

意見書

～新たな行財政運営計画の策定に向けて～

平成29年11月17日

徳島市行財政力強化市民会議

徳島市長 遠藤彰良 殿

徳島市では、これまで平成 18 年度から 21 年度までを計画期間とした「徳島市行財政健全化計画 2005」、平成 22 年度から 25 年度までを計画期間とした「徳島市行財政健全化計画 2010」、そして、平成 26 年度から 29 年度までを計画期間とした「徳島市行財政力強化プラン 2014」を策定し、取組項目を掲げる中で、財源確保や定員の適正化などに着実に取り組み、行財政基盤の強化を図っている。

これまでの行財政改革の取組みを通じて、財政面及び職員数では目標を上回る改善効果が現れているほか、市民サービスの面でも様々な改善が見受けられる。

しかしながら、予想を超える少子高齢化や人口減少の進行、加えて税収の減など、徳島市を取り巻く環境が大きく変化する中で、持続可能な質の高い市民サービスの提供を続けていくには、今後とも行財政改革の継続的な取組みが不可欠であると考えている。

こうした中、今後 4 年間の「新たな行財政運営計画（素案）」（平成 30 年度～平成 33 年度）について、徳島市行財政力強化市民会議に意見を求められたところである。

今回示された素案は、徳島市が直面する厳しい環境の中で、新たな市民ニーズや行政課題にも積極的に対応していくこととしており、「徳島市まちづくり総合ビジョン」（以下「総合ビジョン」という。）に掲げる行政運営方針である「市民参加の推進」、「行政運営機能の強化」、「健全な行財政基盤の確立」の 3 つの方針を柱に掲げ、具体的な取組項目や目標数値を設定している。

この意見書は、新たな計画が市民の幅広い視点からの意見を反映したものとなるよう、当市民会議が意見交換を重ねる中で、素案の内容に関する意見を取りまとめたものである。

徳島市の財政状況は、少子高齢化や人口減少の進行などに伴い、地方消費税交付金の減等により主要一般財源収入が減少するとともに、社会保障関係費が増加したことなどにより、平成28年度の一般会計決算では、基金を取り崩して収支の均衡を図った。

また、中期財政収支試算によると、現状のまま財政運営を行った場合、平成33年度に基金が枯渇することが想定され、引き続き徳島市の財政状況は非常に厳しい状況にある。

このような状況の下で、総合ビジョンに掲げる将来像「笑顔みちる水都 とくしま」を実現し、持続可能な質の高い市民サービスを提供するためには、財政構造の改善に主眼を置いた行財政改革が不可欠なものである。

素案では、総合ビジョンにおける行政運営方針を基本方針として「市民のためのまちづくり」を念頭に行財政改革に取り組むことで、市民が真の「豊かさ」を実感できる市政を目指すこととされている。

基本方針1の「市民参加の推進」では、市民と行政が協働してまちづくりに取り組むための情報共有化につながる情報を発信できるよう、また、その内容が十分に伝わるよう、工夫をされたい。

市民満足度調査等により市民ニーズを的確に把握し、施策へ反映する必要があると考える。

多様な地域課題の解決に向けて、共に協力し合い地域の未来を創り出す共創・協働の地域づくりに向け、新たな担い手の発掘や育成など、多様な主体の地域活動への参加を促進する仕組みづくりに取り組まれない。

基本方針2の「行政運営機能の強化」では、事務の一層の効率化を促進するため、多くの自治体が民間委託を行っている業務については、早急に検討を行い、民間委託を進める必要があると考える。

また、各市町村が特色と強みのある施設をつくり、相互に利用し合っていくなど、徳島東部地域定住自立圏の連携強化を図るとともに、徳島市の特色と強みを明確に打ち出し、アピールしていくことも重要であると考え。

さらに、職員の能力向上を重要課題に位置付け、住民との接点にある「市職

員ならでは」の発想による政策立案や事務事業の見直しにつなげるよう意識改革に取り組まれない。

基本方針3の「健全な行財政基盤の確立」では、多様化・複雑化する市民ニーズに応えるため、事業の「選択」と「集中」をより一層明確化し、「真」に必要な施策に資源を配分していくことが重要であると考えます。

受益者負担については、行政サービスを利用する人と利用しない人との負担の公平性を確保するため、行政サービスの提供に必要なコストと料金のバランスを検証し、適切な負担を求める必要があると考えます。

市民に信頼される公平・公正な税制度を維持するため、さらなる滞納対策の強化による徴収率の向上に積極的に取り組まれない。

また、国民健康保険料、介護保険料については、被保険者の健康増進を図ることで予防を実現させるとともに、負担の公平性確保の観点から、適正賦課及び収納率の向上にしっかりと取り組まれない。

遊休資産については、売却や貸付けを行うことで、歳入の確保と管理費用の経費削減につながることから積極的に取り組まれない。

公共施設については、老朽化対策や人口減少等による利用需要の変化に柔軟に対応していくことが重要であり、長期的な視点をもって、行政地区の思い切った見直しを行い、施設の類似性や地域の特徴を念頭におきながら、県や周辺市町村との共同利用や現行の行政地区を越えた施設の統廃合を検討する必要があると考えます。

なお、地域経済の活性化は、税源涵養だけでなく、まちや市民が活性化することであり、まちが持続する大きな要因でもあることから、将来を見据え、財政とのバランスを図りながら、しっかりと取り組んでもらうべき項目である。

行財政改革の推進にあたっては、市民に理解を求めながら、柔軟かつ着実に取り組まれない。

また、次世代に負担を先送りせず、基金に依存しない健全な行財政運営を目指し、市長が改革の先頭に立ち、強力なリーダーシップのもと、職員が一丸となって取り組み、この難局を乗り切っていただきたい。

以上、新たな行財政運営計画の策定及び実施にあたり、これらの総合的な意見と別紙の基本方針毎の各委員の意見を踏まえ、素案に示されている具体的な取り組みや目標数値を必ず実行し、積極的かつ着実に行財政改革を推進するよう要望する。

そして、市政の主役は市民であるとの認識に立ち、「市民福祉の増進」に向け、徳島市の行財政運営が円滑に継続して実施されることを切望するものである。

平成29年11月17日

徳島市行財政力強化市民会議

| | |
|-----|--------|
| 会 長 | 中村 昌宏 |
| 副会長 | 疋田 光伯 |
| 委 員 | 奥嶋 政嗣 |
| 委 員 | 吉成 由美子 |
| 委 員 | 久積 育郎 |
| 委 員 | 島田 和男 |
| 委 員 | 竹中 淳二 |
| 委 員 | 岩崎 圭子 |
| 委 員 | 小山 純子 |
| 委 員 | 讃野 由高 |

基本方針 1 市民参加の推進

戦略 1 市政の「見える化」

◆ 市政情報の積極的な発信

- 学童保育の実施や中学生の医療費無料化など、子育てがしやすく、安心できる都市であるということを市民から発信していかなければ、行政だけが情報発信したのでは効果が少ない。市民全体で徳島市を盛り立てていかなければ発信力の強化にはつながらない。

◆ 広聴機能の充実

- 市民の生の声を聞いたり、市民と施策について議論したりすることは、円滑な行政運営に必要だと思うので、市民や地域の中に積極的に出かけてほしい。ただし、できないことはできないとはっきり言う姿勢を持っておかなければ、不信感につながる恐れがある。
- 広報はしっかりやるが、広聴はやらないというように、今までの行政では双方向になりにくい面があるので、しっかりやってほしい。
- 「市民満足度調査」の実施にあたっては、理想を求めすぎて、財源が伴わない結果とならないよう、徳島市が直面している厳しい環境を説明したうえで、実施することが重要である。

◆ 情報公開制度・個人情報保護制度の適正な運用

- 個人情報保護と情報公開とは相反するものであり、整合性を図るというのは絵に描いた餅になりやすい。そのため、災害時における1人暮らしの高齢者についての情報など、例示しながら情報公開していくことが望ましいと考える。

戦略 2 市政における市民との共創

◆ NPO等との協働の活性化

- 徳島市内で活動しているNPO等のリストアップや協議会の設置、NPO等と徳島市の担当窓口との連絡・連携体制の強化が求められる。

◆ 協働推進のための人材育成

- NPO等との協働に関する職員研修の実施も重要であるが、職員の頻繁な人事異動により、研修効果が活かし切れないということがないようにしてほしい。

◆ 自主防災体制の充実

- 地区自主防災連合組織について、住民に組織の存在が浸透していない場合、組織率を上げると同時に、住民への意識の浸透も図る必要がある。

基本方針 2 行政運営機能の強化

戦略 3 仕事と働き方の改革

◆ 市民本位のサービスの提供

- 外国人住民への窓口サービスの充実やさわやかスマイル運動の実施など、お金はかからないが効果の大きい接遇をもう一度心がけてほしい。
- 担当者が不在だと処理できないことやたらい回しが無いように、職員のスキルアップや横の連携を図ってほしい。

◆ ICTの利活用

- 職員は減ってもサービスは低下させないという方向で考えてほしい。ICTを利活用し、集中的に管理するという視点で合理化していけばいいのではないか。

◆ 総合的・機動的な組織の整備

- 組織の見直しを行い、課を統合するなど、思い切った合理化を進めていってほしい。

◆ 職員配置の最適化

- 職員の削減によって、今後、市政を担っていく若者の雇用に支障があるのではないかという点が危惧される。若者の雇用も確保しつつ、行財政改革に取り組む必要がある。
- 職員数の削減について、人数の削減も大事だが、金額の削減も重要視する必要がある。場合によっては、再任用職員や非正規職員の雇用によって総人件費を削減するという観点も必要である。

- 業務に精通した専門職の職員が、同じ職務で長く勤めている場合、職位が上がっていくシステムも必要である。

◆ 外部委託の推進

- 他都市の大半（8割以上）が民間委託を実施している業務については、早急に検討を行い、民間委託に切り替える必要がある。
- 外部委託の推進は必要だが、それに伴う職員数の削減や当該業務を従来担ってきた職員の新しい価値ある職務への異動の明確化が必要である。また、場合によっては外部委託から直営への逆のケースも検討が必要である。

◆ 政策形成力・企画力の向上

- 成果を数字で評価することは容易ではないと思うが、能力向上は不可欠である。特に、住民との接点にある市の職員は、県や国にない発想で政策立案を行ってほしい。

◆ 人材育成と意識改革

- 職員数が減少している中で、能力開発を最も重要な課題として取り組んでほしい。
- 能力向上等のための経費の見積もりは難しいが、机の上の仕事だけでなく、様々な現場を見ることは不可欠であり、そうした経費は見込んでほしい。
- 徳島市の職員は、行政サービスによって、地域住民の幸せ及び徳島市の将来の幸せに貢献するのが使命であるため、市長、副市長以下全職員が、この行財政運営計画に取り組む際に、市民の立場に立ち、いかにこだわってやり抜くかにかかっている。そういう職員になると、市民から信頼度が増え、ありがとうという言葉をかけられ、職員はそれを聞いて頑張ると良かったと次の原動力になる。
- 無駄と認識されていない部分を見つけ出すことが経費削減である。そのためには、業務の見直しと新しい発想が欠かせないので、職員にそうした意識付けが必要である。
- 研修で学んだことを、組織全体で共有化できるように取り組んでほしい。
- 職員提案について、簡単な事務の改善はすぐに採択されるが、大きな効果はあるが手間のかかる改善は見捨てられるということがないような職場風土にしてほしい。

◆ 女性職員の活躍推進

- 女性職員の管理職登用比率の向上は時代の流れではあるが、実力を見極め、逆差別とならないように心掛けることも必要である。

◆ ワークライフバランスの実現

- 職員数を減らして、時間外勤務が増えるということがないようにしてほしい。

戦略 4 連携経営の推進

◆ 広域連携の推進

- ふるさと納税により各地方自治体間で税収が増減するという動きの中で、徳島市の特色と強みを明確に打ち出し、アピールしていくことが重要であり、現在の徳島市の強みの1つは、縣市協調である。また、徳島東部地域定住自立圏を形成している12市町村との連携強化を探ることも必要である。
- 人口が減少する中で、自前で全てを整備したり、実施することは困難になっていく。近隣自治体との信頼関係と協力関係で、質を高めながら行政の効率化に結びつけてほしい。
- 「近隣自治体との連携」を謳い文句ではなく、「選択」と「集中」という視点を持って、具体的な施策の中で連携を図ってほしい。2050年までにまぎれもなく人口減少社会に移行する中で、今から10年後、20年後、30年後、50年後の徳島市がどんな姿をしているのかをイメージしながら進めてほしい。例えば、老朽化対策と公共施設の工事に関しては、「選択」と「集中」や再編・統合していくという視点をしっかり持ち、自治体間のネットワークをキーワードにすべきである。
- 徳島東部地域定住自立圏を中心として、人口減少や少子高齢化に対応した広域連携を図り、連携施策の拡充をより一層積極的に推進することが急務である。
- 徳島市だけで取り組んでいる事業があるが、周辺市町村でも同じように取り組んでいる事業がたくさんある。広域連携できるものを見つけて、周辺市町村と連携して取り組んでほしい。

- 現在は、外郭団体が下請け機関のような形になっているが、そこに実勢を持たせて、本庁職員のスキルと連携させて、1 + 1が2.5にも3にもなるようシナジー効果の発揮を心がけ、徳島市と外郭団体との連携を一層考えてほしい。そうすることで、その先にいる市民とさらにつながっていくことができる。
- 観光地域づくりについて、観光客数等の目標数値を掲げることも大切だが、実効性のある細かな施策の実行が何よりも重要である。
- 市税の徴収強化については、県および他の市町村と連携して実施する必要がある。
- 徳島東部地域定住自立圏域12市町村の連携強化は重要である。単に農業振興施策に限らず、産業全般さらには文化、歴史、民俗、教育、市民生活など幅広い分野での連携が求められる。1つの市町村であれもこれも備えるというのではなく、各市町村が特色と強みのある施設をつくり、相互に利用し合っていくという姿があっても良いのではないか。
- 徳島東部地域DMOを中心とした観光地域づくりに代表されるように、観光振興については、官民協働でもっと知恵を働かすべきである。

基本方針3 健全な行財政基盤の確立

戦略5 計画的財政運営と規律の堅持

◆ 効率的な予算編成の推進

- 優先順位を決めて予算を編成してほしい。
- 実質公債費比率について、水準と変化の両面から総合的に評価していく必要がある。
- 徳島市が末永く存続し発展していくために、「選択」と「集中」をより一層明確化し、「真」に必要とする施策に、限られた資源を配分していく仕組みが必要である。

戦略6 歳入・歳出の改革

◆ 事務事業の見直し

- 都市の中で、どのように選択的に集中した投資を行っていくかということが、今後、まちを豊かなものにしていくという点でも、災害への対応という点でも大切である。

ただし、集中するという事は、集中しない地域や分野ができてしまうので、そこをどう考えていくかということが難しい問題である。

- 公平性を確保するために、サービス提供に必要なコストと料金のバランスを検証するとともに、他都市と比較するなど、より適切な負担を求める必要がある。特に、料金の見直しを長年行っていない場合は、早急に見直す必要がある。
- 施設使用料について、特に民間と競合するような施設は、民間や他都市等との比較の中で、使用目的に応じて料金水準を見直す必要がある。
- 徳島市の事業全体について、事業内容の見直しや廃止等も含めて検討する棚卸しを行っても良いのではないか。
- 歳出金額が大きい施策を抑制できないか、伸び率が大きい施策を抑制できないか、国や県の施策と重複する施策をやめられないか、時代のニーズの変化で今はもう市民が求めている施策はないか、という4つの視点から施策の見直しを行ってほしい。
- 長期的には、サテライトオフィスの誘致等を含めて歳入の安定化を図る必要がある。
一方、当面の基金不足のリスクを回避するためには、歳出削減に取り組まざるを得ない。
- 事業の「選択」と「集中」について、まずは、全事業の10%削減を目標にして、聖域を無くし、切り込んでいく必要がある。

◆ 生活保護の適正実施

- 真の弱者の見極めを行うとともに、自立が見込まれる人については、自立させる施策を実施し、支える側に移行させることが必要である。

◆ 特別会計・企業会計の経営の適正化

- 医療費や介護に係る社会保障関係費が今後ますます市の財政を圧迫する中で、元気なシニア層の市民が増えることは、財政面から大きな意義がある。医師会や理学療法等の関係団体と協力して健康寿命を延ばす方策を考えてもらいたい。

- 介護体制の一部をソフト面でのまちづくりの一環として、地域のコミュニティにお願いするような仕組みを考えられないか。
- 不適切な請求をチェックし、指摘する体制が必要である。
- 下水道事業について、公営企業会計に移行する前に、移行を見越した経営戦略を策定した方が良いのではないか。
- 今後の超高齢化の進展により、社会保障関係費の増加が見込まれている。社会保障関係費の増大を回避するためには、市民の健康保持を目指した事業に投資すべきである。

戦略 7 財政基盤の強化

◆ 税源涵養の推進（地域経済の活性化）

- 行財政基盤を確立していくためには、収入源を増やす必要があり、収入源を増やす早い方法は、企業を誘致することである。今後、企業誘致で財源を確保することを前向きに考え、県と市が協力して進めてほしい。また、様々なつながりを持つ企業との協力も必要である。
- 企業を誘致する場合、ただ工場だけを誘致するというのではなく、効果の大きい、本社機能の誘致を進めるべきである。
- 阿波踊り期間中の民泊について、早い段階でメディアを通じて宣伝すべきである。
- 農業振興施策の推進について、徳島県産でなく徳島市産とアピールできる産品はあまりないと思われるので、市単独より県や他の市町村と共同で行った方が効率的である。
また、外に向かっての発信と同時に、自分で販路を拓けるといふ農家の意識を変える施策も必要である。
- 企業誘致について、徳島市出身のオーナー経営者に対する誘致の働きかけや、情報網を持つ地元銀行との連携により、県外企業や県内他地域からの企業誘致を進める必要がある。
また、企業の受け入れについて、用地、労働力、奨励策等の強みをアピールできるように心掛けるとともに、逆に、徳島市から企業が逃げていかないように日頃から対策を考えることが必要である。
- 観光資源の情報発信として、観光課の名称を阿波おどりに関連した名称に変更してはどうか。
- 観光振興について、徳島駅前に観光客のためのシンボルの設置を検討してほしい。
- 文化財の利活用は、観光振興の推進の決め手となる可能性を秘めていることから、検討して欲しい。

◆ 市税等徴収率の向上と適正な債権管理の推進

- 市税については、徴収率の目標を達成できるよう、取組みを段階的に強化して進める必要がある。
- 国民健康保険料、介護保険料、住宅使用料の収納率については、他都市と比較して、適正な水準もしくはそれ以上を目標とする必要がある。
- 他の自治体が行っているように、厳正に対処するという姿勢を見せることで、納税を促すことが必要である。
- 市税等については、公平負担の観点からも徴収率をさらに高めていくことは不可欠である。
- 市税等の徴収率のアップや未利用遊休資産の積極的な活用、時代に対応した公共施設の統廃合等の計画的かつ積極的な施策の強化が求められている。

◆ 多様な財源の確保

- ネーミングライツや広告事業の拡大等、多様な財源確保に取り組む必要がある。

◆ 未利用財産の積極的な処分・活用

- 遊休資産については、売却も含めてしっかり有効活用していくことは、どうしても避けて通ることができないのではないかと。
- 利用が見込めない財産については、積極的に処分してはどうか。
- 遊休資産は処分によって歳入になると同時に、管理費用が無くなることで経費削減にもつながり、積極的な実施が望ましい。
ただし、不動産の処分については、国・県の施設や既存施設、新設が必要な施設を踏まえ、長期的まちづくりの視点から、適切な配置を見通したうえで行うべきである。
- 公有財産の処分を検討する会議に、内部委員だけでなく、外部委員を入れて、積極的に進めてほしい。
- 徳島市の遊休地は処分する方法もあるが、有効利用をした方が一時的な収入でなく永年収入につながるのではないかと。

◆ 公共施設の最適化

- 将来の効率化のためにも立地適正化計画の策定を進める必要がある。
- 他都市の状況を踏まえ、公民館とコミュニティセンターの一体化を進める必要があるのではないかと。

- ほとんどのコミュニティセンターが築20年を経過し、これから補修費等が増加していくのではないかと懸念がある。かなり細かく配置されているが、これだけ必要なのか、今後の検討課題である。

また、制度上の問題はあると思うが、学校等の施設にコミュニティセンターの役割を持たせていくことはできないか。今後、1つの施設に複数の目的を持たせることが不可欠になってくる。

◆ 学校等の規模の最適化

- 徳島市も人口減少、年齢構成の変化が進んでおり、行政地区割りの見直しが必要である。

また、それとともに、幼稚園や学校の統廃合は避けて通れない課題である。提案から実施に至るには時間がかかると思われ、早めの着手が必要である。

児童・生徒が少ない学校には、教員の2校兼務のような仕組みを導入できないか。

- 施設が老朽化して更新が必要になっている中で、子どもの数は減っているため、幼稚園や小学校の統廃合に取り組んでほしい。

徳島市行財政力強化市民会議設置要綱

徳島市行財政健全化市民会議設置要綱（平成 17 年 4 月 1 日）の全部を改正する。

（目的）

第 1 条 本市の行財政力の強化に向けた取組みについて、市民の意見を反映させるため、徳島市行財政力強化市民会議（以下「市民会議」という。）を設置する。

（任務）

第 2 条 市民会議は、市が指定する事項に対し、幅広い視点から検討し意見を述べる。

（委員）

第 3 条 市民会議は、委員 10 人以内をもって組織する。

2 委員は、学識経験者、各種団体代表者等及び公募市民のうちから、市長が委嘱する。

3 前項の公募市民の要件その他の公募に関する事項は、市長が別に定める。

4 委員の任期は、就任した日の属する年度の 3 月末日までとする。ただし、再任を妨げない。

（会長及び副会長）

第 4 条 市民会議に会長及び副会長を置く。

2 会長は、委員の互選によりこれを定める。

3 会長は、会務を総理し、市民会議を代表する。

4 副会長は、委員のうちから会長が指名する。

5 会長に事故があるときは、副会長がその職務を代理する。

（会議）

第 5 条 市民会議の会議は、会長が必要に応じて招集し、会長が議長となる。

2 会長は、必要があると認めるときは、会議に委員以外の関係者の出席を求め、関係事項について説明又は意見を聴くことができる。

（解散）

第 6 条 市民会議は、その任務が達成されたときに解散する。

（事務局）

第 7 条 市民会議の事務局は、総務部行政管理総室行財政経営課とする。

（その他）

第 8 条 この要綱に定めるもののほか、市民会議の運営等に関し必要な事項は、会長が市民会議に諮り決定する。

附 則

この要綱は、平成 26 年 4 月 1 日から施行する。

徳島市行財政力強化市民会議 委員名簿

【敬称略、平成 29 年 8 月 23 日現在】

- 会 長 中 村 昌 宏
(元徳島文理大学総合政策学部・学部長)
- 副会長 疋 田 光 伯
(四国大学大学院経営情報学研究科・研究科長)
- 委 員 奥 嶋 政 嗣
(徳島大学大学院社会産業理工学研究部・准教授)
- 委 員 吉 成 由美子
(徳島県婦人団体連合会・副会長)
- 委 員 久 積 育 郎
(公益財団法人徳島県勤労者福祉ネットワーク・理事長)
- 委 員 島 田 和 男
(徳島市コミュニティ連絡協議会・会長)
- 委 員 竹 中 淳 二
(公益財団法人徳島経済研究所・理事兼事務局長)
- 委 員 岩 崎 圭 子
(ファイナンシャル・プランナー)
- 委 員 小 山 純 子
(福祉ボランティアの会・代表)
- 委 員 讃 野 由 高
(市民公募委員)

以上 10人

徳島市行財政力強化市民会議 開催経過

【第1回市民会議】

と き 平成29年8月23日（水）
ところ 徳島市役所8階庁議室
議 題 ○新たな行財政運営計画の策定について
○その他

【第2回市民会議】

と き 平成29年11月9日（木）
ところ ホテル千秋閣6階孔雀の間
議 題 ○新たな行財政運営計画（素案）について

【第3回市民会議】

と き 平成29年11月17日（金）
ところ 徳島市役所8階庁議室
議 題 ○徳島市行財政力強化市民会議意見書について