

# 福知山市行政改革推進委員会(第25回) 議事概要

令和2年11月26日(木)に第25回福知山市行政改革推進委員会が開催され、外郭団体への市の関与のあり方について審議が行われました。

第25回委員会の議事概要は別添のとおりです。

## 第 25 回福知山市行政改革推進委員会 議事概要

日時:令和2年11月26日(木)

午後2時00分～午後4時00分

場所:市民交流プラザふくちやま視聴覚室

### ■出席者

#### 【委員(敬称略)】

上村敏之(委員長)、浦尾たか子、榎原傑、菊田学美  
(オンライン出席)深尾昌峰(副委員長)、村尾慎哉

#### 【市】

熊谷特別参与、市長公室長、経営戦略課長ほか事務局

### ■報告事項

#### 報告事項(1)令和3年度予算編成方針について

資料1に沿って財政課より説明

#### 報告事項(2)第6次行政改革の令和元年度取組状況について

資料2に沿って事務局より説明

#### 委員

行政改革を着実に進めており、基本的には良いと思っている。その中で、今後の見通しも含めて寄付金については、ふるさと納税などいろいろな取組をされ注目を集めてきたが、高額寄付はどれくらいの金額規模となるのか。

#### 市

ふるさと納税については、記載の通り納税サイトの追加・返礼品の新規追加など着実に納税額が伸びているところである。今回の高額寄付については、2名の方から5千万円、8百万円といただいており、全体の額を大きく押し上げる結果となっている。

#### 委員

それはふるさと納税の枠内での寄付か。

#### 市

お見込みのとおりである。

#### 委員

公共施設マネジメント推進の部分について、ここはどの自治体も苦しんでいるが、進捗率が44%となっている。地元等関係者との合意が図れたものが別途あり、それを合わせると進捗は100%を超えていることになるが、この行革の期間中に100%になる見込みなのか。

#### 市

別途45,457㎡と記載しているが、現在地元との合意が図れているもの、集会所の譲渡の関係のものなど、今後順次進めていくものも含まれているので、必ずしも最終年度で実現するものとは考えていない。

#### 委員

歳入見込額①市有地販売の促進について、売却を進めるということだが、それにより既に販売されたところは新たな税収を生むようなことがあるのか。

#### 市

第6次行政改革における土地の販売は、あくまでも販売という目的で計上している。実際売れている

ところとしては公共施設マネジメント等により創出された宅地や、土地開発公社から継承した土地等である。また、商業目的で貸し付けることで経常的に収入を生んでいる土地もあり、この行革の項目の中に含まれている。販売ではないので、別項目で計上している。

## ■議事

### 議事(1)外郭団体への市の関与のあり方について

資料3に沿って事務局より説明

#### 委員

本日の議事は前回に引き続き、外郭団体への市の関与のあり方についてとなる。

これまでに所管部署へのヒアリングや外郭団体への公開ヒアリングを経て、外郭団体への市の関与のあるべき方向性について検討を進めてきたところであるが、本日はこれまでの議論を踏まえて、総務省の指針に示されるフローチャートに沿って、行政改革推進委員会としての考えについて整理を進めたいと思う。

#### 委員

まず、資料3の8ページまでは前回の委員会でも確認した内容であるため、9ページ以降について意見をいただきたい。

#### 委員

特になければ、9ページに移らせていただく。9ページでは、このあとのフローチャートの考え方や基準について記載されており、前回、委員より指摘のあった部分について追記いただいたところかと思う。この点について意見があればお願いしたい。

#### 委員

これが外部へ発信される時に、10ページ下部の注1で「基本的には、指針第3を参照のこと」と書いてあるが、どこにも指針3がないので関連付けをもう少し明確にしておいた方がいいのではないか。

#### 委員

同感である。10ページの指針第3は、前ページに記してあるということがわかるようにしておかないと読みにくい。

#### 委員

それでは、10ページ以降の内容に進ませてください。10ページには、総務省の指針に示されているフローチャートが掲載されている。本委員会での検討にあたっては、これまでの団体へのヒアリング等を踏まえて、まず総務省の指針にあてはめて各団体の方向性を確認することとしている。

11ページからは、団体ごとに総務省のフローチャートにあてはめた結果を整理した資料となるため、ここからは団体ごとに確認し、意見をいただきたいと思う。

確認いただく内容としては大きく2点となる。1つは「フローチャートに当てはめた結果とその内容」、もう1つはページ右側の、「フローチャートの結果を踏まえた行政改革推進委員会による市の関与のあり方に関する考え方」の内容である。2つめの「フローチャートの結果を踏まえた行政改革推進委員会による市の関与のあり方に関する考え方」については、今後答申に書き込んでいく各団体に対しての提言内容の方向性を確認いただくという意味合いになる。

#### 委員

11ページのスポーツ協会について、事業そのものの意義のところ△になっているが、スポーツ協会というのは健康増進という意味で医療との関係も含め、高齢者になられても健康が維持できるようにと

いった面において、果たす役割が非常に大きいのではないかと思います。よって、事業そのものの存在意義は○でいいのではないかと。さらに、その結論としての行政改革推進委員会の考え方の項目で、健康増進施策への具体的な寄与という点が少し記載されているが、そこを強調してスポーツ協会の存在意義を明確にしておいたほうがいいように思う。

委員

今の意見について事務局、他の委員から意見があればお願いしたい。なければ、ここは○ではなくて△にした意図がどこにあるのかについて、事務局から説明をお願いします。

市

設立目的として掲げているが取り組めてはいないという状況である。特に健康増進の取組について、スポーツ協会で具体的に事業を展開していることはないので、ここは△という位置づけにした。重要性が今後さらに増していくという認識については委員の意見の通りだと認識している。

委員

判断を○にするか△にするかは、例えば 14 ページの福知山まちづくり会社との比較が良いのではとと思っている。まちづくり会社の事業展開は中心市街地活性化に向け取り組んでいるという意味では、市のやりたいことと一致しているので○になっているが、今、熊谷特別参与からあったように、スポーツ協会については目的に掲げてはいるが実態は伴っていないというところで△という意見であった。

委員

それであれば承知した。このフローチャートの判断内容については公表するのか。

委員

この委員会では出た資料はすべて公表することになる。

市

あくまでも資料は事務局として試行的に整理をしたものなので、委員会で異なる判断をいただければ変更していく。

委員

まちづくり会社との整合性を図ることを考えると△でいいのではないかと思いますので、異存なければこのまま△ということにする。

委員

フローチャートの判断について、○△▲×の基準は感覚的にはわかるが、表のどちらに進むのかわからない。事業性・採算性の判断基準に関わってくるので、そこをある程度言葉で表しておいてフローチャートに入っていける方がいいように思う。▲は×に近いのかと思っているが、12 ページの文化協会は事業そのものの意義が▲だが、これまでの議論を踏まえると意義は「あり」であったように思う。▲の中でもあり・なしがあったりするので、そのあたりがわかりにくいのではないかと。

市

今回はあくまでも検討材料ということで資料を提示させていただいたので、あり・なしの2択とはせず、あり・なしを○・×ととらえた時に、今までの感触としてどのようなところに当てはまるのか、アナログ的な感覚で検討したところである。

文化協会、大江観光、やくの農業振興団ではフローチャートの流れは分かれている。本来なら文化協会の▲も×に近いものとして、フローチャートの上のほうに進むところだが、これまでの議論ではそこまでの意見はなかったため、フローチャートの検討としては下に進めたものである。他の団体の状況も踏まえて採算性を見た時、○に近い△とすることはかなり難しいため、印としては▲だが、フローチャートとしては意義ありの方向に進めたという内容になっています。そのあたりの表現もどうすべきかを

含めて議論をお願いしたい。

**委員**

採算性を重視した判断の基準となっているが、例えば大正時代に設立したところ、昭和後半に設立したところがあり、その時には市も出資をしている。当時、そこまで採算性を求めて出資されたのかということが知りたい。出資者として現状に至っているが、行政の関与の仕方がどうであったか。

そういうことは関係なく、最近になって総務省が採算性を重視し始めたため課題が浮き彫りになってきているが、採算性がないから駄目ということで本当にいいのかという疑問がある。

**市**

本来なら総務省の指針が出された平成26年に見直しの検討を始めて、それぞれの団体のあるべき姿、採算性の確保をどうすべきかを話し合うべきであった。個別の団体に対しての赤字解消のためのサポートや議論等は行われてきたものの、結果として平成25年以来ほとんど外郭団体の経営改革についての議論はされてこなかった。その点について、市はこうすべきだったというところを全体のまとめで触れることはあっていいと思っている。

ただ、それをもってこの段階でそれぞれの項目について、今まで触れてこなかったのにここまで言うのはいかがなものかと言いだめると逆戻りになってしまう。あくまでこれは平成26年に出された指針をもとにフローチャートとして分析を出した結果についての議論ということを前提に、検討いただければありがたい。

**委員**

11ページからのフローチャートの判断の表現については詰めたほうがいいように思う。フローチャートについては総務省の指針に従った分類で、機械的に進めているものとなる。総務省の基準を参考にしつつ、市としてどうするのかは右側に入ってきているので、そこは基準を分けた方がよいと考える。書き方の問題となるが、まず総務省の基準によるフローチャートに沿った結果を示す。その上で市としてはこういうあり方を考えてる、ということをお申の中できちり記載していくことが必要ではないか。

**委員**

まず総務省のフローチャートにあてはめた結果を作り、そこから当委員会において様々な背景・経緯・歴史を踏まえて評価を行った上で結論を出すことになるが、結論に至るまでの段階で苦渋の判断があったということは載せておくべきではないかと思っている。併せて、総務省の指針にはフローチャートの前に別紙1があり、将来的な財政リスクを事前に認定できる数式と認定方法の資料がある。最終的にあり方を考え、経営改革をしていく時には、財政的状況がそれぞれ違うという背景の中で、将来的な財政リスクの認定方法を参考資料として添付することで、個々の財務状況も加味し、評価を立体的に検討、進めていくことも必要ではないか。

**委員**

答申を出すスケジュールとの調整もあるかと思うが、事務局としてはどうか。

**市**

リスク自体をどのように評価するかは自治体の判断なので、一概にこれに当てはめてこの結果になりまずと位置付けるのは難しいが、一方でこれまで委員会でお示した資料の中で、市からの補助金・委託料・指定管理料等が収益に占める割合など、市に対する依存度がどの程度かということや、あるいは自主財源の中で会費収益を得ているものなどは、会員減少により今後上向く状況は想定できないということなど、数字を入れつつ定性的に示すことは可能かと考える。それを下敷きにしてこの採算性の判断をしているので、そこをもう少し丁寧に説明として追記させていただければと思う。

**委員**

何をもって採算性が判断されているのかという点については、当委員会では議論を重ねてきたのでその理由がわかるが、現状の内容では答申のみを見た場合には判断の裏付けがわかりにくいかもしれない。

**委員**

検討している答申の方向性は、令和3年度の事業計画などとリンクすると理解してよいのか。

**市**

委員会からの答申のタイミングにもよるが、全てを次年度予算に反映するということは難しいと考えている。これまでヒアリング等の中でもご指導いただいているので、一部の内容については令和3年度から反映して事業を組み立て直そうとしている部分はある。

**委員**

一般市民の方が見たときに、市の事業の方向性がこの検討の方向性と異なるというようなことはないようお願いしたい。

委員会としての考え方の部分についてはよく記載されていると思うが、記載内容とフローチャートの判断の表現とのつながりが理解しにくい部分があるように感じる。

**委員**

11 ページからのフローチャートによる検討の左側の記載部分については、総務省のフローチャートに沿って判断しているということをきっちり書くということが重要である。また、その判断に至る背景として、検討にあたっては委員会として非常に苦労しているということも書くべきである。右側の記載部分が委員会としての考え方であり、より重要な部分になるという整理で書いていくことが必要である。

**委員**

採算性の判断については、9 ページの採算基準②のアイウに即して判断するものと理解しているが間違いないか。

**市**

採算性の判断に当たっては、9 ページの採算性の判断基準で示しているところによるものであり、これ以上でもこれ以下でもない。

**委員**

このフローチャートをどのように扱い、検討の苦悩も含めて答申の中にどう落とし込むかが最大の論点であると思う。このフローチャートだけが出ると違和感が生じてしまうし、言葉自体も、必ずしも適当ではないと思われる。

フローチャートに沿って進み、事業手法の選択のところを見ると、経営体制の変更等を行った上で、という定型的な表現がある。これは一般的な解釈では全員解雇した上で継続して支援を行うという意味になるので、あくまでもこれはフローチャート上の文言であることを丁寧に説明する必要がある。現在の資料だと、フローチャートから委員会としての考え方が連動しているが、フローチャート単体のものとして完結させて見せるほうが理解しやすいように思う。

**市**

意見を受けて、例えば総務省のフローチャートの図をそのまま使って、見開きの形で右側にその根拠の内容を記載する。その上でフローチャートを踏まえたまとめの部分は、答申の後段に行政改革推進委員会としての最終まとめとして整理して打ち出すという形もあるのではないかと感じた。

**委員**

その方が委員会としての真意も伝わるのではないかと思います。

**委員**

続いて、個別の団体の内容に進みたいと思う。  
まずはスポーツ協会について意見があればお願いしたい。

委員

特に追加の意見等はないようなので、続いて文化協会について意見があればお願いしたい。

委員

意義は▲となっているがそのあたりはどうか。

委員

文化協会とスポーツ協会とは同等の位置づけではないかを感じる。

委員

どちらも重要であるが、市の方向性に合致した取組を推進できているかどうかという部分の判断ではないかと思う。

委員

行政目的との一致度という観点で、成果目標が達成できているかということが重要であると考えている。その点で、成果というところの差が評価に現れることになるかと思う。

これまでのヒアリングからこの評価結果は順当と判断する。成果目標を客観的指標として、目標達成度など目標の設定と数値化で示そうという努力が見えない。然るに、意義はあるが限定的という意味で、文化協会の評価が▲であることは理解できる。

市

先ほどの意見を踏まえれば、フローチャートにしっかりと沿う表現をするということが求められるので、意義の有無という基準で判断いただければと思う。

委員

フローチャートに当てはめるのであれば、意義は「あり」になると考える。そのうえで、委員会の考え方としては、意義はありとしたものの、市の方向性とは離れてしまっていないか、取組の成果がしっかり設定できていないのではないかというところを書き込んでいくということになるのではないかと。

委員

それでいいと思う。

委員

続いて緑化協会に移らせていただく。

意義が△となっているが、これは「あり」と判断し、採算性を判断していくことになる。

異議がなければ次にまちづくり株式会社に移らせていただく。

委員

債務調整という表現はどのような意味になるのか。

市

民間からの借り入れについてのことになる。

元々返済が厳しい状況であったが、水害保険金収入が入ったおかげで返済の負担が下がった。さらにこの数年水害による被害がなかったことで営業収益もあがってきているという状況ではある。しかし、会社規模に対しては債務が大きいと、それをどう考えるかという視点を含めるために記載したものである。深刻な状況に至っているという状況ではないため、事業手法の選択項目を並立させている。

委員

債務調整というと非常にラディカルな印象を持つので、表現は工夫する必要があるように思う。

委員

これまでのヒアリングでは、いつでも返済が可能というような説明があったように思うが難しいのではないか。

市

現状では無理。担当課の説明の意図としては、ある程度返済計画には乗ってきたので、その状況を踏まえての見解という理解になる。

委員

経営状況については、水害の保険金収入のことなど、これまでの経緯を詳しく記載した方がいいかもしれない。

委員

続いて大江観光株式会社に移らせていただく。  
意義は▲になっているが、これも「あり」としてフローチャートを進めることになるかと思うが、いかがか。

委員

これまでの議論では意義は「なし」になるのではないか。

委員

現在コンサルタントを入れて再建中という状況と聞いている。その結果が出ていない段階で判断をしているのかという点は懸念するので、注釈などでその旨を記載すべきかと思う。

委員

判断としては清算でよいのではないかと思うが、その横に単純な清算ではないという意図を記載すればよいのではないか。

委員

これまでのヒアリングなどを踏まえれば、大江地域に限るのではなく、広域な観光政策の中でどう取り組むかを考えるべきではないかという方向性であったと思うので、その中での前向きな清算という判断になるのではないか。

委員

続いてやくの農業振興団に移らせていただく。  
意義は「なし」となり、採算性も厳しいという判断で、事業手法の選択は株式売却となる。

委員

株式売却となれば損失が出るように思うが、その場合は市の責任が問われるのではないか。

委員

最後に、上下水道サービスセンターである。意義は「なし」となるが、採算性は「あり」となって事業手法の選択は株式売却となる。

委員

こちらは株式売却の場合、利益が出ると思う。

委員

フローチャートでは完全売却という結果は出ているものの、市のライフラインの維持に関わる団体として、市の一定の関与を残すべきかについては議論の余地があるという状況かと思う。

委員

緑化協会についてだが、市の考え方として「指定管理に過度に依存しない団体運営の体制づくり」という表現と記載があるが、指摘は正しいが、今後も指定管理者となる可能性があることを前提に過度にならなければ良いのか、という間違ったメッセージに受け取れるのではないか。

委員

指定管理一辺倒のリスクを懸念しての記載かと思っている。

委員

そこを懸念している。指定管理者事業ありきの考え方では駄目である。

委員

そういうことをきっちり記載していく必要がある。過度な依存が駄目なのはそのようなリスクがあるということであり、それを受け止めなければならないということを伝えるべきである。

今回の議事資料については、フローチャートの判断結果などで強い表現が記載されているので、議論の内容は丁寧にまとめていく必要がある。

市

あくまで検討資料という位置づけとしているが、留意する。

委員

今後のスケジュール感はどうか。

市

2月までには全体を整理した上で委員会において最終案の提示、ご確認をいただきたいと考えている。

委員

資料3についての検討は以上とし、続いて資料4 答申の案について事務局より説明をお願いしたい。

市

資料4について説明

委員

資料3のフローチャートはそのまま記載して、右側の記載内容は参考資料として添付するという形になるのか、答申の中に入れ込むのか、もしくはどちらにも記載するのかという点はどのようになるのか。

市

現状としては、フローチャートの右側の記載内容を答申の中に記載し、フローチャートとその理由の部分については、答申の参考資料として添付するという形にしてはどうかと考えている。

委員

それでよいのではないか。

委員

フローチャートとその検討の内容を切り分けるということになるが、判断に至るまでのいろいろな検討を重ねたそのプロセスはどこかに反映できるのか。答申自体はシンプルな方がいいと考えるが、そこは見せた方がいいように思うが、どうか。

市

答申には様々な形式があるため、委員会としての意見を示していただければ沿うような形で整理したい。

委員

項目3のところに資料3の右側の記載内容が入ってくるということであるが、経営改革や清算などのフローチャートによる判断の結果は答申の中に入ってくるのか。

市

今の事務局の案としては入れないという想定をしている。

委員

総務省のチャートは切り分けて資料として添付し、その判断も踏まえた上での当委員会としての判断を答申に示す方がいいのではないかと考えている。

その際には、債務調整という表現の意図なども丁寧に示した方がよい。

市

今回の資料3のフローチャート右側の記載内容は端的な表現としているので、実際に答申に落とし込む場合は、説明の部分も含めて、文章量としても少し長めのまとめを書き込んでいくことになる。

委員

フローチャートの指摘事項など、議論を丁寧に書き込んでもらった上で、結論的な部分を文章的に表現してもらった方がいいと思う。

以上