるを得ないですが、観光は可能性があります。投資財源を確保した上で積極的に投資をしながら、牽引力の1つになってもらいたいと思っています。

行政の情報を簡潔に説明するということについては、さらに頑張っていきたいと思っています。

委員 長： ハイヒールのリンゴさんという漫才師がいますが、行政ネタで徹底的に人を笑わすことができます。市長さんや職員の方が出てきて説明しても、誰も関心を持ちません。しかし、それなりの漫才師が来て、例えば市長がボケてリンゴさんが突っ込む。有名な人でないと最初人が来ませんが、そういう漫才師的な人を豊岡の皆さんの広いネットワークで探せないでしょうか。

市 長： 一度検討してみます。

委員 長： 日本語学校ですが、地方にサテライトキャンパスを出す政策を利用してはどうでしょうか。無名の日本語学校ではなく、関西の有名私立大学のサテライトキャンパスだと集客力があります。また、大学が先生を雇うので、豊岡市に費用はほとんどかかりません。それから、も

う1つ、インバウンドで強いのはシアターです。外国人にとって、1泊ゆつくりしようというときにミュージカルなりシアターがあって、前後で1杯飲めるような場所が必要です。KIAC中心のシアター構想をどう充実させていくかが課題です。

副委員長： 日本語学校の生徒は誰を想定しておっしゃっていますか。

委員長： 日本に來た日本語を学びたいという海外の人たちですが、先ほどもあったように、豊岡に良き循環を作ろうということです。技能実習生を取り巻く問題は多くあります。そういう中で、日本語ができるというのは大きな突破口です。そしてコミュニケーションによってよい関係を回していくということです。

副委員長： 市長自ら、市の現状を市民に知ってもらうことは至難の業なんだ、ということがありました。市長のプレゼンも非常に夢があって、本当にわくわくして、そうなればいいと多くの人がそう思っています。その上でこの行革で、4年で16億円というのをどのように伝えるのがよいでしょうか。ストレートに言うのも1つですし、もう少し違う例えにして、危機をシェアしていくことをぜひ考えなければならないと思います。

市長： リンゴさんとの対談でしょうか。

副委員長： そうするのがよいかもしれませんね。

委員長： リンゴさんと対談するので、クラウドファンディング、ふるさと納税で200万円って、どうですか。

市長： 検討してみます。

委員： 「共創」についてです。先ほど私が言いましたように、市の現状を知らない「そんなものは市にしてもらったらいじゃない」「あんなものは職員にしてもらったらい」と、そういう考えを持っておられる方がたくさんいます。ですので「共創」以前に、市の現状を知っていただいて、そして、「市民も一緒になってしないとできないんだ」という気持ちを持ってもらえるようにしてほしいです。昔と同じように、してもらって当たり前という人が多いのです。もうそんな時代ではなく、人口減少で財政難にもなります、ということをよく理解していただいて、市民も一緒に働こうという気になるようにアピールしていただいたら、手伝ってくれると思うのです。

市長： 劇場の件ですが、平田さんたちは小劇場の人たちですので、大きなホールは必要ありません。城崎や出石の空き家をちょっと変えて、100席も入れれば十分のようです。学生たちや関係の先生方が結構来られますから、その人たちが実際にアフターファイブに活動するような

ことも実際にあり得ると思います。

委員： 市民との共創については、地域コミュニティが重要です。たまたま一昨日と昨日と地域コミュニティの会議がありました。有意義な時間で意見交換ができましたが問題もあります。子育てがあつたりなどで、若い方は会議に出るのが難しい現状があります。市の職員の方も夜の会議は出にくいというのもありますので、できたら、勤務時間内で職員の方にお給料が払える時間帯に、救助隊チームを作っていただいて、地域での議論の手助けをしていただけたらなと、昨日思いました。

副委員長： 職員の意識と行動改革は非常に大切です。実際に着実に意識も高くなっていると思います。これプラス、市の組織を変えていくことが必要です。市の組織改革、それは目的と戦略があり、だからこういう組織に変えていくのです。そこを市長のリーダーシップで実施していただきたいと思います。文化的なことと言えば、今度、市民ホールができます。よい建物ができたということだけでなく、組織も見直ししてもらいたいと思います。ビジョンを示しここを目指すのだと、市長が言うしかないと思います。組織見直しという部分での市長のリーダーシップを発揮していただくことを最後をお願いします。

委員長： 予定時刻ですので、ここまでにさせていただきます。

市長： どうもありがとうございました。

【市長退席】

事務局： 11月12日の市議会の全員協議会で、委員会からの答申案について説明をさせていただく予定です。11月1日から15日までパブリックコメント、市民の方からの意見募集をします。最終的に12月20日を目途に、市長を本部長とする行革推進本部会議で、第4次豊岡市行財政改革大綱を策定させていただきます。

委員長： このようなスケジュールについて、委員の方々はご承知おきください。

副市長： 委員の皆様におかれましては、2017年12月からの2年の任期を全うしていただきました。あと1ヶ月少々任期が残っていますが、本日答申をいただきましたので、1つの区切りになりました。お礼を申し上げます。今年は第3次行革を急遽切り上げ、第4次行財政改革策定ということで、短い期間にしっかりとまとめ上げていただきました。皆さんの答申に従って、さらに身を引き締め改革に努めてまいります。皆さんの任期は終わりになりますが、引き続きまた無理を申し上げることがあるかもしれません。その際にはぜひ協力をお願いします。あ

りがとうございました。

副 委 員 長： 答申を今日無事にお渡しできました。あとはやっていただくだけです。色々なところで実際どうなのかを実感することになると思います。またどこかで意見を言っていただいて、みんなで見守っていきましょう。見守るだけではなくて、叱咤激励もさせてもらいたいと思います。