

公表所管課長 様

政策推進課長 原井川 英一

会 議 要 録

|             |                                                                                                                                              |                                                                |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 名 称         | 第 2 回 西予市行財政改革有識者会議                                                                                                                          |                                                                |
| 事 務 局       | 西予市 政策企画部 政策推進課                                                                                                                              |                                                                |
|             | 電 話 0894-62-6421                                                                                                                             |                                                                |
|             | F A X 0894-62-6501                                                                                                                           |                                                                |
| 開 催 日 時     | 令和 7 年 7 月 24 日(木) 10：00～14：30<br>(休憩あり 12:10～13:00)                                                                                         |                                                                |
| 開 催 場 所     | 西予市役所 5 階 大会議室                                                                                                                               |                                                                |
| 出席者         | 委 員                                                                                                                                          | 西村勝志 委員、高橋勇介 委員、赤塚昌弘 委員、<br>岡田温仁 委員、木村謙児 委員、古谷佑一 委員            |
|             | 事務局                                                                                                                                          | 山住 総務部長、沖野 財政課長、財政課関係職員、<br>大野本政策企画部長、原井川 政策推進課長、政策推進課関係<br>職員 |
| 議事内容（要旨）    |                                                                                                                                              |                                                                |
| 事務局<br>西村座長 | 1 開会<br>2 座長あいさつ                                                                                                                             |                                                                |
| 座長          | 【会議の成立】<br>要項第 6 条第 2 項の規定により、過半数の委員が出席し、会<br>議が成立することを報告する。                                                                                 |                                                                |
| 事務局         | 3 協議<br>(1) 「西予市財政危機脱却プラン 2025」について（事務局<br>説明）                                                                                               |                                                                |
| 委員          | 1) 財政状況を表す各指標について<br>各指標の算出内容を見れば、借金の返済額（公債費）の影響<br>が大きいと思う。これまでの経常収支比率の改善については、<br>借金の部分はコントロールできないとしても、それ以外のと<br>ころで何か削減のコントロールに取り組んでいたのか。 |                                                                |

|     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事務局 | <p>経常収支比率が年々上昇し、何らかの改善を図らないといけないのではないかという認識はあったが、指標の改善には相当規模の取り組みが必要となり、全庁を挙げての抜本的な行財政改革の体制が構築できていなかった。</p>                                                                                                                                   |
| 事務局 | <p>2) 財政危機の要因について</p>                                                                                                                                                                                                                         |
| 委員  | <p>今ほどの説明の財政危機の要因については、市民の方にどのように理解してもらうのが重要な部分であり、正しく危機意識（イメージ）を伝えていく必要がある。</p> <p>例えば、このまま何もしなければどうなるのか、という事についても、分かりやすくお伝えすべきかと思う。</p> <p>また、西予市と同じような財政危機の自治体について参考事例を伝えるなど、市民に説明する際は工夫をしてほしい。</p>                                        |
| 委員  | <p>説明の中で対等合併の難しさという点が気になった。平成30年7月豪雨災害では、職員一丸となって尽力し、復興を進めてきた経緯もある。そのあたりの不可抗力的な要因の部分や尽力した部分の説明も加えた方が市民の理解を得られるのではないか。</p>                                                                                                                     |
| 委員  | <p>将来の自然災害を想定して、貯金（財政調整基金残高）の数値目標を設定しておく必要がある。</p> <p>また、改革は負のイメージが強いが、市民に説明するにあたっては、負のイメージを、どうやってプラスのイメージに変えて伝えられるがポイントである。</p> <p>例えば、施設を廃止し、別の施設へ機能集約することによって、逆に人が集まりやすくなる、子どもが集まりやすくなるのではないかなど、前向きな複合化という視点でメリットの部分の説明していくことも必要ではないか。</p> |
| 事務局 | <p>3) 基本方針と実施項目</p> <p>①持続可能な行政運営に向けた公共施設マネジメント</p>                                                                                                                                                                                           |
| 委員  | <p>老朽化した各施設を廃止し、その機能や事業は、地域づくり活動センターや支所を活用して実施できるよう集約していくという改革内容が随所に示されているが、この方向性は先進的な取り組みであると思う。西予市の特性を活かして、この方向性を軸に公共施設の再編を推進していく必要があるのではないか。</p> <p>その際、市民の移動距離に影響が出る場合があるが、何等かの移動手段の支援について対策を検討しているか。</p>                                 |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事務局 | <p>令和 5 年 4 月に公民館を地域づくり活動センターに移行し、市内 27 か所の地域づくり活動センターを拠点として、地域づくり活動に取り組むとともに、営利活動も可能となった。</p> <p>今後は、さらにセンターでの活動を推進し、地域づくり活動センターを拠点として様々な機能を集約し、人が集まってくるような取り組みを進めたい。</p> <p>また、公共交通の支援については、西予市は面積が広いということもあり、きめ細やかな対応が難しい部分もある。タクシーの活用という話もあるが、タクシー会社が減ってきている事情もある。引き続き、検討する余地がある。</p> |
| 委員  | <p>老朽化した施設が多く、利用実態等の現状を踏まえると、各施設を集約するという方向性は、やむを得ない部分であると思う。その中で、集約を進めるにあたっては、市民も巻き込みながら推進していくという視点も必要である。</p>                                                                                                                                                                            |
| 委員  | <p>施設の再編となると市民の意見をまとめていくのは難しい面もあるが、財政危機の要因のうち、地方交付税の減少、人口減少、人件費の高騰などは、市の裁量を超えた不可抗力の部分でもあるので、そこはしっかり強調したうえで、市民を巻き込んで理解を得る必要がある。</p>                                                                                                                                                        |
| 委員  | <p>愛媛 PPP/PFI 地域プラットフォームの事務局をしていて、公共不動産のデータベースを活用している。ここに西予市の公共施設を登録して情報を開示し、民間の意見を聞いたり、売却したりを検討されてはどうか。</p> <p>民間でも、廃校の活用、公有財産の活用に関心のある企業、ベンチャー企業も多くなっている。</p>                                                                                                                           |
| 事務局 | <p>公共施設の売却については推進に取り組んでいるところであり、プラットフォームの活用については、今後個別にご相談させていただきたい。</p>                                                                                                                                                                                                                   |
| 委員  | <p>方針があって、その次に原則があって、原則の下に基準がある。これが判断のよりどころになる。具体的に見直しするのなら、廃止なのか休止なのか、それとも現状維持なのか。現状維持でも金額は削減とか、そういうふうに分かれている。</p> <p>そういうところの指針もあって、この流れが説明できると理解がしやすい。</p> <p>基本的に見直しの場合は、全てを対象にして見直しにする。新規は認めないで、見直しの対象の中でも先送りというのもあったが、先送りというのも廃止というのも休止というのも、何をもってそうしているのかっていうことを明確にしておくほうがよい。</p>  |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 委員  | <p>それから、進捗管理の体制として、公共施設担当がどういう役割を担うのか、行革担当がどういう役割を担うのか、管財係、財政係、行革係がタッグを組んで進む方がいいのか、課の枠をこえた進捗管理体制を構築することも大切である。</p> <p>また、文化施設の再編の在り方については、個人的には文化は長期的に醸成されるものであり、将来に残せるものは残してほしいという思いはある。</p> <p>ただ、現状には課題があり、次の世代のためにもお金をかけずに残す方法も考える必要がある。例えば、西予市には、県の歴史文化博物館があるので、文化資料を移管、集約、移動展を実施するなどの方法も考えられるのではないかな。</p> <p>(休憩)</p> |
| 委員  | <p>ギャラリーしろかわ、ジオミュージアムなどの集客施設は、例えば、民間と連携し工夫するなどのアイデアによって、経営収支をプラスに持っていく運営に転換できれば、市民へのプラスのアピールになると思う。</p>                                                                                                                                                                                                                     |
| 委員  | <p>公用車 292 台に独自作成のシステム管理を導入し、コスト分析・再編によって効率化するという内容であるが、公用車をリースにするという方法もある。事業者と相談していい方法をみつけてほしい。費用面だけでなく職員の管理の負担が減る。</p>                                                                                                                                                                                                    |
| 委員  | <p>各施設を廃止や休止、開館時間を見直しするなど、削減できればなんでもいいということではなく、これからどんな市にしていくなのかこの先のビジョンを明らかにすることによって、市民の理解を得られるのではないかな。</p>                                                                                                                                                                                                                |
| 事務局 | <p>市内の各施設を統廃合・再編することで、市民サービスの低下、市民が住みにくくなるということにつながることを非常に懸念している。</p> <p>しかし、合併の目的である行財政基盤を確立するため、合併の効果を発揮するうえでは、合併後の公共施設のあるべき姿がどうだったのか、というところを振り返って見つめなおさなければならないと考えている。</p> <p>人口減少が進む中、市にとって本当に必要な施設、機能は何か。どのように集約すればいいのか。生活環境に配慮しながら進めたい。</p>                                                                           |
| 委員  | <p>蛍光灯の生産終了により公共施設の効率的なLED化の導入手法を検討しているとの内容であるが、公共施設のLED化については、県内いろいろなところで進んでいる。それぞれ</p>                                                                                                                                                                                                                                    |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <p>の自治体によって導入方法は違うが、参考にされたいことがあれば聞いてほしい。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 事務局 | <p>ＬＥＤ化について、本市では、現在、約 80 施設の調査を終えている。本年 12 月に事業に着手し、令和 8 年度中に約 50 施設のＬＥＤ化を終える予定にしている。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 事務局 | <p>②持続可能な行政運営に向けた財政改革</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 委員  | <p>人口減少対策事業や移住政策の事業も市の身の丈に合わせて最適化する内容であるが、これらは、今後の市の在り方にもかわるため十分に検討して進める必要があると思う。</p> <p>また、ジオパークの推進に対する成果や効果が課題で事業規模を縮小する内容となっているが、ジオパークの活用はなかなか上手くいっていないのではないかという印象を持っている。単にジオパークという知名度に頼った政策になっているのではないか。</p> <p>本来であれば、地域DMOといった組織が機能することで、きちんと誘客する仕組みを作ることが重要であるが、西予市では、その部分の機能が十分ではないのではないか。</p> <p>例えば、観光協会や観光物産協会などの組織も、従来からのイベント型の組織で終わっているのではないか。ジオパークをＰＲする中で誘客の仕組みをしっかり作る必要がある。</p> <p>稼ぐ力の一つとして、ステップアップが必要。</p> |
| 委員  | <p>借金（公債費）の残高を 3 年間で 100 億円引き下げる内容であるが、公債費の削減は、今回の改革の根幹になる部分である。覚悟をもって進めて頂きたい。公債費の抑制は、今後の金利上昇の局面では、金利上昇分の削減効果も期待できる。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 委員  | <p>行政連絡事務の詳細は分からないが、市から区長への連絡手段も電子化による方法は考えられないか。</p> <p>銀行も紙ベースの定期の満期案内は中止している。暗号資産は法令で個人情報を把握する必要がある。学校は生徒のアドレスを知っているが、公開はできない。ただ、スマホは 70%の方が所有している。従来型の情報を送る手段も、何か工夫していかなければならないのではないか。</p>                                                                                                                                                                                                                              |
| 委員  | <p>ジオパークについては、八幡浜「みなっと」でも問い合わせが多い。近隣自治体の観光地等とも連携する仕組みができれば、案内の仕方も変わってくるのではないかと感じる。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 委員  | <p>行政連絡事務における区長要望の基準を見直すとのことであるが、新規要望の対応が難しい財政事情の中では、「緊急性」と「重要性」の2つの指標で判断する方法はどうか。</p> <p>緊急性かつ重要性が高い要望に限定して受け付けて、それ以外は後回しにするというような説明でなければ、理解してもらうのは難しいのではないか。</p> <p>また、民間における独居高齢者の見守り（声掛け）サービスに行政が依頼すると無料で行って頂けるようなものもあるが、取り組んでいるか。</p>      |
| 事務局 | <p>民間の高齢者の見守りサービスを直接的に関与しているものはないが、市ではこれまで緊急通報事業に取り組んできたところである。ご意見のような民間事業者の見守りサービスができる仕組みができつつあるので、今回の見直しにより民間への利用転換を促すこととなるが、民間事業者へのつなぎの支援については検討も必要かと考える。</p> <p>（休憩）</p>                                                                    |
| 委員  | <p>新たな財源確保策として、ふるさと納税の推進強化に取り組む内容であるが、ふるさと納税では、返礼品の確保策も重要である。他市では民間と協働し返礼品の確保をされている。西予市も柑橘があるので、返礼品が集まる仕組みづくりを検討されてはどうか。</p> <p>また、イベントの見直しについては、隔年開催や規模縮小に取り組む内容となっているが、そもそもの当初の目的は何であったのか、再度整理する必要がある。その目的や価値が今の時代に即しているかどうか判断する事も大切である。</p>  |
| 委員  | <p>県では、紫電改のふるさと納税型クラウドファンディングを始めているが、クラウドファンディングも一つの手だと思う。また、今後の社会情勢を見据え、遺贈についても、金融機関と連携して検討してみてもどうか。</p> <p>また、金融機関に市出身者等の情報提供をいただければ、金融機関からもふるさと納税の案内を行うことは可能である。銀行も SNS を持っているのでイベント周知の連携もできると思うので、市だけの情報発信ではなく、民間と協働での情報発信の考え方も必要ではないか。</p> |
| 事務局 | <p>遺贈の関係については、改めて相談させていただきたい。</p>                                                                                                                                                                                                               |
| 委員  | <p>ふるさと納税の返礼品は、どんな商品をブラッシュアップするのか。</p>                                                                                                                                                                                                          |

|     |                                                                                                                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事務局 | <p>返礼品は柑橘が中心と聞いているが、生産者と共同して良いものを作っていく取り組みが重要であると捉えている。また、柑橘だけでなく地域資源を活用した返礼品の掘り起こしなども検討に上がっているため、そういった視点も大事だと考えている。</p>                                                       |
| 委員  | <p>新たな財源確保策として、メルカリを活用した庁用備品の売却に取り組むとの内容であるが、どれくらいの不要品があって、経済的にはどれくらいの効果を想定しているのか？</p> <p>また、企業誘致については、お声がけする際のメリットの提示はどう考えているのか？</p>                                          |
| 事務局 | <p>庁用備品の不用品については、財源確保や処分費の削減などの視点もあるが、主にはリユースを意識したものである。規模感は様々と考えているが、今回の施設再編の対象施設から不用品が出てくることも想定している。</p>                                                                     |
| 委員  | <p>イベントの見直しについて、八幡浜市ではマーマレードなどを活用し、人を集めながら賑わいを創出していく取組も行っている。成果や効果を踏まえて減らすものは減らすという視点に加え、新たな価値を創造する事もあっても良いと思う。</p> <p>ふるさと納税も郷土愛に通じた出身者へアプローチする方法も有効と考える。</p>                 |
| 事務局 | <p>朝霧湖マラソンのように自主財源でのイベントも誕生している。新たに何かを創り出す視点も大切であるが、自主財源の確保を意識する中で、イベントの在り方を検討したいと思う。</p> <p>ふるさと納税についても、当市においても市長を始め担当者も積極的に東京や大阪で開催される同窓会等に参加し推進に取り組んでいる。</p>                |
| 事務局 | <p>先程の企業誘致の質問について、企業誘致は、固定資産税の減免、企業誘致奨励金などの制度がある。一時的には財政負担が増加する部分は懸念材料であうが、将来的な雇用の創出などに繋がる部分もある。</p> <p>本年度は担当課でも企業誘致の調査研究費を予算措置し、調査研究に取り組んでいるが、本市の規模感に見合った誘致政策が必要だと考えている。</p> |
| 委員  | <p>在宅寝たきり老人等介護手当は、休止したうえで、対象者がいなくなった時点で廃止となっているが、課題に挙がっている点に納得感を得るには、終了時期を区切って廃止したうえで、その際に影響がある方へは一時金を出す方法もある。そこで終了にすることにより、その後の業務も不要となる。</p>                                  |

|     |                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 委員  | また、新たな財源確保では、ネーミングライツもあると思うので、取り入れてはどうか。                                                                                                                                                                                           |
| 事務局 | ③持続可能な行政運営に向けた組織・業務改革                                                                                                                                                                                                              |
| 委員  | <p>公金のキャッシュレス決済の普及に取り組む内容となっているが、他市においては、金融機関と連携して口座振替キャンペーンを実施している自治体もある。普及啓発の推進にあたって、金融機関と連携した対応策も検討してはどうか。</p> <p>また、D X技術を活用し業務改革を行う内容となっているが、銀行では部下は生成A I を使って報告書を作成している。業務改革においては、市でも生成A I やクラウドを活用し、作業効率の見直しも検討されてはどうか。</p> |
| 事務局 | <p>生成A I については、本市としても積極的に活用したいと考え、第3次総合計画の策定においても、活用を検討している。先般、県のD X専門官にも講演を行っていただき、研鑽を深めているところである。</p>                                                                                                                            |
| 委員  | <p>公金のキャッシュレス決済を普及するためには、出向いて普及啓発する姿勢が必要ではないか。例えば、各自治会等に出向いて普及啓発してはどうか。</p>                                                                                                                                                        |
| 事務局 | 4) 人件費の抑制等について                                                                                                                                                                                                                     |
| 委員  | <p>給与カットに取り組む案が提示されているが、今回の改革プランの取り組みにおいては、職員への負担が心配である。時間外勤務を50%削減する中で、この改革プランを実行する業務も担わなければならない。負担を抱える職員へのケアも同時に考える必要があるのではないか。働き甲斐のある市役所にしなければならない。</p> <p>人件費の抑制を進める際には、将来のビジョンを示すことが必要だと考える。</p>                              |
| 事務局 | <p>改革プランの内容は、市民の方々にも負担と協力を強いる面がある。丁寧な説明を行っていくが、職員も身を切る改革を行う必要があると考えているため、職員給与のカットを職員組合との協議を進めながら検討している。</p>                                                                                                                        |
| 委員  | <p>給与カットすることで、市民に対しての説明はしやすくなるものの、社会的な情勢（賃上げ等）に反するような事をしてよいのかという考え方も出てくる。</p> <p>しかし、給与カットは、背に腹は代えられないという、西予市としての強い意志表示を示す方法にはなる。</p>                                                                                              |

|     |                                                                                                                                                                                                |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 委員  | 新採職員の扱いは、どう考えているのか？                                                                                                                                                                            |
| 事務局 | 現在は、新規採用職員も含んで検討しているが、今後職員組合と協議を進める中で、内容の変更はあり得る。                                                                                                                                              |
| 委員  | 給与カットは、職員の意欲低下につながると思うが、実施するのであれば、ふるさと納税の目標値が達成できた場合には給与カットを調整するなど、何かの目標を作るのも一つの方法である。                                                                                                         |
| 事務局 | <p>給与カットを行った場合でも人事院勧告による給与改定や定期昇給は、通常どおり実施する方針を検討中である。近年の給与の上昇幅が大きく、給与改定が生じる場合は、億単位の追加予算が必要になる見込みである。</p> <p>なお、改革プランや給与改定（見込み）を反映した８年度の概算要求を取りまとめ中である。次回の有識者会議では、最新の財源不足の見込みもお示しできると思われる。</p> |
| 委員  | 民間ではエンゲージメント調査（企業への愛着・誇り）を実施している所もある。給与カットのストレスにより、市役所に対するエンゲージメントが下がってくると想定されるが、上司や同僚との関係性や仕事のやり方で、そのあたりはなんとかカバーできる部分もあると思う。給与カットする際には、そういったケア、体制づくりも一緒に検討が必要である。                             |
| 委員  | 給与カットの前段階で、福利厚生を削減する発想はないか。                                                                                                                                                                    |
| 事務局 | 当市では福利厚生にプラスαの部分の予算がないため、福利厚生部分では削減につながらないと捉えている。市民に対する市の姿勢として、財源確保と併せて、給与カットに踏み込む必要があると考えている。                                                                                                 |
| 委員  | 物価が上がっている中で給与をカットするのであれば、職員の副業的を推進する取り扱いどうか？                                                                                                                                                   |
| 事務局 | <p>すべての業種を認めているわけではないが、会計年度任用職員は、届け出があれば飲食店も認めているところである。正職員については、組合の意見・協議を踏まえながら、今後の検討になると思われる。</p> <p>（全体を通じて）</p>                                                                            |
| 委員  | 市民へは正しい危機感を伝えて欲しい。改革は粛々と推し進めることが必要かと思うが、改革の先に、将来への希望を見                                                                                                                                         |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>委員</p>    | <p>いだせる見せ方をしなければならない。改革を進める最前線の職員の意見の吸い上げや、改革の進め方の具体的な指示も必要である。負担の増える職員のケアも念頭に。</p> <p>給与カットした場合、職員がどう思うのか心配するところである。将来の人口減少に対し、一番危機感を持っているのは市の職員ではないか。</p> <p>そのため、働く人の志が折れないようにしなければならないが、時間外勤務 50%削減の取り組みを既に進めている中で、残業場所を本庁舎 1 階へ集約し、一定期間は管理職が残業する職員に同席する取り組みを行っているようであるが、実際に実績や削減効果が出てきている。ここまでやっているのかと大変驚いた。職員の本気度も感じられた。</p> |
| <p>木村副座長</p> | <p>5 閉会あいさつ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>備考</p>    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |