

令和2年白老町議会全員協議会会議録

令和2年12月 9日（水曜日）

開 会 午後 1時00分

閉 会 午後 2時26分

○議事日程

1. （仮称）白老町行財政改革推進計画について
-

○会議に付した事件

1. （仮称）白老町行財政改革推進計画について
-

○出席議員（14名）

- | | |
|-----------|-------------|
| 1番 久保一美君 | 2番 広地紀彰君 |
| 3番 佐藤雄大君 | 4番 貳又聖規君 |
| 5番 西田祐子君 | 6番 前田博之君 |
| 7番 森哲也君 | 8番 大淵紀夫君 |
| 9番 吉谷一孝君 | 10番 小西秀延君 |
| 11番 及川保君 | 12番 長谷川かおり君 |
| 13番 氏家裕治君 | 14番 松田謙吾君 |
-

○欠席議員（なし）

○説明のため出席した者の職氏名

副 町 長	古 俣 博 之 君
副 町 長	竹 田 敏 雄 君
総 務 課 長	工 藤 智 寿 君
財 政 課 長	大 黒 克 己 君
総 務 課 主 幹	森 誠 一 君
財 政 課 主 幹	増 田 宏 仁 君

○職務のため出席した事務局職員

事 務 局 長	高 橋 裕 明 君
主 査	小 野 寺 修 男 君

◎開会の宣告

○議長（松田謙吾君） それでは、ただいまより全員協議会を開会いたします。

（午後 1時00分）

○議長（松田謙吾君） 本日の全員協議会の案件は、（仮称）白老町行財政改革推進計画についてあります。担当課からの説明を行い、不明点などの質疑を行った後、内容に対する意見等がありましたら協議を行います。

それでは、（仮称）白老町行財政改革推進計画について町側からの説明を求めます。

古俣副町長。

○副町長（古俣博之君） 説明に先立ちまして、私から今日の協議会の案件につきまして簡単にお話しさせていただきます。議長からもありましたように今年度中の策定を進めております、白老町行財政改革推進計画につきまして、現段階における基本的な考え方と主な取組についてご説明を申し上げます。

これまでを省みますと、平成19年度より10年間以上の長きにわたって、町民の皆様方には大変なご負担とご協力を賜りながら財政の健全化を図ってまいりました。そういう取組の中においてまだまだ厳しいところはたくさんあるわけですが、平成19年度当初から比べますと、何とか危機的な状況を脱する状況まで達したのではないかと捉えております。これまでのそうした経験を踏まえまして、今後少子高齢化、そして人口減社会の到来の中でいかにしてこの白老町のまちづくりを持続的にしながら進めていく、その行政運営をどうするべきなのかと、その辺のところをしっかりとしていかなければならないということが本当の基本でございます。

今回はこれまで健全化プラン等において詳細に内容を盛り込んでおりましたけれども、以前の行政改革大綱のように大きな方向性、視点をお示しする中で、次に個別的な様々な定員管理計画ですとか公共施設の総合管理計画だとか、そういう個別計画がありますので、それまでにまた精査を図りながら詳細な部分についてはお示しをしていきたいと思っております。この後、担当の財政課と総務課からなる説明をさせていただきたいと思っております。各委員の皆様方から以前に全員協議会を開かせていただいておりますけれども、さらなる今日のこちらの提案を含めて様々な観点からご指導をいただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

○議長（松田謙吾君） それでは、資料1についての説明をお願いします。

増田財政課主幹。

○財政課主幹（増田宏仁君） それでは、お手元の資料1の策定に当たっての基本的な考え方に基づいてご説明をさせていただきたいと思っております。お手元の資料1枚めくっていただきまして、1ページ目になります。この計画策定の前段に当たってこれまでの財政状況の推移、それから今後どのような財政状況になるかということの推計をまずした上で計画策定に入っております。まずはその財政的な数字の部分をご説明させていただきたいと思っております。

1ページ目につきましては一般会計の歳入の決算状況の推移、これは平成23年から令和元年までの決算額の推移を表にしております。この中で特徴的な部分をかいつまんでご説明をさせていただ

きます。まず地方税につきまして年々減少傾向にございまして、令和元年度決算の数字と23年度の数字を比較しますと約3,300万円減少しているような状況です。

表の中段の地方交付税の部分です。まず地方交付税には普通交付税と特別交付税と2種類ございますけれども、この2つの合計でいきますと23年と比べますと合計では約1,000万円減っているという状況です。ただ、それぞれの内訳で見ますと普通交付税ですけれども、こちらが23年と比較しますと2億3,300万円程度減少しているという形になります。続いて特別交付税ですけれども、こちらは23年度と比較しますと2億2,300万円程度増加しているという数字上の形にはなりませんけれども、令和元年度の特別交付税につきましては過去に災害が起きたということで敷生橋が壊れたときの災害なのでございますけれども、この災害があったことによって年間1億4,000万円から5,000万円ほど特別交付税が多く措置されているという状況があります。その数字が全体を押し上げているという形になりますけれども、実際にはここから1億5,000万円くらいを引いた数字が通常の値かと、7,000万円程度増えているという形が特殊な要因を除くとそれくらいの数字になるかというところです。そういった部分を考えますと地方交付税は全体で1,000万円しか落ちていないという数字上にはなっていますけれども、特殊要因を除くと1億6,000万円程度総体としては落ちているという状況かと見ております。

下段にいきまして下から5行目繰越金です。こちらにつきましては議会からもいろいろご指摘をいただいております、繰越しが多く出ているという状況、この辺は私どもとしましても財政運営上の課題だと捉えております、今後いかにしてこの繰越金を全くないというのも財政運営上は難しくはなってくるのですけれども、適正な形の額にしてどのようにコントロールしていくかというところが課題かという押さえをしております。

一番下の段です。経常一般財源、歳入の中で一般財源がどれだけ落ちているかというところですが、こちらは23年と比較しますと1億5,600万円程度落ちているという形になります。ここが、ほぼ地方交付税の減額の幅と同じようになってくるかと思えます。歳入全体が落ちている中でも一般財源がこれだけ落ちてくると、財政のやりくりが非常に難しくなるという部分が数字として表れていると考えております。

1ページめくっていただきまして、2ページに入らせていただきます。2ページ目は一般会計の歳出の決算状況の推移になります。こちら、特徴的な部分のお話をさせていただきます。まず人件費につきましては職員数も減っており、それから職員の年代も若干若返りが図られているということで、23年度と比較して1億3,200万円程度減少しているという形です。扶助費につきましては、高齢化が進んでいるという状況もありまして、こちらにつきましては1億3,800万円程度増加している状況です。

続きまして、下段の公債費です。こちらにつきましては健全化プランでも起債の発行額を管理してやってきておりますので、年々着実に減少してきておりまして、23年と比較しますと6億8,700万円減少しているという形になります。

中段からの物件費、維持補修費、繰出金、積立金といったところなのですが、こちら辺が物件費は若干落ちている形になりますけれども、維持補修費であるとか補助費、それから特別会計等への繰出金、こちらは23年と比べると伸びているという状況です。今後義務的経費はなかなか自分たち

の努力で落としていくことは難しいのですけれども、こういった経常的な経費について自分たちで何とかできる部分、この辺をいかにして落としていけるかということが今後の課題になるのかと考えてございます。

続きまして、3ページの表に入らせていただきます。3ページの表につきましては、昭和60年度のちょうどこの辺りが白老町の人口も一番多かった時期で昭和59年から昭和60年この辺りが2万4,000人を少し超えるくらいが一番多かった時期ですので、この時代と令和元年度の人口それから歳入・歳出の数字を比較した表になってございます。縦の棒グラフが人口です。御覧のとおり昭和60年から人口はずっと減り続けておりまして、令和元年度では1万6,471人と、人口はずっと落ちていっている状況です。ただ人口が落ちていっているのですが歳出で見えていきますと、昭和60年当時約60億円の規模であったものが、令和元年の決算数字でいきますと115億円と倍近い数字まで増えていっている状況です。社会情勢ですとか時代背景などがありますので単純な比較はできないとは思いますが、人口が減り続けているにも関わらず歳出が伸び続けていっているという状況です。この部分がまちの課題ではないかと思われれます。やはり人口が減っていくにつれて歳出のベースも少しずつそれに見合った形で縮小をかけていかなければならないところではあると思うのですが、実際に表として見てみると反比例する形で人口は減る、歳出は伸びるといった形で推移してきてしまっているという状況です。

続きまして、4ページに入らせていただきます。4ページからは一般会計の収支の将来推計になります。こちらは推計ですので歳入歳出それぞれの項目に一定の条件をつけまして、令和40年まで計算をしてみたものです。表は令和40年まで載せておりますが、あまり先の話だと実感が出てきませんのでこの計画は8年間、令和10年までの計画期間で考えております。2028年の令和10年の辺りの数字で比較をさせていただきたいのですが、令和10年と令和元年決算の数字でいきますと約21億円程度、令和10年度にはこれくらい歳入が落ちていくのではないかと推計をしております。当然、歳入に合わせた歳出をつくらなければなりませんので、歳出もそれに合わせて落としていかないと難しいという推計になってございます。

続いて、5ページになりますけれども、こちらが歳入の推計の項目ごとに記載したものになります。同じく令和10年の数字で見させていただきますけれども、基本的に歳入については増加する要素はほぼございません。こういった推計で希望的観測を持って歳入を見積もると、後々収支が合わなくなるといった原因にもなる可能性がございますので、そこは非常に厳しめに見ているという状況です。

歳入でいきますと、一番下段の地方債の部分です。こちらにつきましては後ほど課題の部分でお話はさせていただきますけれども、財政健全化を優先的に進めてきたということもありまして、公共施設の老朽化、こちらになかなか手がつけられてこれなかったという状況がございます。健全化プランは今年度を最終年としまして、危機的な財政状況は脱したということも踏まえまして、今後はそういった公共施設、インフラの老朽化に手を付けていかなければならないということもありますので、起債の枠の10億円で考えて推計をさせていただいております。

続きまして、6ページに入らせていただきます。こちらは一般会計歳出の推計になります。こちらでも歳入の数字が非常に落ちていくという状況ですので、なかなか令和10年の計画期間の最終年で

も厳しい数字が出ているという状況です。一番上の人件費の部分でお話をさせていただきますと、令和元年に19億5,000万円程度を予算額として持っていたという形になります。予算ベースでいきますと、令和10年までにここから約10%程度落としていかないと、推計上はなかなか厳しいという形になってございます。

中段の物件費以降、物件費、維持補修費、補助費、繰出金の部分です。特に物件費、維持補修費、補助費につきましては、令和元年度の数字と比べますと非常に落ち込んでいる数字が入っておりますけれども、この数字につきましては全体の歳入から義務的経費、それから投資的経費、必要な部分を差し引いた額を物件費、維持補修費、補助費の割合で割り返した数字がこの数字です。ですので、見込んだとおりの歳入でいきますと物件費、維持補修費、補助費等は相当努力をして縮減していかないとならないという推計上の数字になってございます。

続いて、7ページに入らせていただきます。7ページにつきましてはご説明申し上げました財政のこれまでの決算状況の推移、それから将来的な推計を踏まえて現状をどう捉えて、課題がどうかということをもとめさせていただいております。まず現状につきまして先ほど副町長からのお話にもありましたとおり新財政改革プログラム、財政健全化プラン等を策定してきまして平成10年からずっと財政健全化に町は取り組んできました。ようやく令和元年の決算において財政調整基金の残高については10億円を超え、健全化判断比率についてはプランでの短期目標として掲げた数字を1年前倒しで達成できました。それから一般会計の起債の残高もようやく100億円を切って98億円まで減少したという状況です。これらのことを踏まえまして、まだまだ改善の余地はあるがという前置きはつきますけれども、健全化プラン策定時の翌年度の予算編成もままならない危機的な財政状況からは脱したという捉えでおります。

続いて課題ですけれども、今お話ししたとおり財政健全化を最優先に取り組んできたということが残された課題と申しますか、まず1点目としましては公共施設の老朽化、これは分かっているがなかなか財政的にも手がつけられなかったという部分がありますので、公共施設の老朽化が進行してしまっているというところがまず1点です。それからもう1点は、なかなか財政状況が厳しいというところで住民の皆様ニーズになかなか応えきれない部分が残ってしまっていることが課題として残されたという認識です。ここが現状までの課題で将来に目を向けたときに、また課題が出てきまして今後人口減少社会が本格化するとそれに伴って町税や交付税、こういった歳入が減少していく見込みとなってございます。そのような状況になっていくと現状の行政組織や行政サービス、これを現状の水準でこのままずっと続けていくということは非常に難しいと考えております。なかなか難しいからといって、やりませんということにはなりませんので、どうしていくかということになります。今まで当たり前に行っていた行政の組織の構造や仕事の仕方、それから行政サービス、こういったものを今まで当たり前だったという部分を変えていかないと今後将来的に収入が非常に落ちていくということが見込まれておりますので、厳しい状況になっていくと考えてございます。ではどうしていくかということで今回行財政改革推進計画を策定させていただいて、その方針に沿って行財政運営を進めていきたいという形になります。財政関係の数字はここまでの説明で、8ページ目からは計画の中身に入らせていただきます。

8ページ目になります。計画の趣旨及び方向性についてです。お話ししましたとおり国全体が人

口減少社会に突入しますので、本町も当然人口減少は避けられないという形になると思います。それに伴って人口減が進みますので町税、地方交付税、歳入も減少が進んでいくという捉えです。ただその中においてもお金がないからといって住民ニーズに応えないということもできませんので、そういう中においても質の高い行政サービスを提供していきたいと考えております。それから現役世代だけが満足して終わることではなく、将来の世代に対してもきちんとした責任を持っていい形でこのまちを引き継いでいくという責任が私たちの世代にはあると思っております。そういう方向で進んでいくためにはこれまで以上に行財政資源、これは職員、資産、それから資金、今まであまり重要視はされていなかったのですけれども情報という部分、こういった部分を活用して組織や行政サービス、これを時代に合った最適な形に変化をさせていながら、将来の財政に対する担保といたしますか、将来のことも考えた行財政運営をしていかなければならないと考えております。

9ページに入らせていただきます。計画の構成と計画の位置づけです。計画の構成につきましては、これまで別々で策定しておりました行政改革大綱及び集中改革プラン、それから財政健全化プランを一本化してつくるという形で考えております。さらに計画の中身ですけれども、基本的な方向性や取組の柱を示す行財政改革推進計画と、具体的な取組内容を示す行財政改革実施計画という二段構えの構成で考えてございます。

それから3番、計画の位置づけですけれども、こちらにつきましては本年6月に第6次の総合計画が策定されております。総合計画というのはまちの最上位の計画ですので、ここに掲げた取組をいかにして実現させていくかという後ろ盾として本計画の位置づけを考えてございます。

続きまして、10ページになります。計画の期間につきましては、令和3年度から令和10年度までの8か年で考えてございます。8か年としますが、中間年として4年がたったところで見直しを行うことと考えております。当然ですけれども、社会情勢や財政状況の変化があれば、そのときに随時見直しをしていくと考えてございます。

それから5番目の取組姿勢です。こちらは3点掲げさせていただいております。まず1点目につきましては、これまでも財政健全化プランでもやってきましたけれども、財政規律を遵守して、身の丈に合った行財政運営を行うという考え方をきちんと引き継いでいく考えです。2点目、直面する課題の解決に敢然と取り組むとともに、中長期的視点に立ち世代間の公平性に配慮した行財政運営を行いますということで、現役世代だけではなく将来に対しても責任をきちんと取っていくという行財政運営を行いたいと考えております。3点目、将来にわたり適時適切な町民サービスを持続的に提供するため、変化を恐れず果敢に行財政改革に取り組みますということで、前段で少しお話ししましたが、今までの当たり前の部分を変えていくという気持ちで行財政計画に取り組んでいきたいと考えてございます。ここで説明を交代させていただきます。

○議長（松田謙吾君） 森総務課主幹。

○総務課主幹（森 誠一君） 私から取組の柱と主な取組についてご説明をさせていただきます。資料1の11ページでございます。取組の柱として3つの柱を掲げてございます。1つ目、効率的・効果的な行政運営、2つ目、公共サービスの再構築、3つ目、持続可能な財政運営でございます。

次のページに主な取組がございまして、その後資料2の1ページ目になります。まず効率的・効果的な行政運営の取組の柱でございますが、職員の適正管理と組織の強化でございます。先ほどあ

りましたとおり、今までの当たり前を変えていくということが必要でございます。職員の意識改革と予算がない、職員が足りない、時間がないなどできない理由として物事を先送りするのではなく、限られた行政資源をしっかりと活用して、まずできる方法を考える、そういう職員の育成、またそういう職員が能力を発揮しやすい組織改革を中心に取組を進めてまいりたいと考えてございます。1つ目、職員数の適正化を推進します。先ほど財政課からも説明があったとおり、人件費の削減を進めていかなければならない状況でございます。そのため今年度に策定いたします、第4次白老町定員管理計画に基づいて職員の適正化を進めてまいります。2つ目、機構改革により効率的な組織づくりを推進します。こちら来年4月を目標に大課制、大グループ制を推進し管理職の数を削減してグループの人数を増やす施策を進めてまいりたいと考えております。そうすることによってグループの人数を増やすということで、業務を平準化し職員一人一人の負担を軽減してまいりたいと考えてございます。3つ目、内部統制制度を導入、推進しますということでございます。こちらは白老町内部統制基本方針というものを策定いたしまして、内部統制制度を導入、推進してまいりたいと思います。内部統制制度といいますのは、法令等の遵守、コンプライアンスの推進、リスク管理による不祥事等の未然防止、適切かつ効率的な業務執行を確保することを目的とする組織内部の規律強化対策でございます。大手企業ですとか大きな自治体では導入が進められているものでございまして、本町についてはまだ導入の義務はないのですけれども、それに先駆けまして、しっかりとこうしたこういうものをつくって、リスクマネジメント、効率的な業務遂行を徹底してまいりたいと考えてございます。

次、2ページ目でございます。職員の意識改革と人材育成の推進でございます。平成28年度に気づき、考え、行動する職員という目標を掲げまして、白老町人材育成基本方針を策定してございます。今後これまでの前例踏襲主義、そういったものをしっかりと改めて、まさしく職員が自ら気づき、考え、行動していく、そういう職員の育成を目指し、町民のニーズに沿った職員を育成してまいりたいということで職員研修の充実等を図ってまいります。2つ目、こちらも平成28年度から再度、実施しております人事評価制度の適正な実施を推進するというものでございます。現在、人事評価の結果につきましては、昇格時や職員の異動時に活用してございますが、今後は適正に昇給、または期末手当にも人事評価結果の反映をして、職員のモチベーション向上につなげてまいりたいと考えてございます。3つ目、多様な任用形態による人材の活用を推進します。女性職員や高齢職員、障がいを持つ職員が活躍しやすい職場づくりを目指すというものでございます。多様な人事の活躍推進（ダイバーシティ）基本方針というものをつくって、働きやすい環境、まさしくワーク・ライフ・バランスということで育児や介護、または地域活動と仕事が両立できる環境づくりを進めてまいりたいというものでございます。

続きまして、3ページ目でございます。業務プロセスの最適化についてです。1つ目、業務の可視化（見える化）を推進します。知識のノウハウを職員同士でしっかりと共有化し業務を均質化することで、あの人でなければできない仕事という業務の属人化を排除するべく、業務マニュアルや業務フロー図の策定等を行い、誰がどのような業務をどこまで進んでいるのかを見える取組を進めてまいります。

続きまして4番、ICTの活躍推進でございます。1つ目、RPAというこれはロボティックブ

ロセスオートメーションで従来は人間が行う簡単なデータ入力作業だとか、そういったものをパソコンソフトで自動化して行うシステムがございます。そういったものや人工知能（AI）を活用したシステム等を積極的に導入し業務の機械化・自動化・省力化を推進してまいります。続いて2番、ICTの利活用により住民サービスの向上を推進します。コロナの特別給付金のときにマイナンバーカードでの申請等がされたのは皆さん御存じかと思いますが、そういった形でマイナンバーカードを行政の手続きにしっかり活用し、ICTの利活用をしてご自宅でも手続きができるなどの、そういう住民サービスの向上に努めてまいりますという内容でございます。

続きまして、4ページ目でございます。公共施設等の最適化でございます。こちらは平成29年に白老町公共施設等総合管理計画が策定されてございます。その中におきましては15年間で公共施設の延べ床面積を3割削減しますということを明記してございます。これに基づきまして老朽化した施設、または利用頻度の低い施設等の再編・統合・廃止を進めてまいりたいというものでござい。次に昨年策定いたしました白老町公共建築物個別施設計画というものがござい。各公共施設のカルテみたいなものでござい。これをしっかりと活用し公共施設の品質の確保とコスト削減、施設の補修・改修を計画的かつ予防的に実施いたしまして、公共施設の長寿命化を推進してまいりたいというものでござい。3つ目、災害時の対応拠点の整備または業務、維持管理の効率化、さらにはワンストップサービスの実現により町民サービスの向上を目的といたしまして、現在3つに分かれている庁舎、教育委員会といきいき4・6と本庁舎とあり、それらの庁舎を統合、またはほかの公共施設との複合施設化を検討してまいりたいというものでござい。今年度中に役場庁舎建設基本構想というものを策定してございますので、今年度中にお示しできると思っております。

続きまして、5ページ目でございます。取組の柱の2つ目、公共サービスの再構築でございます。1つ目、事務事業の再編・新たな住民サービスの創出でございます。まさしく行政改革の1丁目1番地でございます。事務事業のスクラップ・アンド・ビルド、新たな行政サービスを創出するために既存の事業、または効果の薄れた事業等を統廃合していくというものでござい。その中で行政の役割というものをしっかりと精査します。さらに事務事業の効果、さらに必要性をしっかりと検証し見直しを進めてまいりたいと考えてござい。2つ目、行政事務手続きの簡素化を推進いたします。オンライン申請または国でも進めておりますが押印の廃止または申請手続きの簡素化、そういったものをしっかりと国の方針と合わせて見直しをして簡素化を進めてまいりたいと考えてござい。3つ目、窓口サービスの利便性向上を推進します。先ほどの内容と重複しますが、ワンストップサービスの充実、マイナンバーカードの活用により町民の利便性が向上するよう新たな窓口サービスに取り組んでまいりたいというものでござい。

続きまして、6ページ目でございます。民間活力の活用でございます。こちらにつきましては、民間活力活用に関する基本方針というものを策定し推進してまいります。内容につきましては、民間に任せることで効率化、サービス向上が図られるものについては民間に任せていくという内容で、こういったケースが民間委託に適するの、そういったものをしっかりと整理をしてお示しをして進めていきたいと考えてござい。2つ目、指定管理業務等の完全民間移譲を検討いたしますということで施設並びに施設管理業務の完全民間移譲でございます。現在指定管理といたしましては、

例えば寿幸園が指定管理ということではしておりますけれども、その寿幸園だとか海の子保育園だとか現在は公私連携の認定こども園でございますが、そういったところを完全民間移譲ができるかどうかしっかりと検討した上で進めていきたいという考え方でございます。3つ目、公共施設等にP P P、P F I手法の導入を検討しますという内容でございます。こちらは公共施設の整備及び管理運営に民間ノウハウを活用するということを真っ先に検討して協議をしていこうというものです。それでできない場合には行政が維持管理、または新たに整備をしていくという考え方で、まずはP P P、P F Iが使えるかどうかを最優先に考えるというもので、その指針についても今後策定を進めてまいりたいと考えてございます。

次に7ページでございます。町民、民間等との共創・協働でございます。1つ目、目的や対象に合わせてホームページを利用したり、SNSを活用したりという広報活動で情報を発信してまいりたいというもので、それらを使って町民に情報の共有を推進していくという内容のものでございます。2つ目、地域における協働の担い手の活動・育成を支援しますということで、どの地域においても少子高齢化や人口減少により地域の担い手が不足しているというお話をよく聞きます。そういったことから現在も、白老町ががんばる地域コミュニティ応援事業等で支援はしてございますが、今後もまちづくり活動団体の主体的取組や連携人材育成等をしっかりと支援していきたいというものでございます。3つ目、国や北海道、近隣自治体等との連携強化に努めますということで、ICTの利活用やかなり大きな取組の改善を行う際には、白老町のような人口規模ではなかなかスケールメリットが生かされないというところがございます。そういった部分につきましては、近隣自治体等と広域連携を取って、協働でそういった取組を進めていくということで国や北海道、近隣自治体との連携強化をしっかりとしていきたいという内容でございます。

3つ目の柱の持続可能な財政運営です。1つ目、財源の確保の取組でございます。移住定住対策による定住人口またはふるさと納税などによる関係人口の増加または観光振興による交流人口の増加をしっかりと促進していき、町税または寄附金の増収さらに町内経済の活性化を図って財源を確保していきたいという内容でございます。2つ目、債権の適正管理、不良債権の整理、収納体制の強化を推進するため債権管理条例を制定しさらには専門部署の設置を検討し、債権管理対策を強化してまいりたいというものでございます。3つ目、こちらは遊休施設、遊休地、例えば旧白老小学校、社台小学校、竹浦小学校とございますが、そういった資産を有効活用し売却または賃貸等により、新たな財源を確保していくというものでございます。ここにつきましては先ほど民間活力の活用というところがございますが、民間にアイデアを募集するサウンディング市場調査等の方法もございますので、民間活力をしっかりと活用した上で資産の有効活用を図ってまいりたいというものでございます。4つ目、国や北海道等の補助金、助成金等を有効に活用しますということで、事業を行う際には当然ながら自主財源のみではなくて、いろいろな国や北海道の制度、そういったものもしっかりと情報収集を行って、しっかりと有効活用をして自主財源の支出割合を低減していこうという内容でございます。

続きまして、9ページ目でございます。歳出の最適化と将来負担の抑制でございます。1番から6番まではこれまでの内容の再掲でございます。7番目でございます。年度ごとの起債額に上限を設けることにより過度の起債発行を抑制します。また積極的な基金積み増しにより将来負担を抑制

し、財政健全化指標の適切な管理を推進していくというものでございます。続いて、3つ目、公営企業等の経営健全化でございます。公営企業というものは独立採算制を原則としてでございます。それをしっかりと目指して事務効率化や料金体系の見直し等の経営改善をしっかりと推進してまいります。さらに経営状況が改善しない場合、または悪化した場合には事業規模の縮小等の抜本的な対策も検討していかなければならないと考えてございます。そういうことにより経営健全化を図り一般会計からの繰出金を抑止してまいりたいという内容のものでございます。主な取組については以上でございます。

本日、配付をさせていただきました行財政改革推進計画策定スケジュールでございます。12月9日町議会全員協議会の開催ということで中間報告をさせていただきます。本日いろいろなご意見等を頂戴いたしまして、それらを基に計画案をできれば年内または1月上旬までに策定し役場内部の推進本部幹事会、または推進本部会議で検討を重ねて行財政改革推進委員会に諮問をさせていただきたいと思っております。1月中旬ごろにできた案をまた町議会全員協議会において計画を説明させていただいて、1月下旬にはパブリックコメントを実施、2月下旬には行財政改革推進委員会の開催により答申をいただきまして最終案を取りまとめ、3月中旬頃にまた町議会全員協議会にできたものを報告させていただきたいというスケジュールになってございます。

○議長（松田謙吾君） ただいま説明がありましたが、この件について特に確認しておく必要がある方はどうぞ。

5番、西田祐子議員。

○5番（西田祐子君） 決算状況の推移及び今後の見通しということで、資料1の7ページです。公共施設の老朽化が進行して、住民のニーズに答えきれなくなっているということです。今後人口減少社会の本格化に当たりまして町税や交付税等の収入が減少し、同水準で維持していくことは無理なので今までの当たり前を変えていくと、ここまでは分かったのです。その後の方向性でずっと説明していただいたのですけれども、これだけであったら今までと何がどう違ってくるのかというところがよく見えないのです。ですから具体的にどんなことをイメージしているのかと思いつながら聞いていました。それが1点目です。

2点目は行財政改革の（4）のICTの活用推進ということなのです。国でも取り組んでいかれるということなのですが、白老町としてのICTの活用、取組については国と歩調を合わせて当然やっていくものなのでしょうけれども、どういう形でどのくらいのプロセスで考えておられるのでしょうか。例えば民間業者の人がいます。そういう方々とICTを活用するということになれば、今まででしたら役場に来ていろいろな書類に押印を押して行ってというものもあったけれども、リモートでやりましょうということになってしまったらパソコンでデータを送ってしまって、それでいいですということに当然なってくると思うのです。実際に白老町でそういう対応ができる、対応するための財源などはどの辺に入ってくるのかというのが分からないものですから、この2点をお伺いします。

○議長（松田謙吾君） 大黒財政課長。

○財政課長（大黒克己君） 1点目のご質問で今までの当たり前を変えていくというところの具体的なイメージというご質問なのですけれども、何をこのようにやるというところはまだ決定はして

おりませんが、これまでの職員のこれが当たり前の仕事で、これからもこのまま継続していけばいいのだという考えが主にある中であって、これを実際このままでは駄目だという考え方を切り替えてやっていかなければならないということをここでまずはお示ししております。その上で例えば具体的にといえば一番よい例が公共施設の今後の配置に向けて、ここにも先ほど説明させていただいていますけれども、15年間で公共施設の延べ床面積を3割カットするということは、実際になかなか厳しい目標ではございます。しかし、この施設は今後もずっと当たり前にあるのだということではなくて、この施設を取り壊さなければならない、しかし取り壊すことによってそこを使っていた方々の利便性が逆に失われるというところもあります。それを逆に統合だとか複合化だとかということをしていかなければならないという一つの例として、このようなことを今後も多方面で考えていかなければならないということを、この計画に沿って打ち出していきたいということでございます。

○議長（松田謙吾君） 森総務課主幹。

○総務課主幹（森 誠一君） ICTの活用推進に関するご質問にお答えいたします。ICTにつきましては、今回のコロナの交付金事業等でもWi-Fi環境の整備やオンラインによる相談窓口の設置のためのパソコン等の購入、またはタブレットの導入だとか、そういったものを進めさせていただいております。ICTに関しましては、かなりの高額な費用に係るという内容のものでございます。ですから国で率先して進めておりますので、これからの交付金だとか補助金だとかそういったものをしっかり情報収集をいたしまして、国の補助金を使いながら進めて行くことになるかと考えてございます。

○議長（松田謙吾君） 5番、西田祐子議員。

○5番（西田祐子君） お二人の説明は大体分かりました。最初の大黒財政課長の説明も大体分かるのですが、そうなってくると住民への説明が大変だと思うのです。職員がまずはそこところは汗をかいて現地まで行って、丁寧に説明をしてその中で住民全員からは賛成はもらえないとは思いますが、同意をいただいて共に一緒にまちづくりをしていきたいと思います。ICTなので、具体的に白老町として何かをこういうものやっていく上でどういう設備がこれからさらに必要なのかということ、これから検討されると思うのですが、次回で結構ですので概算でそういうものを示していただければと思います。

○議長（松田謙吾君） 大黒財政課長。

○財政課長（大黒克己君） 一つの例ではありましたけれど、まさしく職員が今後、住民の皆さんにきちんと説明責任を果たして理解をしていただきながら効率化というものを突き詰めていかないと、このまちもだんだん厳しくなるということでございます。そこは我々職員の責任でもあると思いますので、そこはしっかりとやっていかなければならないと考えております。

○議長（松田謙吾君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） ICTの予算の関係は、まだ具体的にどこまでやるかだとかということ、これは今後、検討していく部分です。ある程度できる部分がまとまった段階でこういうものにはこ

れくらい係るですとか、今話で聞いているところでいうと住民票をコンビニでマイナンバーカードを使って発行できるシステム、これは苫小牧市でもやっているのですけれども、このシステム改修費がどれくらいというのは出ますけれども、本当に大きくなったら金額も大きくなる部分もあると思うのですけれども、できる範囲で検討させていただきたいと思います。

○議長（松田謙吾君） ほかにございませんか。

6番、前田博之議員。

○6番（前田博之君） 説明を受けた概念より少し進んだ文言表現については、これからの部分ということで意味は分かります。ただこれが画餅に終わらせないでどうするかが大きな問題だと思うのです。1つは、資料2の最後の11ページに取組の柱の推進計画があります。実施計画とあるのは今の項目で説明した、それぞれの実施計画はきちんとこれから出すという部分の実施計画ですか。これに対する実施計画がないといくら議論しても意味がないのです。言葉の抽象化に対して議論して、それに答えるだけなのです。資料1も担当主幹から説明があつて要点的な説明は受けただけでも、この積上げが私たちは分からないのです。議論ができないです数字だけ出してきても。極端な言い方をすると決算状況の今後の推計を見ても極端な言い方で町税が2億円減りましたよと、見たら起債が2億円増えているのです。繰越金も積立てと使うほうの額の差額が出ますから、その積み上げてきたものを出さないと我々は議論できませんし今後担保ができないのです。なぜかという、そういうものを出すということになればここで議論しません。皆さんもそう思っていると思います。このままでは駄目です。ですから極端な言い方をすると組織計画をつくりますと言っても、個別の行政運営でいけば機構改革といっても管理職を削減しても役職を新設したらプラス・マイナス・ゼロなのです。一番大事なこともあるのですけれども。

資料2の10ページで非常により大きな問題、下水道もそうだし水道だってこれから繰出しになるかも分かりません。①の一番下では経営状況が改善しない場合は事業規模の縮小の抜本的に対策を実施します。これが仮に企業経営の5年や10年のスパンの見込みの収支計画を出した中でその企業はどうなのか。病院だって町が示す適正な繰出金を議会も皆さんが認めて、それ以上オーバーになって駄目だったら規模を縮小するのですか。これは大事なことです。言葉で並べても白老町の基幹的なサービスをどうなるかという問題に入ってきているのに、この言葉だけで処理できないのです。あなた方が中身見て必要なものは実施計画をぜひつくってください。財政も含めていかがですか。最低限11ページにも実施計画とありますから、これに沿ったものを議会に提出しないと議論できないのです。この言葉でやっても予算のときに審査しても、ここに書いています、ここのおりにやります。最後になったら起債を毎年度決めてやりますと書いています。ここに10億円やっているけれども。過去にしても6億円だったものが8億円になったりしているわけです。職員の定数だって平成29年度に財政健全化プランの改訂版つくったけれど、人員が足りないからと退職者の半分しか補充しないとといったのが8割か9割になってしまっているのです。そういうことを我々が点検するためには、そういう計画をきちんと出さないと議論できません。これは理事者が答弁してください。

○議長（松田謙吾君） 古俣副町長。

○副町長（古俣博之君） 最初に私から申し上げたように今回の行財政の推進計画の基本的なところについては、ある意味大綱的なもので示したいということで進めています。もちろんそのことを

踏まえながら個別的な実施計画ということは十分に必要になってくるという認識であります。

○議長（松田謙吾君） 6番、前田博之議員。

○6番（前田博之君） 前向きに策定すると捉えましたので、それを合わせてある程度整理をして議論の資料にしてほしいと思います。

○議長（松田謙吾君） 大黒財政課長。

○財政課長（大黒克己君） ご質問のあった財政見通しのところの考え方、あるいはどういう数字を積み上げて、このような推計になったのかという部分については、次回にお示しする計画素案の中でどういう考え方に基づいてこのような推計をしたというのはきちんとお示しいたします。今、古俣副町長からもお話がありましており、あくまでも今回のお示ししたのは中間報告ということで柱、方向性みたいなものを議員の皆様にご説明をさせていただいたのですけれども、今回は冊子といいますか説明を加えた中でのもので形になったもので説明をさせていただくこととなります。

ただ、先ほど前田議員から公営企業の健全化のところでお話があったのですけれども、あくまでも今この段階で具体的にどのようなことをどうするという点については、お示しする考えはないのです。あくまでも今後、将来白老町が人口減に陥って公営企業も恐らく厳しくなるという想定であります。その段階でまずは基本的な考え方をきちんと職員、あるいは議員の皆様、町民にもお示ししてこれからは繰出金も抑制するためには、地方公営企業の事業も見直さなければならないということを中心に打ち出さなければならないという考えの下に今回、計画を出しているところでございます。具体的に今この事業規模を縮小するという考えで何らかの計画を出すということではございませんが、将来的に厳しくなればこのような縮小もあり得るという考え方も念頭に置きながら今後行財政運営を進めていかなければならないということをお示ししたいと考えているところであります。

○議長（松田謙吾君） 6番、前田博之議員。

○6番（前田博之君） 古俣副町長、大黒財政課長からそういうものがあると理解しました。1点、公営企業についてはそういう答弁しかできないのだけれども、具体的にこの1、2年の経過を見たら公共下水道も何だかという企業で、公共事業を行うのに起債が大変だから一般財源に振り替えて出しているものがあります。公共事業に繰り出さないで起債を持ったらどうか。当面の現実に迫っているので細かいものは出さなくいいのだけれども、今のままでいえば下水道は大事ですから、最低限の見通しについて、今いけば下水道会計もこうなり、水道会計も3年くらいになると一般財源で負担しなければいけない状況になるでしょう。病院の方向性も出ます。そういう概略的なものをおけば大黒課長が言った部分は、もう少し財政とかに関わっていない職員も理解できるし、町民もこうなったらもっとも負担かかるのだということ、せつかくの計画ですから、詳細までいなくてもいいのだけれども、そういうことを認識してもらうための計画でもあると思うのです。各担当課からヒアリングを受けてある程度の表現の部分というのは必要かと思えます。今言った実施計画を出したときにきにある部分的な財政の中の繰出金の中の考え方をそういうことで、こういうことにしたと、そういうことをやれば我々も理解できると思うのです。漠として大変なことは分かっているのです。今せつかくつくるときに、この時点でどうだということの説得力がなければ、この計画性の信憑性がなくなると思いますがどうか。

○議長（松田謙吾君） 大黒財政課長。

○財政課長（大黒克己君） 今の趣旨に沿いまして、そのような形で取りまとめたいと考えます。

○議長（松田謙吾君） 2番、広地紀彰議員。

○2番（広地紀彰君） 2番、広地です。前田議員の質問に若干関連しているのでここで確認です。行財政の実施計画の9ページの7番の財政健全化指標の適切な管理を推進するとあります。私もこの趣旨は大変重要だと捉えていますので理解できました。適切な管理の仕方なのです。その中で具体的には起債額の発行可能額で恐らく整理をするということです。あとは基金積増しも実施していきたいという方向性も私はこれで結構だと思います。ある程度の中期的な例えばこういうパーセンテージを目指していきたいとか、何億円以内を一定の指標として捉えていくとか、そういった形の中に中期計画的なものという形での管理の考え方を持っているのか。それとも年度ごとで前年度からの達成状況を見極めながらやっていくのか、その管理の在り方についてお聞きします。

○議長（松田謙吾君） 大黒財政課長。

○財政課長（大黒克己君） この件につきましては、先ほども少しお話しさせていただきましたけれども、まず起債の発行額につきまして、ここは上限を設定いたしまして、毎年度いわゆる借入れごとの実際の将来的な公債費元利償還がどのような形になるのかというのを毎年検証しながら借入額を見ていきます。上限額につきましても今回、大型事業が病院も含めてありますので、その辺も含めると一定の上限を超えることというのは想定されますけれども、あくまでもそれをならしたときの一定の額を、今よりも課題が多いですから、それを多少上げて設定したいと考えております。指標の具体的な目標値というのは特に掲げない考えでおりますが、例えば将来負担比率ですと起債の残高と公債費の残高というのは大きなウエートを占めますので、そこを毎年きちんと管理しながらその辺の指標の見通しも検証しながら進めて管理していきたいと考えております。

○議長（松田謙吾君） ほかにございませんか。

8番、大淵紀夫議員。

○8番（大淵紀夫君） 8番、大淵です。1点だけ、今日の概括の報告ですからそれはそれで理解しました。具体的に計画案ができるのが、これで見ると1月中旬になっているのです。その後、パブリックコメントの後、2月下旬となっていますが、要するに議会がこの間に審議をするスケジュールは議会でも考えてもいいのかどうかということなのです。何を言いたいかというと、この全部を全員協議会ではできないのです。全員協議会で町がやるというのなら議会がどうするかということを決めればいいだけのことだけれど。要するに全員協議会で質疑をずっとするということになるのかどうかなのです。この間の中で、この計画案が具体的に出了中できちんと議会の意見が反映できる形を議会側は取るべきだと私は思っているのです。そういう考え方でいって町側は構わないということなのかどうか。そこら辺の考え方があるのかどうか。その点を聞いておきたいのです。

○議長（松田謙吾君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） 今のスケジュールに関しての議会の意見の反映ということでございます。私どもは今回中間報告ということでの報告でしたけれども、この中でも一定程度の意見をいただきました。先ほども説明したこの後、審議会やパブリックコメントも行います。議員の皆さんの意見についても反映できるものは反映していくという形で進めていく姿勢で進めていきたいと思っ

ています。それぞれどういう形であるかというところまでは、こちらのほうではしてはいないのですけれども、ぜひ意見をいただくという形での取組はしていただきたいと思っております。今、お示したこちらとしましては、この後議会の説明と意見をいただく場所をもう1回設けた後に最終の部分を入れたいということで、今日入れて全部で3回の説明の機会を設けさせていただくという考え方でおります。

○議長（松田謙吾君） 8番、大淵紀夫議員。

○8番（大淵紀夫君） 大淵です。そこは分かりました。要するに我々の側として、あと1回全員協議会で報告を聞いて、そこで議論して終わりということには私は考えたくないし、当然必要な資料が出た段階で膨大なものではなく、節度を持った形での資料だとかを含めて、8年間の財政、行革、組織の方向を出すわけですから、私は議会側の議論もきちんとすべきだと思うのです。今、概括のものをやって考え方がどうだということを知りただけだけでは私は全然駄目だと思うのです。議会側が1月中旬に出された1か月から1か月半くらいの猶予の中で議会の意見をきちんとまとめて、町に示すという意見を反映してもらうという余裕がきちんとあるのかどうかということなのです。そこがきちんとしていれば議会の意見が1か月なら1か月間の中でやるならやるでも構わないけれども。そういうことがきちんとしていないと、議会の意見が反映したとはならないでしょう。一般質問などでやっても駄目なのです。それは個々の意見ですから。議会として、この計画に対してどう考えるかという議会としてのまとめをきちんとして提示するというのが趣旨だと私は思っていますから。それが二元代表性の原則ですから。今の話だとそういう機会は取れるということで我々議会側は考えていいわけですね。

○議長（松田謙吾君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） おっしゃるとおり、議会の皆様に時間のなかで大変申し訳ないのですけれども、そういう時間を取っていただけるということであれば、ぜひそういう形でやっていただくと意見を反映しやすいと思います。この計画は今後8年間の大きな計画になると思いますので、その辺も踏まえて議会と行政が一体となって進めていくという上でも非常に助かるということもございますので、ぜひ意見をいただければと思います。

○議長（松田謙吾君） ほかにございませんか。

4番、貳又聖規議員。

○4番（貳又聖規君） 4番、貳又です。資料2の1ページ目のところなのですが、機構改革により公立的な組織づくりを推進しますということが明言しているのです。ここのスケジュール感的なものでの確認なのです。機構改革という言葉が出たのは今回が初めてだと思うのです。これは新年度に向けて実施するという方向なのでしょうか。その確認だけ1点お願いします。

○議長（松田謙吾君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） こちらにつきましては、正式な場でお示したのは今回が初めてかと思えます。先日、課長会議では機構改革に向けての基本的な考え方を説明させていただきまして、これから組織ヒアリング等を通じまして、課の統廃合の部分なども含めて調整していき、来年4月には新しい機構で進めていきたいということで今まさに検討中でございます。

○議長（松田謙吾君） ほかにございませんか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○議長（松田謙吾君） 質疑なしと認めます。

それでは、ご意見等はございますか。ある方はどうぞ。

6番、前田博之議員。

○6番（前田博之君） 今、同僚議員がこれから議会の中で審議するということになる、一番はスケジュール感です。今、私を含めて同僚議員が今後、実施計画をつくって云々とあり、あるいはタイムスケジュールはどうですかと話していました。機構改革の話は進んでいると言ったのだけでも、その前に①の職員数の適正化を整理しないと組織づくりにはいかないでしょう。組織づくりがあつての定数管理ではないですよ。順番が違うと思うのです。組織の中で順番に何をしなければいけないかということを含めて、整理して出さないとおかしくなってきます。心配なのです。私たちみたいな素人でも将来、定数が100人になる組織機構と150人になる組織機構は違うと思うのです。そういうことをもっと内部で議論して、ぜひ議会でそういうことが重なって中身のある議論ができるようにしてください。

○議長（松田謙吾君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） 定員につきましては、またこれから定員管理計画をお示ししなければならぬというところがございます。既に毎年、来年度につきましては採用の選考も始まっているという段階で、その辺の定員のことは確実に考えながら進めているということでご理解をいただければと思います。時間がない中なのですが並行して進めなければならぬというところで、しっかりと進めていきたいと思っています。

○議長（松田謙吾君） ほかにございませんか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○議長（松田謙吾君） それでは、次にその他であります、案件等をお持ちの方おりませんか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○議長（松田謙吾君） なければ、本件については、この後、成案化される予定ですが、まちなの予定どおり、次回の全員協議会を開催することでご異議ありませんか。

〔「ご異議なし」と呼ぶ者あり〕

○議長（松田謙吾君） それでは、そのように町側をお願いいたします。

8番、大淵紀夫議員。

○8番（大淵紀夫君） 大淵です。先ほどお話ししましたけれども、全員協議会でやるかどうかというのはこれからありますけれども、それでやるということになるかもしれないけれども、私が言っているのは全員協議会を何度も何度も開催するということになるのかということ。その部分は特別委員会をつくるのか、それとも総務文教常任委員会に付託して合同審査にするのか、そういう議会の対応を町側は認めたわけですから、そういう形にしていきたいのです。

○議長（松田謙吾君） それでは、次回の全員協議会の議案説明は1月の中に予定をしておりますが、それでよろしいでしょうか。

8番、大淵紀夫議員。

○8番（大淵紀夫君） 大淵です。もし、その前に議会が必要として特別委員会をつくるのであれば

当然、通年議会ですから定例月でなくても特別委員会はつくれると思います。つくらないとしても総務文教常任委員会が受けて、それを広くして議会全体の中で議論をするということもできるかもしれません。そういう議会の動きによって判断するということにしていただければと思うのです。高橋事務局長、そこら辺を含めてどうすればいいのでしょうか。私が言いたいのは、議会できちんと議論できる場をつくるということですから。

○議長（松田謙吾君） 1月に全員協議会をもう一度開催します。その前に推進本部会議の計画案が決定して、それから行財政推進委員会の諮問が1月末にあります。先ほどの説明があったものは、それを踏まえて1月の中旬に全員協議会を開くということなのでしょう。

8番、大淵紀夫議員。

○8番（大淵紀夫君） 案ができなければどうにもならないわけですから、それができた段階で議会が対応するという意味です。私が言っているのはただそれだけなのです。

○議長（松田謙吾君） 暫時、休憩をいたします。

休憩 午後 2時23分

再開 午後 2時26分

○議長（松田謙吾君） 休憩を閉じ、会議を再開いたします。

ほかにありませんか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○議長（松田謙吾君） 質疑なしと認めます。

なければ、これをもって（仮称）白老町行財政改革推進計画についての協議を終了いたします。

◎閉会の宣告

○議長（松田謙吾君） 以上をもって、本日の全員協議会を閉会いたします。

（午後 2時26分）