

第2回 北見市行財政改革委員会【発言要旨】

- 開催日：平成28年8月30日（火）
 - 開催場所：北見市北二条仮庁舎3階 庁議室
 - 開 会：午後6時00分
 - 閉 会：午後8時00分
-

○ 委員会次第

1. 開会
2. 委員長あいさつ
3. 協議事項
 - (1) 第2次北見市行財政改革大綱（素案）について
4. その他
 - (1) 第3回北見市行財政改革推進委員会の日程について
 - (2) その他
5. 閉会

□配布資料【事前送付】

平成26年度 総務省方式改訂モデルによる財務書類

出席者委員（８名）

内島典子 委員長、宮本幸喜 副委員長、石山茂実 委員、伊藤めぐみ委員、川江勲 委員、
北川正美 委員、北山 毅 委員、西野寛明 委員

欠席者委員（２名）

竹中秀之 委員、道下 忠 委員

事務局

浅野目企画財政部長、船戸企画財政部次長、工藤行財政改革主幹

会議要旨

1. 開会

○事務局

本日はお忙しい中のご出席ありがとうございます。竹中委員につきましては、ご出席いただける予定ですが、先ほど所要により遅参される旨のご連絡がありました。

この後の進行につきましては、内島委員長にお願いしたいと存じます。

2. 委員長あいさつ

○内島委員長 皆様こんばんは。本日は遅い時間にお集まりいただき有難うございます。

先々週からの大雨で甚大な被害が発生しており、一日も早い回復をお祈り申し上げます。そうした中での会議ですが、本日もよろしくお願いいいたします。

本日は道下委員が所用のためご欠席、また事務局から報告のあった通り竹中委員が遅参されておりますが、委員会設置要綱の規定により、過半数の委員のご出席を頂いておりますので、会議が成立しております。

なお、会議に先立ち、前回ご出席いただくことが出来なかった伊藤委員より自己紹介をお願いいたします。

【委員自己紹介】

伊藤めぐみ委員

3. 協議事項

(1) 北見市行財政改革大綱（素案）について

○内島委員長 それでは、次第3の「協議事項」に入ります。

前回の委員会で示されました「北見市行財政改革大綱（素案）」に対し、足りない部分などについて協議するにあたり、皆様と共通認識に立つことを前提として、具体的なコンテンツも含め深く議論していきたいと思えます。

前回、資料をお持ち帰りになり、ご意見等多数あるものと思えます。

なお、事務局より前回委員会の会議録と財務書類という名称の資料が送付されていきますので、まずは、これについての説明をお願いしたいと思います。

また、前回一定の説明を受けた基礎資料に関して「どうしてもこれだけは聞いておきたい」という部分があれば。

○事務局 財務書類についてご説明いたします。

平成18年に国が示した「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」において、これからご説明する4つの財務書類の作成及び開示が地方公共団体に求められたところです。

財務書類の作成方式については、総務省から2つの方式が示されており、北見市では「総務省方式改訂モデル」に基づいています。

これらのモデルは、企業会計的な考え方を取り入れ、役所の決算についてわかりやすく説明できるものとされています。

表紙をめくって、目次をご覧ください。

財務書類は、大きく二つのセクションに分かれています。

上段の、「Ⅰ 北見市普通会計財務書類」は福祉、教育など主に税金で実施する一般会計等について整理したものであり、下段の「Ⅱ 地方公共団体全体（北見市）の連結財務書類」は、上段のⅠに加えて、主に公共料金で運営される水道事業や市と関係の強い第三セクターなどの決算も一緒に作成しています。

それぞれのセクションには、先ほど申し上げました作成および開示が求められている4つの財務書類により構成され、市の財政状況を明らかにしています。

まず、1番目の貸借対照表ですが、これは市が持っている資産や負債などのストックの状況を表すものです。

2番目の行政コスト計算書では、どの事業に「いくらコストをかけて」「その財源が何か」がわかるように整理したものです。

3番目の純資産変動計算書は、1番目の貸借対照表で示した純資産の1年間の変動を整理したものです。

最後の4番目、資金収支計算書では、お金をどうやって集め、何に使ったのかを整理したものです。

上の3つが企業会計的な考え方を取り入れて作成した書類、最後の資金収支計算書は、これまでの市の決算書に最も近い書類で現金の変動を表すものです。

では、4つの表について、個別にご説明申し上げます。10ページをお開き下さい。貸借対照表は、年度末の時点で、市がどのような資産を持ち、その資産をどのようなお金を使って手に入れたかを一覧にした書類です。

表の左側（借方：かりかた）の合計と右側（貸方：かしかた）の合計が等しくなるので、「バランスシート」とも呼ばれます。

左側の借方が、市がどのような資産を持っているのかを示すものであり、1の公共資産では市が持っている道路や学校などの「現在の価値」を金額で表しています。2の投資等では出資金や基金など、3の流動資産では現金預金や市税の未収金などが当てはまります。

右側の貸方（かしかた）が、資産をどうやって手に入れたかを示すもので、上半分の負債の部は、道路や学校等を作るために借りたお金で、将来の世代が負担する部分です。

下半分の純資産の部が市税や地方交付税など、現在までの世代が負担し既に支払った部分であり、「負債の部」と「純資産の部」の比率を見ることにより、既に支払った割合とこれからの世代が負担していく割合などがわかるようになっています。

続いて12ページをご覧ください。

行政コスト計算書は、教育や福祉など市民サービスの分野ごとに、

「市民サービスを提供するために必要だった費用」を【経常行政コスト】として、「その対価としていただいた使用料などの収入」を【経常収益】として整理し、一覧にした書類です。

縦に見ることで、分野毎に、どんな費用がかかったかがわかるようになっています。なお、13ページにも連続して別の分野の表が掲載されています。

表の下から2段目のd/aから、市民サ

ービスを利用された人が負担している割合を示し、残りの割合は、主に皆さんの税金でまかなわれることとなります。

例えば表の一番右の環境衛生では、ごみ処理手数料などサービスを受ける市民が個別に負担する部分が経費全体の 6.2%、その他の 93.8%は税金で負担しているという具合になっています。

続いて 14 ページをご覧ください。

純資産変動計算書は、先にご説明した「貸借対照表」の「純資産」の中身が、1 年間でどのように増えたり、減ったりしたかを一覧にした書類です。

一番上の行の「期首」純資産残高から、行政コスト計算書で出した純経常行政コストを引きます。これに、その年に収入した市税、国や北海道からの補助金などを加えると、「期末」純資産残高となります。

「期末」純資産残高が「期首」純資産残高より少ない場合は、市の実質的な財産、即ち現在までの世代が負担して形成してきた資産が減っていることを示すものです。

最後に 15 ページをご覧ください。

資金収支計算書は、1 年間のお金の出入りを、「市民サービス」、「公共施設の整備」、「市債の返済」など財務のやりくり、の 3 つの分野で一覧にした書類です。

1 の「経常的収支の部」が、福祉など市民サービスについてのお金の出入り、2 の「公共資産整備収支の部」が、道路や学校などをつくるためのお金の出入り、3 の「投資・財務的収支の部」が、借入れ、市債の返済やお金の積み立てなどについてのお金の

出入りを示しており、期首の歳計現金残高がどのような要因で増減したのかがわかります。

以上です。

○内島委員長 ただ今、説明がありました。何かご質問等がありますか。

○西野委員 この財務書類について、他の自治体と比較したときの北見市の特徴についてお聞かせください。

○事務局 財務書類については、全国で様々な作り方をされているので、比較が難しいのが実態です。北見市は合併後全道一の面積となり、市道延長や公共施設などの公共インフラが占める割合が大きく、その多くが国の補助金や地方債で賄われているのが特徴です。

○内島委員長 14P の純資産変動計算書で期首に比べて期末の純資産残高が減っているのは、自己資本が減少しているという理解でよろしいですか？理想はこれが減っていかないような財務管理が求められているのでしょうか？

○事務局 公共インフラの整備に係る支出として、国からの財源や地方債で大きく変動するのが要因ですが、この表は資産を形成するための財源を表すもので、民間ベースでの考え方とは完全に一致しない部分もあります。

○内島委員長 あまり数字の大小にこだわるようなものではないということですね。

○川江委員 14P の資産評価替えによる変動額について、評価替えには定率、定額等の考え方がありますが、ここでは具体的にどのようなものでしょうか。

○事務局 財務書類 1p に一覧表を掲載しております耐用年数で、市の台帳上の工事費等を均等割りしていく定率の考え方です。

○川江委員 区画整理の耐用年数が40年となっていますが、北見市では区画整理は終わっていますよね。

○事務局 終わっていますが、資産としての工事費の見方について、例えば区画整理に付帯して道路整備を行った場合、それを一体的な資産としてする場合もあります。

○川江委員 下水道整備や道路拡幅などでは地域の住民に精算金を支払ってもらおうと思いますが、それでは間に合わないという意味でしょうか。

○事務局 これらの表の作成は、平成18年に総務省が初めて示したため、それ以前の全てを正確に評価できていないのが実態です。過去の決算における工事費などの科目から一律に算出しており、本来は建物と設備の耐用年数を変えるなども必要なのかもしれませんが、総務省の指針に沿って表したものとご理解ください。

○川江委員 評価替えは、耐用年数なのか率を見直すのか、どちらでしょうか。

○事務局 担当課に確認してお答えいた

します。

○川江委員 収入の部分で地方交付税の割合などは過去と比較しての増減はどうなっているのでしょうか。

○事務局 地方公共団体が標準的な水準の行政サービスを実施するために必要となる額は国によって算定されます。この算定額のうち市税などで賄えない部分を国が交付税として補てんするという性格上、大きな変動が見られません。市の業務の大部分は国が法令で義務付けているものですので、そのコストは国が手立てするという考え方です。安定した収入がある一方で、同じく支出コストも安定しているという見方もできると思います。

○川江委員 これから社会保障費への支出が大きくなっていく中で、サービスを受ける人が多くなり、職員の数も多くなる。この部分における市の負担が大きくなっていかないのでしょうか。

○事務局 社会保障など法定事務に関する支出が増えるとそれに連動して収入も増える仕組みになります。国が憲法で保証している部分です。しかし、例えばバス運賃の補助など北見市が独自に行う事業に関しては、予算枠の中でどう振り分けていくかが課題になってきます。

○川江委員 今後も国の財政が本当に耐えられるのでしょうか。余裕がある今のうちに改革して、北見市が備えておくために大綱を策定するものだと認識していました。

国の借金は結局我々が負担するのです。自主財源を確保できないのなら、例えば保障を切って応分の負担は求めつつも、人に対しては手厚くするなどしていかないと、消滅という恐れもあるのではないのでしょうか。については、誰かが払うだろうと思っている借金は私たち市民が払うのだ、という文言を大綱に盛り込むべきだと思います。

○事務局 借金についてのお話が出ましたので補足いたします。国は財源不足を赤字国債という借金で賄うことができますが、道や北見市などの自治体はこれできません。公共インフラを整備する際に借金をいたしますが、作ったその時だけでなく、将来使用する人たちが、毎年応分の負担をしていくという考え方です。そうした意味で国と地方の借金は性格が異なります。

○内島委員長 川江委員より、大綱について、このままの表現で良いのだろうかというご発言がございました。前回も歳出を抑える部分は網羅されているが、歳入を増やしていく部分が薄いというご指摘もありました。また、具其他的な推進計画については市の本部会議で決めていくことになりませんが、伝えることは可能ですので、ご意見を頂ければと思います。

○石山委員 10p の貸借対照表について、回収不能見込み額について、恐らく税の未収などでしょうか内訳について教えて下さい。また、これは過去からの累計ということで宜しいでしょうか。企業では回収できないものは償却して、資産から落していく手法が一般的だと思うのですが。

○事務局 おっしゃる通り債権者の死亡等による不納欠損などで、過去からの累計です。民間では資産から落としていくのが一般的だと思いますが、総務省改訂モデルの中で決められた手法ですのでご理解ください。

○内島委員長 財務書類についてのご質問がなければ、大綱素案についての審議に移ってまいります。皆さん一通りご覧いただいたと思いますが、いかがでしょう。質の高い行政サービスの提供と持続可能な財政基盤の確立という2つの基本方針に沿って個別の取組が記載されていますが、まずは大筋の部分での漏れや疑義についてございますか。もちろん細かいところでも結構です。

○宮本副委員長 1p 中段で「地方交付税が今後5年間にわたって減少する」という書き振りがありますが、中期財政計画11pをみると減少していないように見えますが。

○事務局 算定替えにより10億円程度減少する一方で、合併特例債や過疎債の償還に合わせて増えているほか、社会保障の拡大で交付税全体では増えているように見えますが、11pに記載のとおり、この減少の影響で4~5億円収支不足が懸念される所です。

○北山委員 中期財政計画の中で15項目の対処方針について、一つ一つ取組んでいかななくてはならないことは明らかです。ただ、例えば、人件費の削減でいえば、人数

を減らす、あるいは給与体系を見直すのでしょうが意欲の減退が見られるようになってはならない。また、基金について、普通財源に入れていって良いのか、将来に向けて心配です。建設投資に係る市債については、老朽化や耐震化などが軒並み迫ってくるなかで増えていくことを懸念しています。

○西野委員 推進体制のPDCAサイクルの部分ですが、これまでの推進計画の報告書を見ていると、CAの部分の不透明だと感じます。また、どこまで大綱に盛り込めるのかは分かりませんが未達で、完了しない項目が多く、チェック体制の強化とアクションの練り直しなど踏み込んだ内容が必要だと思いました。

○内島委員長 北山委員から人件費の削減についてのご発言がありました。やる気を失わず、質を高めていくこととの両立が課題ですね。公共インフラについては市民を巻き込んだ中でのアウトソーシングなどについて考えてもらうという方法もあるかもしれません。それぞれのお立場からアイデアや意見があれば。

○川江委員 前期推進計画 19p の中に時差出勤についての項目があって注目していました。働き方を変えることによって労働時間の短縮や残業をなくすことに繋げていけるのではないかと、思います。健康管理や労働意欲の保持の面からもモデル的に取り組んでは。また効率化についても記述がありますが、これを進めていくしかないのでは。

○西野委員 庁内での職員の生産性について、組織や人事の戦略が課題になってくると思います。これまでの計画では取組としては網羅されている一方で、効果の出口が明確ではない状況になっていると感じます。人材の活性は勿論、ハコモノのレイアウト修正など住民との合意形成を図るうえで、マーケティングの手法を用いる自治体が増えています。事業の投下収益率を改善することなどもできますし、庁内で幅広くマーケティングの担当官が活躍する場面が多くなっています。これまでもプロジェクト指向など庁内横断的な取組をする際に上手くいかないなどの課題があったと思うのですが、政策に近いポジションにマーケットを配置することにより、今後進めていくべき「見えないコスト」の削減に資することができます。また、政策効果が高い立案ができる職員は専門家として位置付けるなど、職員のキャリアパスを勘案した人事を行っていくことが必要だと思います。

○川江委員 大綱素案 8p の税外収入についてですが、歳入全体のどのくらいを占めるのですか。

○事務局 1%以下です。歳入全体を占める割合では市税と交付税が圧倒的に高くなりますが、これらについても取組んでいかなければならないと考えています。

○内島委員長 同じ項目でネーミングライツがありますが、広告にはどんなものがありますか。

○事務局 最近ではカーリングホールで

す。ほかには図書館のブックカバーへの広告掲出、共同事業ではまちきた大通りビル4階の広告版、市民ガイドやホームページのバナーなどがあります。また、市の封筒に広告を出すことなども考えられます

○内島委員長 そうした部分でのアイデアなどもあれば、ご意見として頂ければと思います。

また、ICTの利活用についての文言がありますが、先ほどのご発言の「見えないコスト」を圧縮していくためのヒントなどについて、如何でしょうか。

○西野委員 これまでも窓口のオペレーションなどでICTを活用していると思いますが、このほかの事務事業全体ではどの程度活用できる余地があるとお考えですか。

○事務局 一般事務の部分ではほぼ完全に導入されていると考えています。ただ、自動予約システムや、今後伸展が予想されるマイナンバーを活用したサービスなどに導入していく可能性はあります。また、自治体クラウドについて、国保などは道が主導となり整備されつつありますが、他自治体との協働化については余地があると思います。一方で、更新費用が莫大である面もあります。

○宮本副委員長 BPRの推進手法について、コンサルタント等を使っているのですか。

○事務局 窓口職場の事務フローの標準化という部分では、窓口事務担当者が横断

的に協議を行い確立したと聞いており、コンサルタントではなく直営だと思います。

○川江委員 前期推進計画検証結果24pで「外部監査制度の導入」とありますが、本来、外部の人間が行うのが監査だと思うのですが。

○内島委員長 28年度からは一部実施となっていますね。

○事務局 市の監査制度は地方自治法で規定されております。北見市では特別職である監査委員と市議会選出の委員、そして民間の委員の方の3名での合議制による監査制度をとっております。このほ加法改正により、特定の事業について外部機関での監査ができる部分もあり、現在、一部について外部機関で監査をお願いしておりますが、今後検討していくというところです。

○内島委員長 直近の取組では後期の推進計画をご覧いただくと良いですね。是非色々な視点からご発言頂ければと思います。

○石山委員 出先機関についての統廃合について、無くすことが前提ではありませんが、見直しも必要だと思います。空き室を有効に使うなどという部分についても併せて考えていかななくてはなりません。

○内島委員長 近隣の住民の利便性を考えると難しい判断になるのですが、財政を考えると必要だと思います。市民意見を反映するという部分で、パブリックコメント制度がありますが、現状どの

ように機能していますか。

○事務局 新たな要綱や計画を策定する際に行っていますが、数件にとどまるケースが多いようです。

○内島委員長 市民がどうやったら参画意識を持てるかということでしょうか。

○事務局 市民意見の手法としては、こうした委員会や審議会において参画して頂くことを基本として、その中でまとめて頂いたものに対しパブリックコメントを頂く制度となっています。その上で情報を発信して、市民皆様に一層ご理解いただく必要性からこの項目を掲げているところです。

なお、近年はICTの活用として主としてホームページをツールとしていますが、すべての方が利用できるわけではないという問題もございます。

○西野委員 市民への情報発信の媒体については検討が必要だと思います。パブコメの受け付けもホームページで受動的な対応が多いようですので、積極的に働きかけるようでないとな多くの意見は帰ってこないと思います。

○伊藤委員 関連して、市のホームページが見づらいという声をよく聞きますが、変えていくような動きはないのでしょうか。

○事務局 同様のご意見を数多く頂戴しているとのことで、庁内のホームページの担当者が集まって改良への検討を進めているところですが、北見市のホームページの

フォームは無料で使用できるものですので、プロが作りこむようなレイアウトにはなりえない部分もご理解いただきたいと思います。

○宮本副委員長 大雨災害にかかるホームページでの情報が遅く、こういう時こそいち早く情報提供すべきなのに、機能していなかったように感じました。防災などは地方自治体の行うべき業務でも最も重要な部分であり、過去の教訓が生かされていないと思います。また、川東のみどり町内会に避難勧告を出した時にも、みどり町内会の位置がわからない川東の住民が不安になったようですが、要するに市民が知りたい情報が発信されておらず、優先度を上げて取り組んでほしいと思いました。

○事務局 市民の安心安全を守る部分は最も重要であることはご指摘のとおりです。今現在も災害対策本部が継続して設置されており、市長からも不十分であった部分について、次に生かしていくように指示がありましたので、報告していききたいと思います。

○内島委員長 改善できるものは改めていくということですね。

○北山委員 私有財産の貸付推進という項目について、実際の不要地がどの位あるのか、ということと利用価値についても様々でしょうが今後の考え方について、また廃止した施設が空いていますが、これの活用法についても関連すると思います。

○事務局 将来的に事業化が見込まれる土地について保有している部分があります。それから廃校の跡地、仁頃では小中高の3か所、端野の小中学校や銀河線の跡地がまとまった部分です。市街地と違って活用法も限定されるので、基本的に売却の方向ですが、厳しいのが現状です。造成費用と売却代金のバランスから買い手が中々出て参りません。このほか道路用地の残地がありますが、隣接地への売却や貸付を積極的に行っています。

○内島委員長 税外収入の拡大と言っても難しいのですね。

○事務局 これらのほかに「ふるさと納税」の取組なども行っています。

○内島委員長 この他にご意見いただければ。

○西野委員 大綱素案に関しては幅広く網がかかっていると思います。ただし、推進計画が肝であって、素案の5-3では大綱の策定過程についての情報発信に留めていますが、これに推進計画の進捗管理や結果の公表を加えていただきたいと思います。本来公表すべきは推進計画で、かつ市民意見をフィードバックすべきだと思います。また推進本部に外部の人材を登用することが透明性の向上や、PDCAの強化にもつながると思います。ちなみに、検証結果報告書に関して市民意見を反映する仕組みはありますか？

○事務局 結果とプロセスを公表するこ

とを考えております。

○西野委員 報告のアウトプットが「策定」や「実施」などの情報レベルでは不十分だと思うので、もう少し具体的な方法を検討してください。

○北川委員 合併から10年が経過した中で、職員の数や質、合併特例債やハコモノ整備、自治区の制度の在り方など数多くの課題があるものと認識していますが、諮問事項に対し、どのように議論を進め、まとめていくのか見えてこないのですが。

○内島委員長 大綱の素案に対して足りない部分を補強し、抜けている部分を加えていくような作業を、11月を目途に進めていくイメージだと理解しています。今回ご指摘を頂きましたので第3回以降は的を絞って、具体的な取組について協議していきたいと思います。取組のアイデアそのものを大綱に盛り込むことは難しいですが、推進本部に伝えていきたいと考えています。

○川江委員 確認ですが、あくまでも素案の基本的な方向性について審議するという事で宜しいのですね。

○内島委員長 大綱素案についての具体的な議論に入る前の共通認識の部分として、大綱の素案が出てくるに至った財政的な状況やこれまでの取り組み経過など、附属する資料の説明を事務局にお願いしました。本日は取り組みに対する具体的なご意見を頂き、次回以降はこの部分に的を絞って進めていきたいと考えています。

○**北山委員** 取組の大まかな方向性についての文言だけを眺めても、具体的にどのような取組んでいくのかがイメージできないので、議論は難しいと思います。

○**西野委員** 大綱の方向性というよりは、推進計画の中身に具体的に踏み込んだ議論になってきていますので、個別の項目に対応するこれまでの取組内容と結果を網羅することで、第1次大綱の検証もできると思いますので、そういった資料をお願いしたいと思います。

○**北山委員** 個々の事項について過去の取組を参考とし、土台にしていった方が、議論が進むと思います。それから中期財政計画と行革大綱の関係性について確認させていただきます。

○**事務局** 現在の財政状況を表すとともに、推計したものが中期財政計画となります。直近のデータを反映しながら、毎年順次更新しております。対処方策の部分では連動してきますが、大綱の中身がこれに縛られるものではありません。現況と推計の部分に注目してご覧頂ければと思います。

○**西野委員** 歳入の確保について、再度発言します。確実性の高い分野に限ったの記載ですが、それだとやはり財政的なインパクトも低いと感じてしまいます。市税の向上については盛り込みづらいのでしょうか。

○**事務局** ご指摘のとおり景気浮揚などによる市税の増加という部分は当然重要ですが、国の景気対策が主体的になっている

ことや、取組の内容と効果の関係性や効果が出るまでの期間などについて定量的に示すのが難しいこともあって、この手の計画では盛り込みづらいのが現実です。

○**西野委員** 産業振興や都市再生の分野でも、法人税や固定資産税などを増やしていくことが重要で、こうした施策の出口である財政インパクトや経済効果についても職員が意識し、共有するという意味でも大切だと考え質問いたしました。

4. その他

(1) 第3回北見市行財政改革委員会の日程について

○**内島委員長** 基本的に月1回のペースですので、今回は9月下旬から10月上旬で事務局に調整して頂きたいと思います。

この他事務局より何かありますか。

○**事務局** 9月30日まで議会が予定されておりますので、次回委員会は10月以降で調整させて頂きたく存じます。また、第2回委員会において未回答のご質問に対しては、次回までに整理し、回答させていただきますのでよろしくお願いいたします。

5. 閉会

○**内島委員長** 以上で、第2回行財政改革推進委員会を終了いたします。