

## 令和2年度江田島市行財政改革審議会 要点録（意見概要等）

日 時	令和3年1月25日（月） 13時25分～15時20分			
場 所	江田島市役所4階401・402会議室			
出 欠 (委員)	氏 名	役 職 等	備 考	出欠
	植野 建二	広島銀行大柿支店長		出席
	上本 一男	江田島市議会産業建設常任委員会副委員長		欠席
	内村 浩	中国化薬株式会社江田島工場取締役工場長		出席
	胡子 雅信	江田島市議会文教厚生常任委員会副委員長		出席
	岡田 鈴子	江田島市女性会連合会会長		出席
	奥田 修三	江田島市企画部長		出席
	上平 毅	広島県地域政策局市町行財政課長		欠席
	熊倉 正造	江田島市議会総務常任委員会副委員長		出席
	小跡 孝廣	江田島市自治会連合会会長		出席
	堂野崎 平	江田島市社会福祉協議会会長		出席
	平田 圭司	江田島市商工会会長		出席
	三島 雅司	江田島市教育委員会教育長職務代理者		出席
	山下 忠子	江田島市食生活改善推進員協議会会長		出席
	山本 修司	江田島市総務部長		出席
(事務局)	明岳市長，土手副市長 越野総務課長，保手濱財政課長，平井主幹，山下専門員			
<p>次 第</p> <p>1 開 会</p> <p>2 委員紹介</p> <p>3 議 題</p> <p>    (1) 「第3次江田島市財政計画」及び「第4次江田島市行財政改革実施計画」の         一体化による計画策定について</p> <p>    (2) 「江田島市行財政経営計画（案）」について</p> <p>4 その他</p> <p>5 閉 会</p>				

1 開 会	
事 務 局	<p>本日はお忙しい中、お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。</p> <p>御案内の時刻よりも少し早いのですが、皆様お揃いですので、ただいまから、令和2年度江田島市行財政改革審議会を開会いたします。</p> <p>本日、上本委員と上平（かんびら）委員から、欠席の御連絡をいただいております。</p> <p>委員14名の半数以上が出席のため、江田島市行財政改革審議会条例第5条第2項の規定により、本日の会議が成立しますことを報告させていただきます。</p> <p>それでは、開会に当たりまして、明岳市長が皆様に御挨拶申し上げます。</p>
市 長	<p>皆さん、こんにちは。江田島市長の明岳周作でございます。</p> <p>本日は、堂野崎会長をはじめとする委員の皆様方には、江田島市行財政改革審議会に、大変お忙しい中、御出席を賜りましたこと、心から感謝申し上げます。</p> <p>また、各委員の皆様方には、各団体のリーダーとして御活躍いただいておりますこと、そして、日頃から江田島市政に御支援、御協力を賜っておりますこと、この場をお借りし、厚く厚く御礼申し上げます。本当にありがとうございます。</p> <p>さて、昨年3月に、本審議会から答申をいただきまして、「第4次江田島市行財政改革大綱」を策定いたしました。</p> <p>その際に、委員の皆様方から、配慮する点といたしまして、更なる事務事業の選択と集中、そして、歳出削減や歳入確保を図る必要があること、職員の意識改革が必要不可欠であること、全ての職員が現状にとらわれることなく、自らがアイデアを出して、そして、新しい取組に挑戦していくことを、御指摘、御意見を賜っております。</p> <p>こうした御意見を踏まえ、少し時間がかかりましたけれども、この大綱に基づきます第4次江田島市行財政改革の実施計画と、財政改革を策定することになっておりますけれども、ようやく事務方として取りまとめることができました。</p> <p>そして、今までの形と変えて、この2つの計画を併せて1つの計画といたしまして、「江田島市行財政経営計画」として、打ち出すこととさせていただいております。</p> <p>本日はこの経営計画を策定いたしましたので、皆様方に御報告をし、そして皆様方から御意見を頂戴したいと思っております。</p> <p>また、先ほど申し上げました、3月にいただいた答申の中で、改革の節目において、本審議会において、その事業進捗でありますとか、御意見を伺うことが要望としてありますし、私どももそのように考えているところでございます。</p> <p>今後の計画の推進に当たりまして、皆様方から御意見を頂戴し、より良い江田島市の発展につなげていきたい、このように考えておりますので、どうぞよろしく願いいたします。</p> <p>本日は本当にお忙しい中、ありがとうございます。どうぞ、よろしく願いいたします。</p> <p>(市長退席)</p>

2 委員紹介	
事務局	<p>それでは、次第2、委員紹介をさせていただきます。</p> <p>始めに、委員の皆様を紹介させていただき、続いて事務局を紹介いたします。</p> <p>(委員及び事務局紹介)</p>
3 議題	
事務局	<p>これより審議に入りたいと思います。</p> <p>ここからの進行は、審議会条例第4条第2項の規定によりまして、堂野崎会長にお願いしたいと思います。堂野崎会長、よろしくお願ひいたします。</p>
会長	<p>堂野崎でございます。この審議会がスムーズに、早く終わるようにしたいと思いますのですが、そうは言いましても市にとっては重要な審議会ですので、皆様から忌憚のない御意見を頂きながら進行していきたいと思ひますので、よろしくお願ひいたします。</p>
(1) 「第3次江田島市財政計画」及び「第4次江田島市行財政改革実施計画」の一体化による計画策定について	
会長	<p>それでは早速、議題に入っていきたいと思ひます。</p> <p>議題1、「第3次江田島市財政計画」及び「第4次江田島市行財政改革実施計画」の一体化による計画策定について、事務局より説明をお願いいたします。</p>
事務局	(資料1により説明)
会長	<p>事務局から説明が終わりましたが、議題1の一体化について、御意見・御質問等がございましたら、よろしくお願ひします。</p> <p>(意見等なし)</p> <p>よろしいですか。2番目の議題の案のところで、またいろんな御質問等をしていただければと思ひますので、この件につきましては以上で終わります。</p>
(2) 「江田島市行財政経営計画(案)」について	
会長	<p>それでは議題2「江田島市行財政経営計画(案)」について、事務局から説明をお願いいたします。</p>
事務局	(資料2により説明)
会長	<p>それでは皆様から、このことについて御意見・御質問等がございましたら、よろしくお願ひいたします。</p>
委員	<p>31ページに組織風土の改革、言ってみれば市職員の意識改革というところですが、今までの組織風土というのはどのような組織で、これからどうしなければいけないのかというのが見えていないので、そこを教えてください。</p> <p>今回の経営計画の中で、5年間で10億円の政策的な事業の費用を捻出すると私は理解しています。30ページに書いてありますが、10億円という使えるお金を確保するために、歳入確保であるとか、経常的経費の8億円、捻出することですが、重要施策にどのようなものを考えているのかというのが見えていないので、そこを教えてくださいと思ひます。</p>

	<p>捻出する目標額を達成するに当たっての肝となるのが、恐らく事務事業総点検ということになると思います。限られた予算の中で有効な事業施策を進めるに当たって、既存のものを総点検ということで、イメージとしては38・39ページの総点検シートで、見える化をしていくことになると思います。</p> <p>第3次行財政改革までやっていた「事務事業評価シート」というものがありますが、こちらはかなり複雑になっているような気がします。これまで、内部では事務事業評価はしていたと思いますが、これは内部のものであって、審議会や、議会においても予算編成の必要資料としていただけないかということがあったのですが、内部資料だからということで、お見せいただいております。</p> <p>今回総点検に関わる事務事業総点検シートは、これもやはり内部だけでやられるのか。というのが、これによって事業を止めるという選択もするということですので、今まであった既存のものをいきなり止めるというときには、止める根拠として、こういった事務事業総点検シートで、これこれしかじかだから縮小するとか、止めるとか、そういった資料としてはやはり市民の皆様にお示ししていかないと、理解していただけないので、これをどのようにお使いになるのか教えてください。</p>
事務局	<p>まず風土改革、これまでがどうで、どういったことを目指すのかということですが、いわゆる公務員といったときに、「自ら考え、行動する」といったところが弱いと思っております。これをやりなさいと言われてやれる公務員はいるかと思うのですが、そうではなくて自ら考えて実現させる。</p> <p>特にこれからは、はっきり言ってお金はありません。そういったときに何が財産になるかと言ったら、知恵だと思います。職員の知恵、職員だけではなくて、まちづくりに携わる市民の皆さんの知恵を借りながらやっていかなければなりません。そういったところができていなかったと思っています。そこができるようにしていきたい。それは、じゃあやりましょう、はいできます、といったことには、絶対にならないと思っています。ですので、計画を定めました、来年できます、という訳にはいかないで、きちんと、少なくとも次の総合計画を定めるまでには、何らかの成果を上げていきたいと考えています。</p> <p>それから、昨今、自治体において「手続きミス」みたいなものが多くありました。そういったおそれがあるものについてはきちんと正していかないといけませんので、風土改革の中で、業務をチェックし、きちんと事務が進めていける態勢づくりにも取り組んでいきたいと考えます。</p> <p>次に、30ページの重要施策、委員の質問は、この重要施策とはどういったものを想定しているのかということによろしかったですでしょうか。</p>
委員	<p>要は、ある目的のものに対して10億円捻出してやっていきたいということの表れだと私は思っているので、ではその重要施策とはどのようなものをイメージされているのか、また、その肝となるのが事務事業総点検となると思うので。</p> <p>あと、総点検とは何事業を考えられているのか。総点検は全部の事業だとは思いますが、前回の第3次の時には、242とか250とかの事業を評価すると</p>

	<p>ということで、このたびはどれだけの事務事業を総点検されるのか。</p>
<p>事務局</p>	<p>今回の目標数値の出し方として、本来であれば委員おっしゃるように、こういうことをやっていくから、これだけの予算が必要だとすべきところですが、この10億円の出し方というのは、もちろん総合計画に定めるものということはあるのですが、ではこの施策をするために何円と何円を積み上げているというものではなくて、逆に、歳入をまずはベースに捉えて、これだけの歳入しかありません、その中で10%ほど、先ほどの経常収支比率の90何%の部分で、政策的経費をどうにか捻出するため、その何%を目指すためには、これだけの予算を確保していかないと、目標とする経常収支比率にはならないという数字です。</p> <p>重要施策の積み上げ方式ではなくて、今後の総合計画に充てられる予算を確保した上で、どう実施していくかという考え方ですので、この重要施策がどれとどれというのは、今の時点は説明できないというのが、この目標の立て方となっております。</p> <p>事務事業総点検ですが、今まで行政評価という形では、まだ庁内でも浸透しておらず、公表できるようになっていなくて、試行段階を続けてきていると思います。</p> <p>経営計画案に点検シートをイメージとして記載しておりますが、このたび来年度の当初予算を検討する際に、例えば「目指す姿を実現するための目論見」にあります「現状」「課題」「課題解決に向けた仮説」でありますとか、「基本情報」の「目的」「目指す姿」「成果目標」といったことを考えながら事業構築するよう職員に示しております。</p> <p>ただ、今回やってみて、先ほどの風土改革ではありませんが、なかなかすぐにはできないということも実感しました。そういった中で、本当は点検シートがそのまま公表できれば、市民の方も「なるほど」というところになると思うのですが、現時点においては、来年度これをすぐにお示しできるかというのは、難しいかなと思っています。</p> <p>ただ、何も示さないという訳ではなくて、こういった方向性で考えているということであったり、この様式のままではないのですが、各事業においてどういった考え方かというのは、示せるようにしていきたいと考えています。</p> <p>点検事業については、全ての事業を対象とし、まずは分類することを考えています。例えば法律に基づいて必ずやらなければならない「法的義務的事業」というものがありますが、そういった事業はこれで、それについてはこれくらいの予算が必要だということを整理します。他の事業については、実施に当たって市の意思決定が働くものですので、それはどういう理由で、何を実施するのかを整理しようと思っています。</p>
<p>委員</p>	<p>分かりました。</p> <p>ちなみに教えてもらいたいのですが、第3次行財政改革の時に事務事業評価シートをやって点検していきますということを5年間やっている中で、結局できていないのかお示しいただいていないのですが、平井さんはこれまでの事務</p>

	<p>事業評価シートを見られていますか。250くらいの事業をA B C Dと評価したものを、我々も見させていただいていますが、実際のシートというのは見ていらっしゃるでしょうか。</p>
事務局	<p>見ました。これでは評価になっていないという感じです、はっきり言って。</p>
委員	<p>そうなると、この第4次というか、この中で肝となる事務事業総点検、イメージでシートがありますが、評価は職員が行うわけですけれども、それを職員の研修というか、しっかりとした評価の仕方というのは、どのように全職員に浸透させていくのが、このたび非常に大きな、かなりエネルギーのいるところだと思っておりますが、それはどのように考えていらっしゃるのかということが、非常に不安になってきました。</p>
事務局	<p>かなり時間がかかると思っています。ただ、やらなければならないことですので。</p> <p>まだ私の中の案ではあるのですが、一堂に会して職員に研修しても、おそらく伝わらないし、「右から左」というのが一般的な研修だと思うので、そうではなくて、少なくとも同じ政策・施策をやっている部単位で実施し、具体的にどれかの事業を捉えて説明すれば、「そういうふうを考えるんだ」というのが、同じ施策に携わっている人であれば分かると思います。</p> <p>今後の事務事業総点検において、このような考えでやるんです、もしくはどれかの事業を取り上げて一緒に考えましようとか、そういった形でやっていかないと、「はい、このやり方でやってください」では、今までと何ら変わらないものになるのではないかと考えています。</p> <p>少し時間はかかっても、できるだけ一人でも多くの職員が、その考え方で評価・分析し、事業が構築できるよう取り組みたいと考えています。</p>
会長	<p>他の委員さん、何かございませんか。</p> <p>今日欠席の委員から、御意見が届いておりますので、紹介させていただきます。</p> <p>江田島市は職員数が類似団体に比べて、経常収支のうち人件費の占める割合が令和元年度決算で31.2%と、県内都市（広島市を除く）平均23.9%よりも高くなっています。</p> <p>また、旧町時代に大量に発行した市債の残高が多額（187億円）となっており、取組に当たっては、今後の人件費と公債費をどのように管理していくかが、重要になると考えられます。</p> <p>組織風土の改革には、ミッション・組織目標の共有、P D C Aによる事業推進、人材の育成、モチベーションの向上に、人事評価システムが有効なツールになると考えられます。</p> <p>基本方針の24の人事評価の活用には、しっかり取り組んで頂きたいと思っております。</p> <p>ということでございます。この件について、事務局から何かございますか。</p>

<p>事務局</p>	<p>職員数が類似団体に比べて多いということで、人数が多いので人件費が多いということにはなっております。資料2につけている資料で、資料-1というものがございます。こちらを御覧ください。</p> <p>こちらが現在の江田島市の職員数となっております。表の左側の平成17年、上から3行目の総職員数が525人ということでありました。表の一番右側、令和2年が、現在351人ということで、合併から約2/3の職員数となっております。9人いた課であれば、6人の職員でやっているという状況にあります。</p> <p>表の中で、例えば議会というところを見ていただきますと、平成17年は5人の職員、平成27年は5人、平成31年は5人ということになっております。続いて、右側に「定員管理診断」というものがありまして、これは総務省が示している、江田島市の類似団体であれば議会事務局の職員は3人が平均的な数字になってくるということで、これに対して2人ほど人数が超えているということを示している資料になります。</p> <p>これでいったときに、議会は2人多い、総務・企画・住民関連は13人多い、ということで数字が出ておりますが、例えば総務・企画・住民関連であれば、多い原因は、各町にあります支所・市民センターに窓口を設置しているということで、職員が多くなっているというところがあります。それから民生のところですが、24人多いということになっております。ここについては、江田島市内には認定こども園・保育園がございまして、民間の施設がないという状況がありまして、ここが他と比べて多いということになります。それから下に下がりますと、消防が17人多いという状況にあります。これについては、消防が驚部にもありますし、鹿川にもあるということで、2つに分かれてやっているということがあります。こういったこともありまして、現状、他のところよりも職員が多いという結果が出ております。それにつられて人件費も多いということになっております。</p> <p>人件費の削減については、職員の人数は、住民の皆さんへ向けてのサービスと、サービスの効果を発揮するための組織、この三位一体であると考えております。人件費を落とすということであれば、そういったサービスの部分であったり、組織の部分であったり、そういったところも議論していきながら、手を加えていく必要があるというふうに考えております。</p> <p>あとは、民間へ委託したり、正規の職員でやるのではなく会計年度任用職員の方にやっていただいたり、こういったところも市民の皆さんへのサービスを落とさないということを考えながらやっていきたいと思っております。</p> <p>それから、人事評価システムについて、有効なツールということで、我々もそのように認識しております。これについては、人事評価を始めて5年目になるのですが、実際、評価の結果自体を職員に、こういったところが良いところですよとか悪いところですよとか、気づきを与える機会にはしておるのですが、例えば待遇が良くない職員に対して、悪いですよというところで終わっているというところがありました。</p> <p>実は昨年度から、そういった悪いという評価が出たところについては、研修で</p>
------------	---

	<p>フォローアップするという取組も進めております。人事評価の方も、より一層活用してまいりたいと考えております。</p>
委 員	<p>3ページの「計画の概要」というところで、黒丸が3つあります。一つ目の黒丸の文の下に「予算規模の適正化に取り組みます」とありますが、江田島市としてどれくらいの予算規模、120億円から130億円という数字が12月定例会で出ましたが、そのように考えていらっしゃるのでしょうか。</p> <p>15ページ下の表を見たら、経営計画の令和2年から令和6年の赤囲みですが、足していくと30億7,200万円、この5年間で財政不足が30億7,200万円という捉え方でよろしいかどうか。</p> <p>これは第3次財政計画ですが、その前の第2次財政計画というのが平成27年度から令和元年度の5年間やっておりました。平成27年度のできた当時は、5年間で14億円の財源不足ということで、新聞にも出ました。そして2年後の平成29年6月の見直しでは、更に財源不足が増えて、5年間で21億円の財源不足に陥るといのも、新聞に出ました。結果、令和元年6月の見直しでは、逆に5年間で5億5,700万円のプラスになるという見直しの数字を見せてもらって、何が言いたいかという、15ページにある5年間の財源不足である30億7,200万円というのは、どのように弾き出されたのか。毎年度見直しをされるということですが、ここが確かな数字として出されているのか。</p> <p>前回の第2次財政計画でそのようなことがあったので、ちょっと気になるところですが、どうでしょうか。</p>
事 務 局	<p>予算規模の適正化というところですが、こちらについてはやはり本市の標準財政規模が90億円というところを考えますと、120億円から130億円くらいが適正ではないかと考えております。</p> <p>15ページの収支ですが、これまでの財政推計につきましては、予算規模の推計を行っておりました。実際、決算で固まってくると、財源不足がなくて黒字ということで、14億円の赤字が、実際計算してみると5億円プラスになっているということで、委員の皆様からも乖離が大きいと指摘を受けておりました。</p> <p>このたびの推計につきましては、過去の決算規模の推移の平均を出しまして、決算ベースの見込みで推計の整理をさせていただいております。収入がかなり減っておりますので、結果的には赤字が発生するのではないかと見込みを立てております。</p>
委 員	<p>では、15ページの赤囲みである、令和2年度が9億9,700万円、最後の令和6年度が4億9,100万円という収支、要は赤字ですが、現時点で財政計画を立てる中では、5年間で30億7,200万円が財源不足であるということでもよろしいですか。</p>
事 務 局	<p>はい、現状のものを継続して行った場合には、これくらいの赤字になってしまう恐れがあるので、改善しなければならないということを意識していただくということで、この推計を出させていただきました。</p>
委 員	<p>32ページから実行項目というのが書いてあって、各方針に基づいていろいろな実行項目が書かれていて、主導課というのが出ています。1番とすれば財政課</p>



	の方が事務事業総点検を実施します。この主導課というのは、計画と実行と評価をされるのですか。
事務局	この事務事業総点検で申しますと、財政課が、点検の趣旨や提出期限などを定めて、事業担当課から点検シートを提出してもらい、担当課が出しっぱなしにならないように財政課で、まずはきちんと書き込まれているか、その内容が本当に適切なのかということヒアリングしながら進めます。まだまだ見直しが浅い、もしくはできていないところについては、もっとこういう視点からの見直しができるのではないか、なぜその事業をやっているのかということ、財政課主導で整理し、公表までもっていくのが最終段階ですけども、そこまで全庁的な取組としてもっていく、そこを主導するのが財政課であるというふうに考えております。
委員	各課が計画を立てて実施して、その結果、評価するのは財政課という考え方でよろしいですか。
事務局	まずは各課で自ら評価を行い、その評価が正しいか、財政課としての評価も加えた上で、最終的に市としての評価はどうかというふうに、最終的に公表できるようにしていきたいと考えております。
委員	見直し・点検時期というのが、1年目、2年目が全く白紙になっているのですが、例えば5年計画であれば、年度ごとの目標といいますか、1年目はここまでできていないと駄目ですという目標は立てられるのですか。
事務局	現時点では、先ほどの39ページの右側、例えば活動実績と成果というところで、令和6年度が最終目標だとすれば、では5年度、4年度、3年度にはどこを目指すのかということ、きちんとして決めてやっていくようになると思います。 ですが、そこが年ごとに達成していないからといって、ではその事業は意味がないのではないかということではなく、ではどう改善しましょうかという見直しを、もちろん毎年やっていかなければいけないと考えています。
委員	この事務事業総点検シートというのは、1年目に全部できていないと、5年間できないですね。非常に難しいかなと思うのですが、どう思われますか。
事務局	これまでやってきた事業ですと、恐らくどの事業も明確な目標を立てずにやってきているのが現状だと思います。ですので、来年度する事務事業総点検において何をしようとしているかという、明確にきちんと成果目標を定めること、現状がどうなのかということ、その現状がこれまで取り組んできた結果、目標をかなり乖離している場合には、その時点で今のやり方はどうなのかという評価ができると思います。 そうではなくて、初めて目標を定めた、それまでの実績数値を測ったことがないので、現状が分かりませんという事業もたぶんあると思います。それについては、今後見ていきながら、きちんと評価していかなければならない。 まずは、左側にあります基本情報の4・5といったところが明確に定められている、それに則って現状がどうであるかというところは、必ずできるはずですので、来年度はそこを重視していきたいと考えています。

委 員	<p>分かりました。来年度は大変だと思いますが、頑張ってください。</p> <p>それともう一件、人事評価の件ですが、会社では人事評価は給与に直結します。人事評価によって昇給が決まりますが、一番困るのは、評価が悪いとやる気を失う社員が結構出るので、その辺のフォローアップが非常に大切になる。</p> <p>人事評価がなかったとしても、やる人はやる、やらない人はやらない。やらない人をやる気にさせるためのフォローアップが非常に大切になりますので、安易に人事評価制度を入れたから社員が良くなるということはないと思いますので、その辺を十分に注意していただければと思います。よろしくお願いします。</p>
委 員	<p>34ページに「16 内部統制体制の整備」というところがありまして、これも大きな柱になるのではないかと、要は効率的で適正な業務遂行のため、業務プロセスにかかわる規則・規程・マニュアル等を整備するというところで、これもやはり業務の効率化ということで非常に重要なものだと思うのですが、これはいつまでにこの整備を目標に掲げていらっしゃるのか。</p> <p>5年間の計画の中の肝になる、要は事業を回していくための業務プロセスですが、そのマニュアルを作るということになっているので、いつ整備してこれを運用されるのか、この点について教えてください。</p>
事 務 局	<p>40ページを御覧ください。簡単ではありますが、ロードマップというものを示しております。</p> <p>16の内部統制制度の整備というところで、来年度（令和3年度）では、他の自治体の状況等を調査、もちろん調査しなくてもできるものについてはやっていきたいという思いはあります。令和4年度にはマニュアル等の内容を検討して実施し、推進体制についても検討を実施していきたいと考えています。</p>
委 員	<p>一体化の計画策定についてのことですが、主な趣旨と目的を読ませてもらって、経営計画ということで、非常に意気込みが感じられるのではないかと考えております。</p> <p>民間会社でも経営計画というのは非常に大切なものでして、我々経営計画に基づいて事業をやっておるのですが、特に経営革新的な、要するに改革をしていかなければいけないということに関して、事業者自ら経営計画を策定していくということで、最近だと全国派遣で経営計画策定のお手伝いとか、そういったことに踏み込んでやっていかないと、この大きな経済変化に対して個々の事業者が対応できないという厳しい環境にありますので、行政においてもこの時代の変化に対しても、経営的な感覚を持って対応していくというのが非常に良いことではないかと考えております。</p> <p>資料-3で、将来にわたっての市税の額が記載されております。これは、いろんな意味で我々が考えていかなければいけないと思っておりますが、当然人口の減少、これに伴って我々の経済活動が縮小していくのも当然です。もう一点は、事業者（経営者）の年齢構成が、昭和の高度経済成長からやってこられた方が、団塊の世代に多い。この方たちが大量に廃業されるという時代が日本で起こっており、当然江田島市でも起こっておるのですが、そうなるとう市税においても、個人・法人含めて、更なる減少が見込まれるということと、事業を引き継ぐ</p>

	<p>形の、例えば子や社員に引き継いでいく道筋が見えないということが、経営計画を行っていく上で、一番大きな問題になってくると思います。これが、更なる市税の減少につながっていくということを危惧しております。</p> <p>先ほど評価の話がありましたが、不当に評価されるということでモチベーションが下がる事例がたくさんありますので、一定の評価基準で適正に評価できるための、評価者に対する指導が非常に重要になってくると思います。</p> <p>もう一点、市職員の人事交流、広島県や広島市に対する人事交流が、どのような形で有効に活かされていくのか、その点をちょっとお聞かせいただきたいと思っています。</p>
事務局	<p>評価者の指導ということで、人事評価において、今言われたように、評価者によってやはり点数にばらつきがあるというところが、我々も悩んでいるところです。</p> <p>江田島市の人事評価で言えば、各項目1から5まで点数をつけるようになっています。全て「普通」ということで3をつけたら、60点ということになるのですが、管理者によっては70点が平均であったり、辛口な人であれば50点が平均であったりというところで、まずは評価者の目合わせというか、目線を合わせるということで、研修をやっていきたいと考えています。</p> <p>実際評価する立場となるのが、係長のところから第一次評価者として入っていきますので、必ず係長になった段階で、人事評価の研修をやっていくところです。所属長になったところの目合わせの研修を定期的にやらなければいけないと考えているのですが、まだそこに至っていないので、今後やっていくように考えています。</p> <p>人事交流については、広島県から2名の職員に来ていただいております。我々からも市町行財政課と技術企画課へ2人派遣しております。また広島市から観光部門へ課長補佐に来ていただいております。我々からも観光部門へ派遣しております。</p> <p>広島市で言うと、広域連携ということで、広島市と連携する取組として、やはり観光部門が一番つながりがあるということで、観光部門へ派遣しているということがあります。</p> <p>広島県については、我々の少し弱いところを広島県に派遣して、知識を習得して戻ってくるというやり方をしております。広島県から来ていただくところも、我々が少し知識を持ち得ていないところ、専門的な分野をやっていただくということで、これについては、行って帰ってきた職員が随分自信をつけて帰ってくるということが多々ありますので、これについては広島県にもお願いして、積極的に活用してまいりたいと考えております。</p>
委員	<p>人事交流の人数は、増やしていくことはできそうですか。</p>
事務局	<p>人数については、県内に23の市町があり、なかなか全ては叶わないというところがありますので、我々からはたくさん交流させたいという思いはあるのですが、現状は2人ということになっております。一昨年は1人にしてほしいということが広島県からありまして、1人とどまったということがあります。</p>

委 員	<p>24～25ページ、基金のところですが、財政調整基金、いわゆる自由にできる基金ですが、最後に「一定規模の基金を確保する取組が必要です」。江田島市はどの程度の金額を予定しているのでしょうか。</p> <p>もう一つは、29ページの経常収支比率、98%になっていますが、一番上の表を見ると、取組による改善目標で99.4の見込みが93.0と経常収支比率が改善されると。しかしその下の表を見ると、経常的な歳入歳出の見通しはほとんど一緒ということで、この改善目標で93.0にするには、どういう取組があるのでしょうか。大きな取組として歳出を減らすのでしょうか。</p>
事 務 局	<p>25ページの「一定規模の基金を確保する取組が必要」というところですが、これについては市長も、20億円くらいを残していきたいという思いがあるようです。</p> <p>これは、平成30年の災害でかなり大きな被害を受けまして、すぐに復旧に取り組むためにはこれくらいの、約20億円のお金が必要であったということがありました。そういうこともありまして、大きな災害に備えていくためには、20億円規模を確保していきたいという思いを市長がお持ちですので、それを私どもも目標として考えていきたいと思います。</p> <p>29ページの経常収支比率につきましては、江田島市と同じ規模の団体の経常収支比率の平均が93%となっております。本来、早い時期にこれに近づけたいところではあるのですが、急激に経常収支比率を減らしていくというのは、かなり難しい面がありますので、10年後を目標として93%を設定させていただきました。</p> <p>こちらの取組につきましては30ページに掲載のとおり、歳入を確保すること、また、経常的経費を見直して歳出を削減していくということに、取り組んでいきたいと考えています。</p>
委 員	<p>先ほどの話をお聞きし、江田島市も経営をするという話だと思うのですが、経営をするというのは私の感覚で言うと、例えば32ページの事務事業を全て総点検するという話があったと思いますが、総点検をして廃止とか縮小とか見直しとかをするという話ですが、経営と言うと、新しいことを始めるというのが当然いると思います。例えば国庫補助のモデル事業を受けると、そういった予算を活用して。</p> <p>よく市職員に聞くと、3年間の事業で、3年やると縮小されるのでやらないとか、そういったことをよく聞くのですが、消極的な経営というのはあまり良くないのではないかと、私はつくづく思います。ですから、新しく、他所でやっていないような事業で、江田島市はこういったことをモデル的にやるとか、そういうことをしていかないと、職員のモチベーションも上がらないと思います。</p> <p>職員も私から見ても、すごく疲弊されているような職員も非常に多いと思います。いろんな事業を見直す余裕があるのかなという気がします。</p> <p>ですから、新しく、こういうことをしたらこういう達成感があるとか、新しくこういう事業を始めて、江田島市は他所でやっていないような新しい事業を始めたなとか、こんなことをやっているということを他所のまちの職員に言える</p>

	<p>ような、そういった事業をやっついていかないと、お金がないからやめましょうとか、事業縮小しましょうとかいうことになる、お店でもそうですよね、メニューをどんどん減らすとお客さんが来なくなる、そういったこともあるので、やはり攻めるところは攻めていかないと、改革・経営にはとてもならないのではないかなと思います。</p> <p>収入にしても、受益者負担の見直しと未利用財産の活用、それで収益が上がるとは、私はとても思えない。</p> <p>例えば事業見直しをする中で、ふるさと納税は、江田島市はそんなに多くないと思います。返礼品にしても、牡蠣の返礼品もありますが、牡蠣の大産地なのに、江田島市にしようかという人は、他所と比べたら少ないのではないかと思います。具体的に言うと、1万5千円で500gくらいあったと思います。殻つきをいただくとする3万円しないといけない。他所のまちだと1万円くらいであります。せっかくの産地なのに、そういったことで江田島市にせず他所でしようとなるので、そういったところの工夫をして。</p> <p>ふるさと納税でも、何億円と集めているところもありますよね。そこまでは行かないにしても、返礼品をもう少し工夫することも必要ですし、やはり財源確保というのはそういうところからではないかなと思います。</p> <p>私は、攻めていくことが非常に大切だと思いますので、この計画の中にそういったことも少しいれていただければありがたいかなと思います。</p>
会 長	<p>皆様から他にございませんか。</p> <p>それではないようですので、これで質疑等を終わりたいと思います。</p>
事 務 局	<p>堂野崎会長、ありがとうございます。貴重な御意見をいただきましたので、これらを経営計画の見直し等の際に参考にさせていただければと思います。</p>
4 その他	
	(特になし)
5 閉 会	
事 務 局	<p>それでは閉会に当たりまして、土手副市長から御挨拶を申し上げます。</p>
副 市 長	<p>委員の皆様方におかれましては、本日は大変お忙しい中、またコロナ禍の中、御出席を賜り、たくさん貴重な御意見をいただき、また非常に活発な議論となりまして、誠にありがとうございました。</p> <p>今回の審議会では、今後の持続可能な江田島市の行政運営に向けまして、課題を共有し取り組んでいくための指針としまして、第3次財政計画と第4次行財政改革実施計画を一体化しました「江田島市行財政経営計画」と取りまとめまして、提案させていただいたところでございます。</p> <p>本日頂戴しました御意見、御提言につきましては、今後の見直し、取組に活かしてまいりたいと考えております。</p> <p>また、前回の会議でも触れましたように、計画の推進に当たりましては、取組の内容や進捗状況など、適時、本審議会に諮りながら進めさせていただきたいと考えております。よろしくお願ひします。</p> <p>委員の皆様方におかれましては、引き続き御協力のほど、よろしくお願ひいた</p>

	します。 本日は活発な御議論，誠にありがとうございました。
事務局	以上で令和2年度江田島市行財政改革審議会を終了いたします。 委員の皆様，本日はお忙しい中，誠にありがとうございました。