

# 令和3年白老町議会白老町行財政改革推進計画調査特別委員会会議録

令和3年 1月28日（木曜日）

開 会 午後 1時45分

閉 会 午後 4時30分

---

## ○会議に付した事件

1. 白老町行財政改革推進計画（素案）について
- 

## ○出席委員（13名）

委員長	吉谷一孝君	副委員長	佐藤雄大君
委員	久保一美君	委員	広地紀彰君
委員	貳又聖規君	委員	西田祐子君
委員	前田博之君	委員	森哲也君
委員	大淵紀夫君	委員	小西秀延君
委員	及川保君	委員	長谷川かおり君
委員	氏家裕治君	議長	松田謙吾君

---

## ○欠席委員（なし）

---

## ○説明のため出席した者の職氏名

町	長	戸田安彦君
副町	長	古俣博之君
副町	長	竹田敏雄君
総務課	長	高尾利弘君
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

○委員長（吉谷一孝君） これより白老町行財政改革推進計画調査特別委員会を開会いたします。  
(午後 1時45分)

---

○委員長（吉谷一孝君） 本特別委員会の設置につきましては、本年1月6日定例会において設置を議決したものであり、設置理由は行政改革と財政運営に関する事項は、白老町の地域経営にとって非常に重要な取組になることから、監視機能を持つ議会としての関わりを果たすためであります。重要な機会となりますので皆様のご協力をよろしくお願いいたします。

それでは、本日の委員会の日程等についてであります。

調査事項は記載のとおり、「白老町行財政改革推進計画（案）」についてであります。

内容は、1項目め、調査期間、2項目め、進め方、3項目め、計画案、4項目め、その他についてであります。

よって、本日の会議は1日間を予定しております。日程等についてご異議ございませんか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（吉谷一孝君） ご異議なしと認めます。

それでは、そのように進めさせていただきます。

それでは、白老町行財政改革推進計画に関する調査を行います。

まず、1項目め、調査期間についてであります。期間は、さきのスケジュールを踏まえて、特別委員会としては2月中旬までにまとめ、4回程度の会議を予定することで正副委員長案として提案いたしました但よろしいでしょうか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（吉谷一孝君） ご異議なしと認めます。

それでは、特別委員会は2月中旬を目途に4回程度の調査期間といたします。

次に、2項目め、特別委員会の進め方についてであります。正副委員長案としてご提案いたしますが、レジメのとおりほぼ1週間ごとに4回とし、内容は、本日1回目はこの後計画案について担当課からの説明と質疑を行い、2回目は計画案に対する項目ごとの意見出しを行い、3回目は計画案に対する意見のまとめを行った上で正副委員長案を取りまとめ、4回目は正副委員長案に基づき、委員会報告のまとめを行う予定としております。

この予定及び進め方でよろしいでしょうか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（吉谷一孝君） ご異議なしと認めます。

それでは、本題に入ります。事前に配付されております資料に基づき、3項目目の計画案について町側からの説明を求めます。

戸田町長。

○町長（戸田安彦君） 本特別委員会の開催に当たり、一言ご挨拶を申し上げます。平成19年度か

ら10年以上にわたる財政健全化を最優先とした取組は、町民の皆様の理解と協力の下少しずつ実を結び、健全化プランに掲げた目標値の達成が見込まれるなど、危機的な財政状況からは脱したものと捉えております。しかしながら今後人口減少社会の本格化に伴い、町税や国からの交付税等の収入が減少していくことを見据えると、行政組織や行政サービスの在り方を見直していかなければ将来に向けて持続可能な行財政運営が立ち行かなくなることから、今まで以上に効果的、かつ効率的な行財政運営が求められる時代を迎えているものと考えております。

この計画は、これまでの行財政改革の基本姿勢を継続しながら本町を取り巻く環境の変化に迅速、かつ柔軟に対応し、将来にわたって安定期、かつ継続的な行政サービスを実現するため、危機的な状況を脱した今だからこそ、そして再び長く苦しい時代を繰り返すことのないよう今すべきこと、今からできることに果敢に取り組んでいくための新たな指針として策定するものであります。

詳細につきましては、財政課、総務課より説明させていただきますが、議員の皆様方におかれましては追加すべき取り組みや、修正すべき取組等のご意見やご提言をいただき、新たな行財政改革の推進に向けてご理解とご協力を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

○委員長（吉谷一孝君） それでは、大黒財政課長。

○財政課長（大黒克己君） それでは、お手元にお配りの白老町行財政改革推進計画（素案）の説明をさせていただきます。時間も限られておりますので簡便に説明をさせていただきます。私のほうから第1章について説明をいたします。

まず、表題になりますが計画名称、白老町行財政改革推進計画ということで、これまで仮称としておりましたが、このたび正式にこの計画名でいきたいと考えております。これは白老町で初めて行政改革に関する計画と財政計画を一つにまとめた計画であることから、誰もが何の計画なのか理解できるように分かりやすい計画名称とすべきとの考えによるものでございます。

それでは、1枚めくっていただきまして、左側に目次でございます。1ページ、第1章、これは、これまでの過去から知る現在地ということで、1ページ、これまでの行財政改革の取り組みとして、記載のとおり、行政改革では昭和60年度の第1次の大綱を策定して以来、現在第5次の大綱及び実施計画であります集中改革プランに基づき取り組みを進めているところでございます。また、財政の健全化に向けた取り組みといたしましてはバブル崩壊後の平成10年度、ここは記載が文章11年となっておりますが10年度でお願いいたします。申し訳ありません。平成10年度に白老町財政健全化計画を作成した後は、現在の財政健全化プランに至るまで継続して財政の立て直しに向けた取り組みを進めてきたところでございます。

次に、2ページでございます。現在の第5次白老町行政改革大綱に基づき、具体的には主な取り組み項目で記載している事項について実施してきているところであります。

また、3ページは現在の白老町財政健全化プランに基づきまして、この四角で囲った部分のそれぞれの目標を掲げて取り組みを進めてきたところであります。その結果としまして4ページから6ページに記載のプランで示した数値と実績との比較を表にしたものであります。主な傾向でございますが、4ページの歳入の状況の中で町税、地方交付税は共に実績値がプラン数値を上回っており、5ページの歳出の状況では人件費はプラン数値より下回ったものの投資的経費は上回り、扶助費、

公債費及び繰出金はほぼ見込みどおりの数値となっているところでございます。

次に6ページでございます。実質公債比率はほぼ見込みどおり、将来負担比率は大幅に改善し、財政調整基金も多く積み立てることができました。

最後に7ページ、2、白老町の今ということで、ここではこれまでの過去から今を振り返ったとき、幾多の財政危機を乗り越えてようやく今に至っておりますが、決してこれからも今の状況が続くわけではないという警鐘を鳴らしております。過去の反省を踏まえ今がよければよいということではなく、将来を見据えた行財政運営が必要であり、今から少しでも私たち行政が主体となることができることを積極的に取り組んでいこうとする決意を文章に表したものでございます。私からは以上であります。

○委員長（吉谷一孝君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） それでは私のほうから第2章、8ページから11ページになりますが、推進計画についてご説明させていただきたいと思っております。

まず、大きく推進計画につきましては、1として基本方針、それと2として取り組みの柱という構成になってございます。

まず、1のこの計画の基本方針という部分です。こちらは計画の趣旨ですとか、方向性、取り組みの姿勢などについて示してございます。

まず、(1)、計画の趣旨及び方向性でございますが、前段は省略させていただきます。先ほど町長のほうからもありましたように、この計画につきましてはこれまでの行財政改革の基本姿勢を継続しながら、本町を取り巻く環境の変化に迅速、かつ柔軟に対応し、将来にわたって安定的、かつ継続的な行政サービスを実現するための新たな指針として策定するというものでございます。

(2)、計画の構成でございます。本計画につきましては、まず基本的な方向性と取り組みの柱を示すこの推進計画というところと、12ページ以降になります個別の実施項目と目標、取り組み内容などを示す実施計画ということで構成しているものとしてございます。なお、12ページ以降の実施計画につきましては、それぞれの取り組みの方針、あるいは考え方を示すものでありまして、各取り組みのさらなる具体的な内容や目標等につきましては、別に作成する個別計画、これにおいて示すということを基本として考えているところでございます。

(3)、計画期間でございます。こちらは新年度、令和3年度から令和10年度までの8年間の計画ということで考えてございます。

(4)、取り組みの姿勢でございます。①、財政規律を遵守し、身の丈に合った行財政運営を行います。②、直面する課題の解決に取り組むとともに中長期的視点をもって、世代間の公平性に配慮した行財政運営を行うということです。③、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に変化を恐れず果敢に行財政改革に取り組むという、この大きく3つの姿勢で取り組んでいくということでございます。

(5)、計画の位置付けでございます。こちらの計画は、人口減少においても持続可能な行財政運営の基盤を確立し、総合計画に掲げる施策を実現するための行財政運営の取り組み方針として位置付けるということでございます。このことから組織体制及び予算編成、執行等の全ての行財政運営

に対し、本計画の基本方針を遵守させることとします。

(6) 計画の見直しでございます。この計画については8年の計画ということでしたが、実施計画につきましましては中間年度で見直しを行うということで考えてございます。そのほかに社会情勢、財政状況の変化、また総合計画等との整合性の観点から、その必要が生じた場合については随時見直ししていきたいということで考えてございます。

続きまして2、取り組みの柱になります。この取り組みの柱につきましましては、実施計画、こちらの大区分、中区分と連動しているものでございまして、まず1つ目の柱は(1)、効率的・効果的な行政運営でございます。その中で①として、こちら中区分に当たるのですが、職員の適正管理と組織の強化、②、職員の意識改革と人材育成の推進、③、業務プロセスの最適化、④、ICT利活用の推進、⑤、公共施設の最適化でございます。

2つ目の大きな柱です。(2)、公共サービスの再構築でございます。①、事務事業の再編・新たな住民サービスの創出ということです。②、民間活力の活用、③、町民、民間等との共創・協働です。

3つ目の柱です。(3)、持続可能な財政運営でございます。①、財源の確保、②、歳出の最適化と将来負担の抑制、③、公営企業等の経営健全化としてございます。私のほうからは以上でございます。

○委員長(吉谷一孝君) 続きまして、森総務課主幹。

○総務課主幹(森 誠一君) 私のほうからは、第3章、共に創る「未来」の姿、実施計画についてご説明を申し上げます。

1、個別の取り組みでございます。大区分、中区分については、ただいま第2章でご説明いたしましたので割愛をさせていただき、実施項目ナンバー順にご説明をさせていただきます。

まず、ナンバー1、職員数の適正化でございます。現在、第4次白老町定員管理計画を策定中でございまして、詳細についてはこちらのほうに記載をさせていただきますが、令和3年度からの人口推計及び予算規模に見合った適正な職員数の適正化を進めてまいります。現状といたしましては、10年間で約1割の正職員数の削減、この計画期間8年間では約20名程度の正職員の削減を予定してございます。具体的な削減方法につきましましては、この後説明がありますICTの利活用だとか、民間委託の推進だとか、そういったものをしっかりと利用して職員数の適正化に努めてまいりたいというものでございます。

ナンバー2、組織機構改革による効率的な組織づくりの推進でございます。ただいまお話したとおり職員数の削減を予定してございます。今以上に職員数が少なくなるところでは、効率的な組織づくりがますます必要になってまいります。現在、グループ制導入してございますが、そのグループ制の人数がグループ制導入時と比べてかなり超人数化してございますので、一度大課制、大グループ制を推進いたしまして、適正なグループ員の確保に努めて、グループの職員の業務量の平準化を図ってまいりたいと考えてございます。これにつきましましては、白老町組織機構改革基本方針を今年度中に策定し、また課設置条例等、他の統廃合がある場合には3月議会にて課設置条例等の上程を予定してございます。

ナンバー 3、内部統制制度の導入及び推進でございます。近年、パワーハラスメントの案件だとか、教育委員会の追認議案の件だとか、不適切な事務処理、不祥事等が頻発していることを踏まえて、令和3年度中に白老町内部統制基本方針というものを策定し内部統制制度を導入、推進してまいりたいというものでございます。こちら都道府県や政令指定都市では義務化をされておりますが、それ以外の市町村については努力義務というような状況になってございますが、組織内における適切なリスク管理及び効率的かつ効果的な業務遂行を徹底するために本町については先駆けて策定し、運用を図ってまいりたいと考えてございます。

ナンバー 4、職員の意識改革の徹底と職員研修の充実でございます。平成 28 年度に白老町人材育成基本方針を策定して職員研修等の充実を努めておりますが、今年度につきましては新型コロナウイルスの影響等によりなかなか思うような研修等が実施できてございません。今後、来年度以降の研修の充実も含めまして、新たな研修の在り方、そういったものを確立していくために白老町職員研修基本方針というものを来年度早々に策定し、研修制度の充実に努めてまいりたいと考えてございます。

次のページでございます。ナンバー 5、人事評価制度の適正な実施を推進いたします。人事評価制度につきましては平成 28 年度から運用を再開してございます。運用開始から 5 年を経過しております。かなり職員の中でも人事評価については定着をしてきたと考えてございますので、今後はさらにその人事評価の結果を明確に昇給や期末手当等に反映する仕組みを確立いたしまして、能力実績に基づく人事管理をさらに強化してまいりたいと。そのことによりまして職員の能力開発、モチベーション向上を図ってまいりたいというものでございます。

続きましてナンバー 6、多様な人材活躍推進でございます。すみません、中区分と取組の内容の間に空白が生じておりますがミスプリントでございますので、しっかり修正はさせていただきたいと思っております。多様な人材活躍推進でございます。人口減少、特に労働力の人口が今後顕著になってまいりますので、白老町ダイバーシティ基本方針、多様な人材の活躍推進基本方針というものを策定いたしまして女性職員、また高年齢職員、障がいを持つ職員などが活躍しやすい職場づくり、さらには働き方改革などに合わせまして育児、介護、地域活動それと仕事が両立しやすい、そういう職場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。

続きましてナンバー 7、業務の可視化（見える化）の推進でございます。こちら先ほどグループ制のお話でもしましたが、少人数化が進むことによってどうしても部署によっては 1 人の職員が担当を抱えてしまうという状況が見受けられます。そのことによって業務の属人化というものが進んでいる現状でございます。その職員がいなければ何も分からないとか、その職員でなければ進まないというような現状が実際に起きているところもございますのでそういったこと。また、人事異動等で担当が変わると業務が停滞するというようなことがないように、しっかりと業務マニュアルや業務フロー図、そういったものを策定し業務を共有化するというものでございます。

続きましてナンバー 8、ICT 利活用による業務効率化、さらに次のページのナンバー 9、ICT 利活用による住民サービスの向上でございます。今年の 9 月には国のほうデジタル庁が新設されます。さらに昨年 12 月に自治体 DX（デジタル・トランスフォーメーション）計画というものが出

されてございます。これは国が自治体も含めたデジタル化の推進をうたった計画でございまして、その中には自治体情報システムの標準化・共通化、さらには行政手続きのオンライン化、AI（人工知能）、またはRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の利用促進、テレワークの推進等、今まで以上にこのデジタル化が加速する状況でございます。この際には国のほうからもシステムの標準化等については国からの補助金も10分の10つくというような情報もございまして、行政手続きのオンライン化等につきましても、今の新型コロナウイルスの交付金等でしっかりと組み立てができる状況でございまして、この時代の流れに遅れないようにしっかりと早急に柔軟かつ迅速にICTの推進については対応してまいりたいということでございます。これにつきましては平成24年度に白老町地域情報化推進計画というものがございまして、策定からかなり時間がたっておりますし、状況も大きく変わっておりますので、早急に新たな計画の策定にも努めてまいりたいと考えてございます。

続きましてナンバー10、公共施設等の再編・統合・廃止でございまして、白老町公共施設等総合管理計画を平成29年度に策定してございまして、その中では15年間で公共施設の延べ床面積を3割削減すると記載してございます。今後さらに施設の老朽化、また人口減少により施設の使用頻度が下がることも予想されますので、必要性の低い施設や経費負担が大きい施設、老朽化が進んでいる施設を中心に公共施設の再編、統合、廃止を進めてまいりたいと思います。ただ、再編、統合、廃止の事業実施に際しましては、住民説明会等をしっかりと開催いたしまして町民の理解を求めながら円滑な実施に努めてまいりたいというものでございます。

続いてナンバー11でございまして、公共施設等の適切な維持管理及び長寿命化の推進でございまして、こちら令和元年度に白老町公共建築物個別施設計画というものを策定してございます。これは各公共施設のカルテといえるようなものでございまして、どこが老朽化しているだとか、ここを直すと長く持ちますとか、そういったものが分かるようなものになってございますので、施設の点検、補修、改修を定期的にしっかりと適切に実施することによって突発的な改修費用の発生を抑え、長期的なトータルコストの削減に取り組むというものでございます。

続いて、ナンバー12、役場庁舎の統合、複合施設化の検討でございまして、現在役場庁舎は建設から65年経過してございまして施設の老朽化が激しい状況でございまして、さらにエレベーターがないことなどから高齢者や障がい者の方には利用しづらい施設となっており、耐震基準も満たしておりませんので、災害発生時の拠点とするためにも、なるべく早めの庁舎建替えを検討すべきと考えてございまして、その際にはほかの公共施設等との統合、複合施設化も検討してございまして、こちら今年度中に役場庁舎改築基本構想を策定する予定になってございまして、来年度以降改築の基本計画等の策定に着手してまいりたいというものでございます。

ナンバー13、事務事業スクラップ・アンド・ビルドの推進でございまして、こちら行政改革の中では本当に当然のお話でございまして、新たな事業を実施する際には既存の事業を整理してスクラップ・アンド・ビルドを原則として新たな事業、新たなサービスを提供していくというものでございます。

続いてナンバー14、行政事務手続きの簡素化でございまして、こちら先ほどのICTとも関係があ

りますが、コロナ禍においてはなかなか対面での手続き、または長時間待たせての手続き等をするべきではないと思いますので、なるべく手続きが簡素化するように申請書だとか、また押印廃止も国のほうから通知が来ておりますので積極的に進めまして、少しでも手続きが簡素に、簡単に終わるような仕組みを今後構築してまいりたいというものでございます。

ナンバー15、窓口サービスの利便性向上です。こちらについても今の話とちょっと重複しますが、マイナンバーカードの活用や、マイナポータルの利活用と電子行政サービスの推進によりまして、対面型の窓口サービスを自宅でもできるような非対面型の行政サービスへ転換していくというところでございます。こちらはまだ具体的なものというのは今後の国の状況、そういったものも踏まえまして、国の補助金、交付金を使えるような形でうまく利用しながら進めてまいりたいと考えてございます。

ナンバー16、民間業者等への業務委託、完全移譲の推進でございます。こちら来年度に民間活力活用に関する基本方針というような計画を策定する予定でございます。この中で民間委託、指定管理、またはPPP/PFI、そういったものを積極的に活用し、民間委託を推進していくというような内容のものになります。

続きましてナンバー17、指定管理者制度の見直し及び効果的な運用でございます。本町、平成18年度から指定管理者制度を導入してございまして、現在18施設実施してございます。ただ、そのガイドラインが平成18年度から大幅な改定を行っておりませんので、なかなか現状にそぐわない部分も見えておりますので、もう少し現状に沿ったガイドライン、指針に変更するため見直しを検討し、今後職員の削減等も予定しておりますので、さらに指定管理者制度を積極的に導入、運用をして町民サービスの向上に努めてまいりたいと考えてございます。

続いてナンバー18、公共施設等へのPPP/PFI手法の導入でございます。新たに公共施設を建築する場合、改築する場合、または運用の場合、まずは民間活力を優先的に、PPP/PFIでできないかということを優先的に検討をして物事を進めるというものでございます。こちらも白老町PPP/PFI手法導入優先的検討指針というものを来年度策定いたしまして、その指針に基づき新規の施設の建設時には必ず検討をしてみたいというものでございます。

続いてナンバー19、多様な広報媒体の効率的・効果的な活用でございます。町民、民間等との共創・協働のためには、やはり情報をしっかり共有するため目的や対象に合わせた戦略的な広報活動を推進し発信力を強化する必要があると考えてございます。現在はホームページやフェイスブックの活用でございますが、さらに今後もSNS等をしっかりと利用して進めると同時に、そういうものを利用できない高齢者だとか、そういった方にも配慮した新たな、今、回覧板等もなかなかコロナ禍の中ではうまく回せていないという状況もお聞きしていますので、最善な方法が何かということをしかりと検討し、広報活動の充実に努めてまいりたいと考えてございます。

続いてナンバー20、地域における協働の担い手の活動・育成支援でございます。こちらも長年課題になってございますが、町内会やまちづくり活動団体の担い手不足というところが深刻な状況でございます。白老町がんばる地域コミュニティ応援事業等を活用いたしまして、地域の協働の担い手の人材育成、そういったものをしかりと力を入れていくという内容でございます。

続きましてナンバー21、国・北海道・近隣自治体等との連携強化でございます。先ほどからのICTの利活用等をお話させていただいておりますが、なかなか本町ぐらいの規模だと単独では費用対効果が出せないというところもございます。そういった部分につきましては北海道、または近隣市町村と広域連携を取って、そういったICTの利活用等を進めてまいりたいということでございます。私の説明は以上です。

○委員長（吉谷一孝君） 増田財政課主幹。

○財政課主幹（増田宏仁君） それでは、大区分の3、持続可能な財政運営ということで、ここから以降は私のほうからご説明をさせていただきたいと思っております。

まず、実施項目ナンバー22、定住人口、関係人口、交流人口の増加促進でございます。取り組みの内容としましては、まず、移住定住対策等の定住人口の減少抑制対策、あるいは町内産業の振興といったことで定住人口の増加、あるいは減少を抑制していくという取り組みをしていきたいということでございます。それからウポポイが開業いたしましたので、その開業効果を町内全体で普及させるような取り組みを推進すると。それによって交流人口の増加を促進させていきたいということでございます。それから、ふるさと納税、あるいは企業版ふるさと納税による寄付金の増収に取り組むということです。こちらにつきましては、寄付金の増収と並んで地場産品の振興と、こういう部分にも非常に有効だということと、あるいはふるさと納税を通じた関係人口の創出と、こういったこともつながっていくのかと思っておりますので、こういったことによって関係人口の増加を促進していきたいと考えてございます。これらの取り組みによって町内全体の経済の活性化を図っていききたいと考えてございます。

続きまして23ページになります。実施項目ナンバー23、債権管理対策の強化でございます。まず、特に町税につきましては歳入の根幹となる部分ですので、まずそちらの適正な課税客体の把握と徴収に努めると、まずはこの部分をしっかりやっていくということに加えまして、近年いろいろな自治体で策定が進んでいるところなのですが、債権の適正管理であったり、それから不良債権の整理、こういったことを目的としまして債権管理条例というような条例を制定している自治体が増えてきてございます。うちとしても税務課のほうで実際に制定している自治体のほうへお邪魔をしてお話も聞いているような状況ですので、こういった債権管理条例の制定、あるいは債権管理を専門的に行う、こういったような部署も設置も含めて検討をして歳入の安定的な確保を図っていききたいと考えてございます。

続きまして実施項目のナンバー24です。遊休施設、遊休地の売却、用地転換等の推進という項目になります。こちらにつきましては旧白老小学校、あるいは旧社台小学校、旧竹浦小学校といったような遊休施設が町内にも何軒かございます。こちらの遊休地につきましては、基本的には資産の売却、あるいは賃貸というものを検討しまして財源の確保を図っていくということで考えてございます。また、この有効利用をする際には、サウンディング市場調査というような手法がございまして、こちらについてはその土地をどうしたら有効に活用できるかというようなことを民間企業等に提案をいただきながら、その遊休資産の活用を図っていくと、こういった手法もございまして、こういったことも考えながら遊休施設等を有効に活用していきたいと考えてございます。

続きまして 24 ページになります。実施項目ナンバー25 です。国や北海道等の補助金、助成金等の活用という項目になります。こちらにつきましては、なかなか町の一般財源だけでは財政運営上難しい部分も出てきますので、国、北海道等の補助金、助成金、これらの情報収集の徹底、あるいは有効活用を図るということで自主財源の負担軽減を図っていきたいという考えであります。また、補助金を積極的に使うということになりますと、どうしても補助金ありきの事業になるという懸念もありますので、事業の構築は適切にしっかりと行っていくこともあわせて記載をさせていただいてございます。

続きまして実施項目ナンバー26、財政健全化指標の適切な管理を推進という項目でございます。まず、将来的に歳入の減少が見込まれるという中ですので歳入に見合った歳出を実現するという事を考えたときには、やはりまず義務的経費、公債費、人件費、扶助費といったような義務的経費を抑えるということと同時に固定的にかかってしまう経費、建物の維持管理ですとか、それにかかる職員の人件費含めて、こういった固定費を有効に効率的に進めていって固定費の適正化を推進したいと考えてございます。それから、2項目め起債の関係でございます。起債につきましては将来世代への過度の負担を残すことがないように、計画期間中の町債発行総額は 80 億円以内、年間おおむね 10 億円という額で実施していくという考えでございます。またそれと同時に過疎債などの財政上有利な起債について有効に活用していきたいという考えでございます。それから基金につきましては、まず財政調整基金につきましては、有事の備えであったり大型事業の財源として活用するという事も考えられますので、平常時においては 10 億円を下回らないように維持していくというような考えでございます。それから特定目的基金につきましては、それぞれの事業実施の財源として適切に運用、これは積立て、または取り崩して事業の実施ということを適切に実施していきたいと考えてございます。そして財政運営上の目標として掲げる部分ですが、財政健全化プランの中長期目標、将来にわたって継続していく目標という項目がありました。基本的にはこれを継承するという考えでございます。実質公債費比率及び将来負担比率については北海道平均、それぞれ 9.1%、40.6%、それから経常収支比率については北海道町村平均、これが 87.2%、そして実質収支比率については 3%から 5%、これを目指すというような財政運営を行っていく考えでございます。

続きまして 25 ページです。実施項目ナンバー27、地方公営企業の経営健全化です。こちらにつきましては特に企業会計について記載させていただいておりますが、まず町立病院については御存じのとおり、令和元年度から今年も 2 年連続で補正予算で一般会計から追加繰出しを受けているというような状況でございます。それから下水道事業についてはやはり下水道使用料等で全てを賄えているということではなくて、起債償還などに係る財源については一般会計からの繰出金で補填しているというような状況が続いております。それから水道事業についても、平成 21 年度約 6,300 万円、当年度の純利益があったのですが、こちらについては令和元年度決算では約 750 万円まで減少しているというような、いずれの会計についても厳しい状況にあるということでございます。やはり公営企業は独立採算制が原則ということもありますし、一般会計も無限に繰出しをしていけるというような状況にもありませんので、やはりそれぞれの企業会計の中で経営の努力をしっかりとさせていただくということを記載をさせていただいております。

続いて 26 ページになります。26 ページからは財政収支見通しになります。まず推計の条件につきましては 29 ページに歳入の推計条件、それから 30 ページに歳出の推計条件を記載させております。これらの推計条件によって推計をしたというものが下の表にある推計の表となっております。まず基本的な考え方としては、やはり今後歳入が減っていくということが見込まれておりますので、基本的には歳入に見合った規模の歳出を実現しなければならないと考えてございます。そうすると、やはり推計をするときにも歳入については希望的観測を排除したような最低限の数値で推計という考えでございます。また歳出については歳入に見合った歳出という考えでありますので、歳入が減ったときにどれぐらいの数値までもっていかなければならないかというような目標として推計をさせていただいております。またこの推計値につきましては行財政運営、また毎年度の予算編成において一つの目安として今後どうなるかということを踏まえた参考という形でしていきたいと思っております。推計の内容につきましては記載のとおりですので詳細の説明は省略をさせていただいております。

最後の 31 ページ、第 4 章、「現在」、私たちにできることです。1、まちづくりのバトンを「未来」へとということで記載をさせていただいております。これまで昭和 60 年度にスタートした行財政改革の取り組みをずっとしてきまして、途中財政状況の悪化も含めていろいろな紆余曲折があったということですが、ようやく非常に厳しい状況からは最悪の状況からは脱しているということですが、最悪の状況から脱してここがゴールということではなくて、ようやくここからスタートができるというような捉えとして考えてございます。将来的にこのまちを将来の世代へ引き継いでいくためには、今の行財政運営では将来的に厳しくなってしまうということですので、行政組織それから行政サービスについてやはり一から見直して、今まであったものが当たり前ということではなくて、今までの当たり前を改めてもう一度考え直すと。こうした考えでいかないと将来的には非常に厳しいというような考えでございます。そういった考えを最後のまとめとして記載をさせていただいております。説明のほう以上になります。

○委員長（吉谷一孝君） 森総務課主幹。

○総務課主幹（森 誠一君） 資料の訂正と説明漏れがございましたので、申し訳ございません。

まず、21 ページでございます。21 ページの実施項目ナンバー 20 でございます。ここの個別計画、白老町地域コミュニティ基本方針、令和 2 年度となっておりますが、こちら令和 3 年度の誤りでございます。もう一つ、その下の白老町がんばる地域コミュニティ応援事業についても令和元年度となっておりますが、平成 30 年度の誤りでございますので訂正をさせていただきます。

それと昨年全員協議会の中で西田委員のほうから質問があって、次回にといったところがございました。ICT の事業でどれぐらい経費がかかるのか概算でいいのでということでご質問がありましたので、それについてご回答をさせていただきます。まず ICT、ホームページの障がい者対応だとか、イベント型チャットポットの設置等につきましては、約 400 万円程度コストがかかります。また、マイナンバーカードを利用した手続き、電子申請システム等につきましては、設置につきましては約 200 万円程度、庁舎内の LAN の環境整備だとか、Wi-Fi の設置につきましては、新型コロナウイルスの交付金等を利用して今後進める予定ですが、約 800 万円程度かかる予定になっ

てございます。また、会議等でのタブレット端末の導入等につきましては、台数とあとは情報システムに連携するかどうかによって大幅に金額は変わりますが、情報システムと連携しないような形であれば、数台程度であれば数十万円、タブレット代程度で済みます。そのほかRPAだとか、AIを使った業務改善につきましても、これはピンからキリまでございまして、作業の内容等にもよりますが、こちら数十万円から、かなりの件数の多いものであれば数百万円かかるものでございます。そのほか、電子決済システム等につきましても、導入だけで200万円から300万円程度かかるというものでございます。いずれにしましても、自治体システムの共有化、標準化、それを状況を踏まえませんと、導入した後にシステムとうまく連動できないというようなこともございますので、まず今の段階では様子見といいますか、いろいろ考えてはいますが、すぐ実行というような形にはならないかと。実験的に少しずつ導入をして試験的に運用していくことは十分考えられますが、すぐに全部というところは厳しい状態かと思っております。以上でございます。

○委員長（吉谷一孝君） 説明が終わりました。

それでは、分割して質疑を行います。まず、はじめに第1章、「過去」から知る「現在地」についてであります。質疑のあります方はどうぞ。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（吉谷一孝君） 質疑なしと認めます。

次に、第2章、「未来」への道しるべ（推進計画）について質疑がありましたらどうぞ。

4番、貳又聖規委員。

○4番（貳又聖規君） 4番、貳又です。この未来への道しるべの部分で8ページの計画の構成の中で、高尾総務課長のほうからご説明ありましたが実施計画、これは12ページ以降、具体的な部分は個別計画で示していくというお話がありました。実施計画というからには、やはり方針や指針と違って具体的な数値目標やそういったものが入ってこなければならぬと思うのです。それを踏まえて、私は昨年からいろいろと質問させていただいておりますが、総合計画の実施計画、これも本当はもう出されていなければいけないのかと思うのです。それを連動した形でやっていかなければ、なかなか具体的な取組の評価等ができないかと思っておりますので、まずそちらのほうの考え方、それから個別計画はいつぐらいをめどに出されるのかというところが分かれば教えてください。

○委員長（吉谷一孝君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） 私の説明した、8ページの（5）計画の位置付け、こちらについても総合計画に掲げた施策を実現するためということで、こういう記載の仕方になってございます。以前、内部のほうでも議論させていただいたのですが、総合計画のどの部分と密接な関係があるかとなりますと、総合計画の施策の5の3に行財政運営という取り組みがございまして。こちらの部分と、要するに行財政運営の基盤をしっかりと確立していくということが、この行財政改革推進計画の中心になりますので、1番連動するということはそこになるのかということになります。要するに総合計画を推進していくための土台となるということが1番この計画の趣旨というか、方向性ということで考えてございます。それで今総合計画の実施計画の担当の企画課のほうと幹事会まで入ってございまして、実施計画についてはまだ完成に至っていないという状況で、まだ作業を進めていると

いうことで、できれば3月中にはつくりたいというようなことでの話は聞いているというところがございます。

○委員長（吉谷一孝君） 4番、貳又聖規委員。

○4番（貳又聖規君） 4番、貳又です。高尾総務課長のほうからご説明ありましたので、流れは分かりました。ということは、総合計画がありその下にある実施計画があり、その実施計画の行財政の分野の要は個別計画ができるということですね。そうであれば総合計画の実施計画がさきに行かなければならないということですね。それを経て個別計画ができるという認識ですね。その確認です。

○委員長（吉谷一孝君） 大黒財政課長。

○財政課長（大黒克己君） それはどちらが先かというところは非常に難しいと思うのです。あくまでも今回のこの行財政改革推進計画というものは、総合計画でやる事業の財源をある程度この枠にはめて考えるということも必要だと考えています。ですから、これはお互い総合計画、実施計画、例えば3年度から3か年計画をつくるに当たっては3年度の当初予算と、それからここで記載の収支見通し、この辺の数値も勘案しながら、この財源の範囲の中で、多少出ることもあるかもしれませんが、基本的にこの範囲の中でどのような計画をこの3年間でやっていくのかというところをつくるのが実施計画と考えておりますので、そのような考えで今後進めたいと考えております。

○委員長（吉谷一孝君） 4番、貳又聖規委員。

○4番（貳又聖規君） 4番、貳又です。私の思いとしては、今回のこの行財政改革推進計画、これは財政課と総務課のほうで今日来ていただいて説明いただいておりますが、やはりまちづくり全体の計画があり、総合計画があり、そこにぶら下がる実施計画があって、やはりそこと連動しなければこれは後でも質問しようかと思っていたのですが、今大課制だとか、そういうことをするというような方針も述べられていますが、そういう組織もそうですが、やはり政策的な、例えば企画から皆さん串刺しにして、どんなまちをつくっていくべきかというところがあるのかという認識を私はしていたものですから、ちょっとそういう質問をさせていただきました。

そして今10年を見据えた計画ですね。未来の姿ですね、それは総合計画で示されるのですが。やはり私は白老町民の子供からお年寄りまでイメージ的に令和10年のまちの絵。町立病院がここにあって、役場はここにあってという子供からお年寄りまで分かるイラストではないですが、10年後、20年後のまちの未来予想図が文字とかではなくて絵に描かれなければ、これは町民の皆さんもそういう共有はできないですし役場の職員の皆さんも共有できないと思うのです。

それで全体の計画のつくり方なのですが、私は役場だけを見るのではなくて、やはりまち全体を見なければなりません。この計画は仕事の改善ですとか職員の意識改革ですから、それは役所の中での改革、これは大きなものだとは思うのですが、例えばまち全体に見たときにやはりそこで大事なものは何回も私言いますが、現場、現実、現物を見るということなのです。例えば社台地区、これは都市計画平面図でも広げて家ごとに20代の世帯主がいる方は黄色の色を塗る、そして30代の世帯のところであれば緑色を塗る、40代であれば赤色を塗る、80代、90代の家であれば灰色だとか、黒色を塗るというような色で押さえるではないですか。そうすると今時点では50代のところ

が赤色だったら 10 年後は青色とか、要は暗い色に変わっていくわけです。そういった現実感を押さえていますかということなのです。そうすると 10 年後、20 年後は世帯ごとの各家を色塗りしていったときには、明るい色からどんどん暗い色になっていきます。そうしたときにまちをどうコンパクトシティに進めるかというような、そういった具体的な絵があつてつくり込んで、何でもつくり込んでいかなければならないかと私は気がしたものですから、その辺の考え方はいかがでしょうか。

○委員長（吉谷一孝君） 大黒財政課長。

○財政課長（大黒克己君） 貳又委員のおっしゃることはごもっともなことだと私も思います。ただ今回この行財政改革推進計画の説明の中で計画にはそれぞれの目的があつて、総合計画とあるいはこの今回の推進計画、もちろん連動はしますが、やはり目指すところというのはやはり違ふと押さえていただきたいと思ひます。貳又委員おっしゃつたように、これはどちらかという内部、行政側主体となつてどのように動いて今後まちづくりを進めるのか。その中で財源的にどう今後、令和 10 年までをどのように財源的に配分していくのかというのを示した計画であるとまずは認識していただきたい。その中で様々な公共施設等の再編、統合、廃止だとか、そういったところもこの記載があるのですが、今色で説明をいただいたそのような考え方、あるいは実際の構造については現状は押さえていないというのが現状でございます。しかし、おっしゃることはそのとおりで、そこについては今後都市計画のマスタープランの見直しであつたり、あるいは公共施設の再配置であつたり、それから再編、廃止、統合による 3 割減だとか、その含めて全体の公共施設の在り方ですとか、その中にどの地区にどのような施設というようなものも含めて検討しなければならないと我々内部でも考えておりました、その組織体制も含めて、今後そのような形をつくりながらそのような方向、今おっしゃつた未来予想図の絵をきちんと示せるような形で進めていけたらと今考えているところでございます。

○委員長（吉谷一孝君） 4 番、貳又聖規委員。

○4 番（貳又聖規君） 4 番、貳又です。お考えは分かりました。ただ私が考えるのは一つの政策、まちづくりの考え方は一つの球、要は球、この円があつたとしたら、その中にはいろいろな計画があるわけです。この計画であつたり、福祉の計画であつたり、教育であつたり。ただそれは皆さん思いが違つていたら駄目で、ただそれは一つの球になっているのでそれは全部つながる。それはなぜかという、これは町民の暮らしというのがそこにあるからですね。そこに町が行う施策があるわけですから。ですから私は今後いろいろと質問させていただきたいと思ひますが、やはりそういったような一つの球、円をもつた施策展開を図っていただきたいと願ひます。

○委員長（吉谷一孝君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） 貳又委員おっしゃるとおり、総合計画に基づいてそれはそれぞれ個別の計画、総合計画でもそれぞれ個別の計画を記載しているものもあると思ひますが、そういったものがそれぞれ連動しながら、つながりを持ちながら、住民のニーズに合つたまちづくりを進めていくということが大事なのかと思ひますし、先ほど大黒財政課長からもありましたように、要するにこの推進体制という総合計画も含めて、その推進体制という意味も含めて組織の見直しを進めていきたいというものがしっかりと実現できるような組織というもの、これから人が少なくなつてい

く中でありますが、しっかりと考えていかなければならないということです。

○委員長（吉谷一孝君） 暫時休憩いたします。

休憩 午後 2時51分

---

再開 午後 3時05分

○委員長（吉谷一孝君） 休憩を閉じて会議を再開いたします。

第2章の「未来」への道しるべ（推進計画）について、その他質疑のあります方はどうぞ。

11番、及川保委員。

○委員（及川 保君） 及川です。今回の6次の行財政改革推進計画なのですが、全体でここで示されている部分は私は全くそのとおりだと思います。当然、人口がこれからどんどん減少していく、さらに高齢化が進むと。こういう状況の中で役場はどうあるべきか。まちがどうあるべきか。こういう状況の中で今示された部分は私は全くそのとおりだと思っております。ただこの示された中で個別に1つ目の職員数の適正化を見て、今日初めて現状の1割削減が目標であるという話をお聞きしました。この数値をやはり目指して目標を設定して、そしてその数値を目指すのだということにしていけないと、どうもこの全ての項目にわたって来年度からの実施から始まって、途中検証を実施するのもありますし、ないものもあります。そして10年度までの8年間の計画なのですが、この辺りのその数値を入れなくていいのか、この部分をまず1点お伺いしたいと思います。

○委員長（吉谷一孝君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） 要するに数値目標的なものです。こちらについては先ほど職員数だとか組織の関係、特に職員数のほうなのですが、こういったものについては、個別計画が下のほうに定員管理計画というものが書いてありますけれども、その中では数値としての目標数値が出てくるということでございます。あとは数値目標というところで、ほかで財政部分を除きまして、財政部分についてはまたそれぞれいくつか数値目標を出しているところもございますけれども、それぞれ冒頭私のほうから説明しましたように、これはどちらかという取組の方向性や考え方を示すことを主眼としていまして、個別の計画の中で数値目標を設定していきたいという考え方で、同じような答弁になってしまいますけれども、そういった考え方で進めているということでございます。

○委員長（吉谷一孝君） 11番、及川保委員。

○委員（及川 保君） 個別の管理をして適正化を図っていくという、こういう答弁でありました。理解しました。やはり目標というのはきちんと年度ごとの目標値を設定しないと、トータルで例えば1割を削減するといえ、令和10年度に20人程度削減していればいいのだと、こういうことになってしまうのです。やはりその今後我がまちは病院の改築もある、それからウポポイと関連しての経済の活性化を含めて、様々な大きな事業、そしてまた老朽化した施設の部分があります。その状況の中でまちづくりを進めていかなければならない。そこにはやはりこの職員数の適正化というのは大きな課題にこの事務ベースの中で課題になってくるわけですから、ここにはきちんとした年度ごとの目標がきちんとされていなければいけないと私は考えております。ぜひ進めていただきました。

いのと、一方で高齢化すれば、健康福祉課や高齢者介護課とかありますけれども、こういうどんどん高齢化する、一定期間が過ぎれば収まる部分は分かるのですけれども、ただ現状を見てみると産業厚生常任委員会の所管事務調査でいろいろと調査しているのですけれども、非常に人員に苦慮している、ここの中でも書かれているグループ制の今の課題、非常に課題として残っているみたいですから、そういった必要とするところの課、職場、きちんと適正化する状況をぜひ図って、この計画を進めていってほしいと思いますけれども、その辺りの考え方をお伺いします。

○委員長（吉谷一孝君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） これから今この計画と同時に定員管理計画というものの策定作業を進めている状況でございますけれども、まさしくおっしゃったように、たしかに組織をつくることもそうですし、それぞれの特に専門職だとかそういう部分、これを十分足りた中でそういった作業ができるかということが非常に大きな課題になっています。今おっしゃいましたように、やはり今後人口減少が進むからといって、高齢化というものが進む中で事業をどれだけ減らせるか、要するに事業の量によって人の数が変わってくるということが当然推進していくために体制もきちんと整えなければならないということになると思いますのでそういうことになります。ですから、この計画の中には例えば民間委託の推進ですとか、民間にやっていただけたところはやっていただくというようなことをしっかり進めながらそういった定数を含めた人件費が全体の中で膨らまないような取組を進めていかなければならないということで、その辺はしっかり考えながら定員管理計画を進めていかなければならないということで考えてございます。

○委員長（吉谷一孝君） 13番、氏家裕治委員。

○委員（氏家裕治君） 氏家です。少々関連した質問になるのかもしれませんが、第2章の中の取り組みの柱の中の職員の適正管理、組織の強化、第3章にもつながると思うのですけれども、ここに書かれている政策課題に迅速かつ柔軟に対応できるコンパクトで横断的な組織機構への転換を図る、こういったことが大事になってくるというのはそのとおりの話だと思うのです。それが例えば現実的なこの8年後、10年後でもよいです。10年後の白老町の中でここはこの職員適正管理は予算規模に応じてというところが少しメインになっているところがどうしても見え隠れするものですから、私は実際職員の適正管理というものは実情に応じた管理になってくるのだと思うのです。その実情を今変えなければいけないというところが一つの大きなメインになるのだと思うのです。そういったものが第3章までいかないのですけれども、第3章に入る取り組みの内容みたいなところで少し明確になると数値的な目標は出ないと私は思っていますから、取組の内容ここを充実させることによって少しでも見えるような形になってくるのではないかと思うのです。そうしないと、これでいくと予算に応じて例えば何%削っていくのですと、そのような形でしか見えないものですから、私たち町民側の議員としてはこれからの将来像というのはなかなか見えてこない部分があるのです。そこを何とか個別計画の中で見えるようにしていくという話が先ほど出ていましたけれども、であればその個別計画を優先順位をつけながらでもいいですから、早め早めにやはり見えるものにしてもらわないと。内容は分かりました。概要的なものだとしてこの行財政の推進計画、概要版としての意味合いが分かりましたから、それ以降の早め早めの優先順位をつけた、

実効性のある計画を議会に示してもらわないと、だからこれはできないのだというものが見えてこないのです。でも今必要なのだと。病院などがそうです。計画が前に前に進んでいくわけですから。これはいろいろな起債だとかいろいろな予算づけをしながら、何年間こういった形でもって支出が伴ってきますというものが見えてくるのだけれども。そこが一つ見えてきたのであれば、次に何をやるのかということ、やはり計画の中で議会に早く示してもらおうということが町民としても、あなるほどまちはこれからこうなっていくのだというのが見えてくるのだと思うのです。これがやはり行政と財政の一体となったこの計画の中に盛り込まれていくということが私は理想なのではないかと思うのですが、その辺についての考え方を一点だけ聞いて終わります。

○委員長（吉谷一孝君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） 今言ったように歳入に見合った行政運営をしていかなければならないという部分では、予算に応じてというところが出てきます。この考え方は財政シミュレーションを踏まえて、将来に財政調整基金を使って財政運営をしていくという過去の反省を踏まえながら作成しているというところがございますので、先ほど言った8年間で定員数の1割減ということも、今の段階では正直これがもう少し歳入が増えていけばだとか、事業がまちとして潤沢になれば、できればその職員数を大幅に減らしながらもまちを小さくすることはすべきではないということもあるのですけれども。そういったものも含めて、ある程度行財政推進改革の計画の中で財政シミュレーションも出ておりますので、その中の取組として体制も含めて考えていきたいということで策定しておりまして、おっしゃったようになるべく早く姿を見せながらやりたいということもごもっともで、その辺は同時並行でやっているということで、なかなかまだ完成していないというところが申し訳ないと思いますけれども、その辺も皆様に見ていただきながら今後進めていかなければいけないと考えてございます。

○委員長（吉谷一孝君） 13番、氏家裕治委員。

○委員（氏家裕治君） 私が言っているのは今日の前に見えないような、このようなことがあれば財政が豊かになるだとか、そのような話をしているのではなくて、今の現実を見ているわけです。今の現実を見て、これから財政が豊かになるかもしれません。それはそれとして、補完しておけばいいのかもしれないですが、現実的に今少子化が進んで、人口減少が進んでいくのは30年止められないのです。30年という言い方がどうなのか分かりませんが、私はそのように思っています。30年止められないとすれば、現状を見ながら今何が必要なのかということをやっていかなければならないのだと思うのです。では職員数の適正管理をしていくときに、この人数をどんどん減らしていったときに、どういった支障が出るのかとなると、何となくだけでも想像がつくのです。私の頭でも。そうしたら事務事業をもっと効率化させなければならないということここには書いているわけです。であればICTとかそういったものを使って、窓口の負担を減らすためにコンビニをうまく使うことができないかどうか、そのためにそれを何年度までにやるのだとか、それぐらいは書き込めるのではないかと思うのです。そうすることによって、例として一つだけ挙げますが、あくまでも事務事業の効率化を図るために何かの事業をしていかなければ、今の適正管理は前に進まないわけですから、そこに向かって何をしていくのかということの事業の内容みたいなものが少しで

も盛り込まれていかなければならないのではないかと。これは今回の素案でなくてもいいのです。来年度何とか組み込んでいきたいというこの思いを第3章に載ってこないからすっきりと落ちないのです。第2章で思いは分かるのです。だからこれが第3章の中で、ああなるほどというものが見えてこないから、すっきり落ちない感じがするのです。言っていることが分かりますか。

○委員長（吉谷一孝君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） 今、氏家委員には例示を挙げていただきました。例えば、コンビニ収納ですとかというところ、こちらのほうは第3章の実施計画に一部方向性という意味合いでは書いてあるのですが、もう少し細かく、実際には内部では議論している部分もあります。また来年度に予算に上げなければならないというふうには当然検討している部分はあるのです。例えば、出張所を郵便局の事業としてやるだとか、そういうこともあります。ですから、住民に直接影響のある部分については、書ける部分については書き込みをしていくということも今後検討させていただきたいと思います。しかし、最初は載せていた部分があったのですが、今回載せなかったのは、いろいろこれからまだ住民説明とかその個別でやっていくに当たって、議会の皆様を含めまして議論が必要な部分があるものですから、その部分についてはまだ全体として考え方と基本的な方針というものを示させていただくということで、今の段階では整理させていただいたということで、今おっしゃるようにそういったものも検討していきたいと思います。

○委員長（吉谷一孝君） 13番、氏家裕治委員。

○委員（氏家裕治君） 13番、氏家です。とりあえず私たちはこれを見たときに受け取ったのは、一つの計画の概要版だという形を持たせてもらいました。これを実現性のあるものにしていかなければならないと、計画ですから、そういう形に持っていかなければなりません。素案イコール概要版として私たちは受け止めた中で、今後これを実現化していくためにどうしていくのかということ、事業の内容的なもので最低限表してもらい、その中で目標値を入れていくしかないのだと思うのです。8年の計画ですから、逆に言えば10年先の白老町をどうやって目指すのか。下水道処理場をこのままでいいのかですとか。今の負担割合よりずっと多くなっていくわけですから、町民1人当たりの。本当にこのままやっていけるのかという不安を持っているわけです。でもそれは置いて、一つの職員の適正管理という一部分だけ見てもこういった問題が出てくるということは、まだまだほかの事業に対してもそういったものが見えてくるのです。ですから、そういったことを含めて、行政と財政との一本化した計画であるならば、そのところをもう少し町民目線で見えるような形をつくってもらえる、それが私としての意見であります。

○委員長（吉谷一孝君） 古俣副町長。

○副町長（古俣博之君） 氏家委員のほうからご指摘のあったところは重々承知するところです。第3章の実行項目の職員数の適正化があります。そこの中での取組内容のところ、令和3年度から令和10年度まで20名今のところは削減していくとなったときに、その下のところにやはり20名削減していくためには何をしていかななくてはならないのかということだと思っております。そのそのことに関して、その次の行のところに事務事業の見直しをしなければならない、効率化を図らなくてはならない、民間活力の活用を図らなくてはならない。こういうことが書かれて、押さえ方とし

て方向性として示されている。では具体的に事務事業の見直しだとか事務の効率化だとかというのは、ではどう図るのか。それをいつどのようにして図るかというところが、一つの方法としては先ほどから出ているようなICTだとかそういうふうな活用をしながらやっていくのだというふうなところの内容的な部分はここの中にも関連してあるのですが、この関連性というか、接続というかつながりというかそういったものをしっかりと流れの中ではっきりしなさい、そういうふうなとかと今お話を聞いていて思ったのですけれども。いずれにしろご指摘のあったところはきちんとした示し方を、個別計画の中で職員定数の適正化との関わりとしてこういうところで何年の10年度までのこのときまでにこうしますというようなどころのつながりは持っていきたいと思っています。ここの中に直接それを入れていくかは別として、そういう捉え方はしっかりと個別計画の中でそれを示していけるような方策は取っていきたいと考えます。

○委員長（吉谷一孝君） できれば分かりやすいように第2章に関してなのですけれども、質問も答弁も第3章に入りながらの話になって少々分かりづらい形ですけれども、ここまでも第2章から第3章という形で区切りで進めたいと思いますので、そのような形で質疑のほうをお願いできますか。今はまだ第2章です。第2章についてまだ質疑をお持ちの方はいらっしゃいますか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（吉谷一孝君） 質疑なしと認めます。

次に第3章、ともにつくる未来の姿、実施計画に入ります。

2番、広地紀彰委員。

○委員（広地紀彰君） 2番、広地です。端的に言います。今副町長がご答弁して、同僚委員が複数ご質問した内容と完全に重複していますので、全くそのとおりだと思っています。この計画は行政改革と財政規律を守るといふ本当にもものすごく大切な計画で、これをこれからの重視させていく、全ての行財政運営に関してといった部分になります。ではこの実効性をどのように高めていくのか、さらに進行管理をどのようにしていくのか、検証をどのようにやっていくのか、そういった部分がこの中身を形にしていくためには絶対重要だと思うのです。副町長はしっかりと検討されていくという答弁で理解できました。年度計画の整理の仕方なのです。確かにこれを見ると大体の部分が来年度から実施と、あとはほぼ大体来年度から検討となっています。この中身を進行管理ができるような形としてできる限りのここは具体化していくべきだと思うのです。例えばですけれども、今日は質疑なので中身に触れませんが。私も元公務員なので、実施項目4の職員の意識改革の徹底や職員研修の充実、これは非常に重要でありながら難しいのです。私はこれは検討という中身を実態把握に来年度は努めていきたいとか、若手職員の意見聴取を進めていきたいとか、そういうふうな実態把握をしていくと。そして、次年度で原案作成をしていくとか。そういった進行管理それが見えてくれば、この方向性をどこでどういうふうにしていく考えなのかが示されて、町民にも私たちにも理解できると。人事評価制度の適正な実施という実施項目の5番にあります。これも非常に重要かつ難しい内容です。であれば例えばですけれども来年度は事例検証、先進自治体の事例に学んで、白老町の役場にふさわしい在り方を検討するとか、そういった部分が見えてくれば、令和4年度から試行実施だとか、そういったような中身が見えてくれば、ここまで進もうとしてい

る、考え方が明らかになってより実効性の検証ができるようになると思いますが、そのお考えだけを伺って終わりにします。

○委員長（吉谷一孝君） 森総務課主幹。

○総務課主幹（森 誠一君） 計画の進行管理についてでございます。これまで行政改革につきましては、行政改革推進対策本部、町長を本部長といたします、行政改革推進本部というものを設置して、計画等を作成してきております。実はこれまで行革の進捗管理については、本来その対策本部でも進捗管理をしっかりとやっていかなければいけないところだったのですが、最近外部委員にお願いしております行政改革推進委員会、そちらのほうで外部の意見を聞きながら進捗管理をしてきたという現状でございました。ただやはり役場庁舎の内部のことですし、しっかり町長を本部長として、毎年しっかり対策本部会議を開いて、さらにその下には課長職を中心とする幹事会というものもございますし、主幹職を中心とします専門部会というものもございますので、庁舎内部でそういう対策本部、幹事会、専門部会、そこでしっかりと常に情報収集と進捗管理をしながら、進めていきたいと考えております。

年度計画につきましても、全て速やかに迅速にしなければ改革というのはなかなか時間をかけずぎてもやはりタイミングというものがありますので、今回この推進計画をつくった段階でできるだけ速やかにという考えのもと、ほぼ令和3年度中に中身を検討し基本方針だとか個別計画が必要なものについては、可能な限り令和3年度中につくって速やかに実施したいという考え方をしております、おっしゃるとおり職員の意見を聞いたり、しっかり時間をかけてやるということもありますけど、気持ちとしては令和3年度中からすぐにでも手をつけてやっていきたいという思いでございます。

○委員長（吉谷一孝君） 2番、広地紀彰委員。

○委員（広地紀彰君） 迅速に進めていきたいという取組の姿勢については分かりました。私が言っているのは計画です。計画は検証できなければならぬと思うのです。実をどうやってこの計画でつくっていくかというときに、この年度計画で確かに実施をしていく、来年度中に実施をしていくというのは迅速でいいと思います。ただどこまで何を実施するのかです。例えばですけれども、一例として言ったのです。別に1年間意識調査をなさいと言っているわけではないのです。今年度、3年度、4年度、5年度と何に力点を置いていくのかと。そこでこの取組、方向性に対しての姿勢が見えるようになると思うのです。ですから一例を挙げて話はしましたけれど、この年度計画をもう少し具体的に何を実施するのかと、何を検討するのか少なくともそこは見える化をしていくべきではないかというふうに考えて質問をしています。それに対しての見解を聞いて終わりにしたいと思います。

○委員長（吉谷一孝君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） おっしゃったとおり検討実施ということで、この思いについては先ほど森主幹のほうからお話したとおりなのですが、個別計画があるようなところ、これについては、そういったいつくるだとかという分かりやすくできるのかと感じてございます。先ほど氏家委員の質問にもありました、個別にどこまで出せるかということも含めて考えていくと、そこ

がそれぞれ多分いくつか種類があったときに、それぞれ違ってくるということをこの実施計画の中で全て網羅できるかというところは少々考えてなるべく見えるところも含めて考えていかなければならないのかと考えてございます。

皆さんは総合計画における実施計画というところのイメージが強いのかというところがありますけれども、そこの部分と若干この検討の中で実施計画という名前が適切なのかというところも実はあったのです。総合計画で申しますと、総合計画の基本構想、基本計画、実施計画でいいますと、どちらかというところの行財改革推進計画の実施計画というものが、総合計画でいう基本計画に近いようなつくりと捉えながら、こちらのほうで作成しているという状況もございまして、その辺であまりそれぞれ細かくできるかどうかというところはまたその部分について先ほどから言いましたように、個別計画という中での整理をさせていただければというふうに考えているというようなところでございます。

休憩 午後 3時36分

---

再開 午後 3時48分

○委員長（吉谷一孝君） 休憩を閉じて委員会を再開いたします。

ほかに質疑のあります方はどうぞ。

7番、森哲也委員。

○委員（森 哲也君） 7番、森です。私からは16ページ、17ページの実施項目10、11、12公共施設に関連して質問いたします。公共施設の在り方は総合管理計画は29年度に出ておりますので在り方は分かるのですが、今後この3つを見ると長寿命化を進めていくということでもあります。それで常々考えているのは長寿命化を進めていく上で老朽化している箇所のバリアフリーやユニバーサル化の視点の取り入れていくことは重要だと考えておりました、何度か議会で質問しているのですが、そのたびに財政の部分があるので厳しいという答弁があったのですが、今後さらなる長寿命化を進めていく上ではその視点も取り入れていかないとどんどん新しい施設ばかりがバリアフリーやユニバーサル化が進んでいくのでそこの格差が大きくなる部分があつて、そこが進んでいない施設が利用しづらい施設と考えております。町として古い施設に対するバリアフリーやユニバーサル化の在り方は今後どのように考えているのかお伺いします。

○委員長（吉谷一孝君） 大黒財政課長。

○財政課長（大黒克己君） 実際ここでお示ししている再編と維持管理ということで具体的にバリアフリー計画というものをつくっているわけではありませんので、そこの部分を今後この中に盛り込むかは今後の検討になるかと思っております。ただ一つ言えることは全ての施設をバリアフリー化することは不可能だと考えております。ただ今後3割の公共施設を削減する目標の中で、もちろん取り壊しもありますし、あるいは複合化も考えられます。そういう中であつて複合化といっても2つある施設を1つにしてそこに多少増築して2つの機能を1つの建物にまとめることも今後考えていかなければならないという、そういう中であつてはある程度一定の改修になりますのでその中に今後高齢化に対応したバリアフリーですとかそういったものの考え方というのはやはりそこに入

れて改修なりをしていかなければならないという考えは持っております

○委員長（吉谷一孝君） 7番、森哲也委員。

○委員（森 哲也君） 7番、森です。財政課長から全てバリアフリー化は不可能だと考えているということですが、私も全てやることとは難しいと考えております。その難しいからといって何もやらないというわけにはいかないと考えております。危険箇所などは細かく抽出してその場所に福祉用具や簡易的な改修をして対応していくべきだという考えをもっております。本当にICTの利活用で住民サービスの向上のところにもある程度ICTの活用が進めば来庁舎や施設利用者が少なくなるのかなと思うのですが、それらのICTなどでも来館など難しい方などが来庁するということはこれからも変わらないと考えておりますので、今後長寿命化していく上でもそういった危険な場所の徹底的な抽出を本当に細かくやっていただきたいと考えておりますので、町としての考えをお伺いします。

○委員長（吉谷一孝君） 大黒財政課長。

○財政課長（大黒克己君） 森委員おっしゃったように今後高齢化に対応した施設の在り方というのは十分認識して、その辺の改修等も進めていかないとならないと考えておりますので、どれだけできるかどうかという部分については財源的なものもありますけれども、基本的な考えとして1つの施設をある程度大規模に改修したりする場合についてはその考えはもちろん入れていく。あるいは危険箇所という部分ございましたが、その辺につきましても我々パトロールの中でチェックした上で、あるいは町民の皆様のご協力を得ながらその辺の状況もお知らせいただいた中で検討を加えていきたいと考えております。

○委員長（吉谷一孝君） ほかに質疑のあります方はどうぞ。

4番、貳又聖規委員。

○委員（貳又聖規君） 4番、貳又です。この第3章に関わる部分で全体的に説明を受けて、3つ視点的に足りないかという気がしますので質問いたします。3つの視点というのは職員の政策形成能力、それから若手から中堅職員にかかるモチベーションの保ち方。それから3つ目は稼ぐ自治体経営の考え方であります。その中であって12ページの②、組織機構改革による効果的な組織づくりの推進、令和3年度から大課制とうたっております。これについてのあえて目的、趣旨を確認いたします。そして14ページ②、人事評価制度の適正な実施を推進というところで職員の皆様の評価結果を昇給や期末手当に明確に反映すると。これはとても職員のモチベーションにつながると考えます。その中で評価基準が事務を失敗しないようにやる。それも一つの評価になりますし、政策、企画をたくさんする評価もあるでしょう。一般事務のところはいかにミスを少なくし、町民の皆様のためにやるかというのが一つの評価になると思うのですが。企画を提案して実施していくことになると、それがお金を取りに行くとかこれが実現しなくてもチャレンジする精神というのは次につながりますよね。それを若手から中堅職員がそういう課長職に上げる、課長職がそれを受け入れる。そういうことが私はとても大事なことだと思うのですが、そういったところも評価に入るのか。そして町民に皆さんとの合意形成、協働のまちづくりを進めるためには対話、傾聴は職員のスキルとして大事です。これは全体に共通することではありますが、そのファシリテーションの資格を取る

とかいろいろありますが、そういう資格を取ることによってその評価に反映するのか。そういう考えがあるのかどうか伺います。

そしてもう一つが財政になりますが 24 ページ、国や北海道等の補助金、助成金等の活用です。先ほどの部分と関連するのですがこの取組の内容のところ、また補助金ありきの事業実施とならないよう適切な事業構築を行うとあります。私は説明を受けたときに、まちのいろいろ地域課題を解決するために補助金を使うという考えが必要で各省庁が持つ補助金や民間助成団体等の助成金があります、それを取りにいくと、取りにいく中では地域課題を解決するんだというところで、私であれば補助金の性格、性質を踏まえつつ地域課題を解決する事業構築を行いますとか。要は攻めの行政というのかやはり姿勢が大事なのかなと。こういった財政状況も厳しいですから、いかに国やそういうところからお金を引っ張ってくるかというのは、これは職員の能力によると思うのです。そういったことも評価に反映させるべきだと思いますが、その辺の考え方を伺います。

○委員長（吉谷一孝君） 森総務課主幹。

○総務課主幹（森 誠一君） まず大課制のことでございます。現状の組織の課題でございますが、先ほど前にも述べさせていただいたとおり 15 年前から職員が 56 名減っております。この 15 年間で。しかしながら課の数課長職の数、グループの数は若干ではありますが増えている現状であります。その結果 15 年前一グループの数が 4.9 名おりましたが、現状令和 2 年度では一グループの職員が 3.3 人ということで約 2 名少ない状況で 15 年前から比較すると業務を行っている現実がございます。この結果やはり職員の業務量が増えてございまして、メンタルヘルスに支障を来す職員がいたり、中途退職をされる職員がいたり原因になっていると分析をしております、さらに全職員中 28% が管理職という現状がございます。その結果通常の業務、実務を担う職員が不足しているという現状があると分析をしております、そのために管理職の数の削減を進めたいと考えてございまして、そうすると今病院と消防を除くと 21 課 24 名の課長職がいますが、課の数を統廃合して課の数を減らす、課長職の数を減らす、そして一般職いわゆる実務を担う職員を増やすという目的に大課制を進めていきたいと考えてございます。

続きまして人事評価でございます。本庁、現在は人事評価 1 枚のシートで 1 年で能力評価と業績評価というもので評価をしております。どちらかと言いますと能力評価や業績評価の中で結果が出なくても本人の前向きな取組、チャレンジ精神、そういったものも評価されるような仕組みでつくっております。ただ今後これが給与に反映されるとなると、結果も伴わないとやる気があっても空回りして何も結果を出していないという状況で給与が上がるというようなことではモチベーションが上がるかもしれませんと正当ではないと考えますので、そういったところを職員組合等の意見を聞きながら早急に構築して今の制度の見直しとその結果の反映を早急に進めていきたいと考えております。

○委員長（吉谷一孝君） 大黒財政課長。

○財政課長（大黒克己君） 24 ページの補助金の助成金の活用の関係でございますが、ここの記載のところは本来地域課題をきちんと押さえた上で解決するため積極的に国や道の補助金を活用するということが本来の姿だと思います。ただこれまでの過去の状況を見ますとそういうことではなく

逆に補助金があってそのために事業を何か使わないといけないということをしてきたのも事実でございまして、その反省を踏まえましてこのような書き方になってございます。貳又委員がおっしゃったような内容については我々もそのとおりでと考えておりますので、今言った内容についてさらに付加するような形で検討させていただきたいと思っております。

○委員長（吉谷一孝君） 4番、貳又聖規委員。

○委員（貳又聖規君） ご説明ありがとうございました、分かりました。1点だけ、12ページの組織機構改革、やはり職員の業務量が増えているのでより効率的な組織づくりは分かるのです。それと一方で我がまちの課題は政策形成どうしていくかというその観点がなくはないのかと思います。先ほど来大黒課長から説明ありましたが各課の個々の政策、計画ありますけれど、それはそれとして私はまちの頭脳として総合行政の視点を持った組織が無ければいろいろ各課が持つ計画が横断的にもなっていないのかと思いましたので、その視点はあるのかないのか確認させてください。効率的な部分だけではなくて。

○委員長（吉谷一孝君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） 今まさしく貳又委員のおっしゃいました事業を推進していくために政策づくりもそうですし、つくった政策を推進していくために政策を議論していくために、人と財政的なものとそれと企画というものが課でいうと総務課、企画課、財政課、ここが役目を果たしているところでございますが、そこは足並みが揃わなければ、なかなか政策というものがうまくつくれないし、推進もできないとなりますので、そういった形でそこを一つの部門というか固まりにしてそこから方向性を決めたり、管理を進めたりしていくというような、以前にも総合行政局とか経営企画課という組織がございましたけれども、総務課が中に入ってなかったものですからそれらも含めてどういう在り方がいいのかと組織の在り方を検討しているという段階でございます。

○委員長（吉谷一孝君） そのほか質疑のあります方。

5番、西田祐子委員。

○委員（西田祐子君） すみません、行政側は今日だけですか、次回もいらっしゃいますか。

○委員長（吉谷一孝君） 今日だけです。

5番、西田祐子委員。

○委員（西田祐子君） 今回の行財政改革推進計画調査特別委員会されて、財政と行政と一緒にやっていくのだと。その考え方の一番最後のページに私たちにできることを一生懸命書いてあって、全体的にも一生懸命やろうという考え方があるのだと思いながらも、ただ1点だけ確認したいのはこれは単なる業務改善なのか。それとも本格的な改革を目指しているのかという視点なのです。なぜかというとなら第3章にまず一番最初のページに職員数の適正化とあります。職員数の適正化を進めるためにインターネットというのか、コンピュータICTを活用して業務を効率化する。それであるならば本来であればただ業務効率化を目指すだけだったらただの業務改善だと私は思うのです。そうではないと、国がデジタル化まで進めると。日本の国がデジタル化が一番遅れていて、なおかつ行政と、ましてや議会は一番遅れているのではないかとされている中で、やはり世界標準になるためにある程度きちんと行政もそれについていかなければならないと。それはなぜしない

といけないのかといったら多くの町民、国民みんなが世界と戦うためにそれだけの力をつけないといけないという根本的な計画がきちんとあるかないかによって、私は違ってくるのではないかと思います。ただ行政だけの改善計画で終わってしまうのではなくて、本当に必要な改革をするだと。今コロナ禍でもってリモートがどんどん進んできています。世界中の人は申し訳ないですけど70才、80才、90才の方でもよその国の方はスマートフォン使っています。ところが日本はいろいろな媒体があって便利だから使っている人も少ない。私の母もそうですけど自宅に固定電話あるからいまだに携帯電話やスマートフォンを使おうとしない、固定電話があるからです。でも多くの国では電話回線もつながってないところはみんなスマートフォン使っているのです。それだけ日本は遅れてきている、その中で国がやりたいと、デジタル化を進めたいと国が変わらないといけないのだという観点で今回の菅総理を中心として改革しようとしている中で白老町もそういう観点を持ってやっているのか、やってないのかということが一番問題ではないかと思うのです。もしそのような観点があるのであれば本当のこの計画、せっかく財政と行政が一緒になってやるのであれば私はただ単に業務改善ではなくて本当の改革、そして先ほどの委員たくさん言ってますけれども、きちんとした年次計画を立ててこれまでにこのことをやります、ここまでやりますとそこまで追い込むわけではないですけども、いろんな計画を立てていかなければ白老町のまち50%の高齢化です。若い人たちが少ないです。いい職員に来てほしいといっても無理な話です、正直な話。今まだ職員がいるうちにきちんとした形で計画を立てていかなければ白老町の役場やっていけなくなるのではと危機感を非常に思っております。ですから今回素晴らしい計画を立ててくれるのだったら改善なのかそれとも改革だと思っているのかその辺のお考えをお伺いいたします。

○委員長（吉谷一孝君） 高尾総務課長。

○総務課長（高尾利弘君） 改善か改革かという意味では私たちの意思としてはこれから進めていかなければならない、これから財政が太刀打ちいなくなるとか、これからまちが厳しい状況になるということを想定しているものでございますので、実質的に個別に今までうまくできなかったところは改善という部分が当然ございますけれども、目指すべきところはこういった改善の積み重ねになるかもしれませんがそこは改革ということで位置づけたいと考えてございます。そのためには職員のそれぞれの意識を高めていかなければならないということでございます。

○委員長（吉谷一孝君） そのほか質疑のあります方。

8番、大淵紀夫委員。

○委員（大淵紀夫君） 8番、大淵です。今まで議論されてきたわけですけども、これを見て感じたのは何かというと非常に計画そのものは努力してつくられたというのがよく表れています。実際に課長が内部的な計画だというような意味のこともおっしゃいました。今までは財政再建がメインですから、それは当然そこに集中して我々も質疑してきたわけですが。これを見たときに何を考えるかといったら8年間の計画なのです。そうだとしたらどんなまちをつくるのかということがあって、例えば内部のものでもあってもこれだけ見たらただ人を減らす、課を大課制にする、そういうことなのです。そうではなくて、こんなまちをつくるためにこれをやるのだというようなものがないと私はないと駄目だと思うのです。それが総合計画だということでしょう。ところが総合計画の

ときに私は何度も質問しているのです、具体的につくりなさいと。今回は具体的にはなかなかならないけれど、これとこれはちょっと盛り込んだこともあったけれど。私はそういう見えるものがないと計画というのはそれをやるために、目標をやるためにこの計画をつくっているのではないかと思うのです。だから財政もここで行政改革や財政が生み出される。そして今は実施計画ないですが、それが財源となって総合計画のベースをつくっていくところなるわけでしょう。そのときあの総合計画見たって、本当に基本構想見たときこんなまちが8年後できるというのが何もないのです。私はないと思ったから何度も質問してきたのです。やはりそのところがないと職員は何に力入れて、何で大課制して人を減らすのか。私は人を増やしてでも事業をやらないといけないこととか、これからはやるべきことはあるのではないかと思います。ただ議会との中でそれはどうしていくとかなるから大変だというのはあるかもしれないけど、本当に職員のモチベーションを生かすというのはそういうことではないのかと思います。こういうまちをつくるために我々は努力をしてこういう財政を生み出そうとなっていかないと何か違うような気がして、その辺の考え方だけお聞きします。

○委員長（吉谷一孝君） 古侯副町長。

○副町長（古侯博之君） 大淵委員からご指摘あったように、この計画の中にそのどんなまちをつくるのかということが、込められているというかなければというところですけども。基本的に私たちの押さえ方は総合計画の実施計画はまだできていないことは事実です。実際に総合計画はできて、要するにこんなまちをつくるというところは一定限その中に出しているのです。ですから最初にこの計画との関わりとして記載にあるように、総合計画に掲げる施策を実現するというそういう目的で今まで行政改革の部分と財政の部分とは別なところを今回は補完しあいながらというか、関連性が十分あるのでそのところを強化することを念頭に置きながら行財政改革推進計画という押さえをしたのです。ただ、確かに今までもご指摘になっているようにスローガンのまちのイメージというか捉え方ではなくて、もっと身近に町民が具体的な形として自分たちの生活の中とどう関わっていくのかという部分の押さえ方はこれから総合計画の実施計画として出されていく中で示すところはあるだろうと思っておりますが、基本的には計画の位置づけとしては総合計画の本体を押さえつつあったということです。

○委員長（吉谷一孝君） 8番、大淵紀夫委員。

○委員（大淵紀夫君） 8番、大淵です。それはよく理解できます。ではそうなったとしたら8年後、この計画がきちんと行われたときにどんなまちになるのかということです。それが職員の皆さんや町民の皆さんが見えないと駄目でしょう。例えば町民所得の平均が下から10番目だと、それを下から20番目なら20番目、白老町は全道で170何ぼのある中での所得水準をここまで上げますと、そのためにできるかできないか分からないけど努力しますと、そういうものがあつての計画でない。8年後では全部できたとします、職員の皆さんどんなまちをイメージしてこれをやるのですか。人を減らしたり、大課制にしたり、財政で頑張ったり、それが職員や町民に見えるような計画でない私はそこが大切な部分ではないかと思うのです。だから総合計画もそこが欠けていると何度も何度も言ったのです。具体的に町立病院もできたらこうなりますということも入れてくださいと言ったのですが、結果的に入らなかったけれども。そういうものがなかったらそれで病院の職員が頑

張るというつくり込みでない。ただ職員減らして大課制にしてとらないと思うけど、職員も町民も8年後こんなまちになったというような計画。具体的にいったら議会からどうしてやらないのだと言われるしなかなか大変だというのはよく分かるけど、そういうものが感じられるものが計画をつくってほしいと思うのですが、私の質問も具体的ではないですが。例えば所得上げるっていうのも本当に白老の観光を生かすのであれば所得が上がるような産業構成、産業組織をどうつくるのかと打ち出すくらいの中身がほしかったと、そういうことで聞いているのです。そこら辺の理事者含めた皆さんの意識がそうならないとまちは活性化していかないのではという議論、論法なのです。

○委員長（吉谷一孝君） 古俣副町長。

○副町長（古俣博之君） この今お示ししている最後の4章でこれからのまちづくりのバトンを未来へと、非常に抽象的な言葉ですがそういうことです。総合計画の中で一つの将来像ということでありますが、いかにして少子高齢化含めて人口減が今後どんどん進んでいく中で白老町が持続可能な自治体としてこの北海道の中に残っていくというところが一番の大きな思いを含めて、職員の削減もしないといけない、その代わり決して町民への行政サービスが減るようなことであってはならない。民間のほうにお願いするところはお願いをして、もっと機械化をして手間暇をかけないでやっていくどうか。そういう内部改革をしていく中で自分たちにとっての白老町のよさをつくりたいという思いは言葉だけのイメージとしては大淵委員が8年たったら、これは今言ったように所得がこれだけになるだとか、それから公共施設が使いやすくなるだとか、町民の足がこう確保されていくどうか、そういうところはしっかりと確かに具体的にお示しをしたほうが分かりやすいだろうとは思いますが、今回の計画についてはまずは総体的な部分での在り方について今回財政と合わせた中で力を何とか一緒にしながらまちづくりを支えていきたいという願いの基で作り出しています。

○委員長（吉谷一孝君） 8番、大淵紀夫委員。

○委員（大淵紀夫君） 分かりました。私の言いたいのは本当にまちづくりをするということがどんなことか。例えば職員を増やしても町民のためになることがあるのだったら、やるくらい町の姿勢が見えてこない。何か議会で言われるからやらないとか、議会で指摘されたら困るからやらないとか、安全パイであとは人口が減る中で、人口が減ったらその分だけ職員数減らさないといけないとか、そういうレベルではだめだということです。それは結果としてまちはなくなります。違うと私は思います。だからもちろん失敗することもある、それは指摘をされる。けど本当にまちをつくっていくと私は違うと思います。その議会からの意見があったとしたらそれを乗り越えるくらいの行政としての力をつけないと駄目でしょう、私は本当にそう思います。もちろん議会と町は2つの両輪で行くのだけれど、そこで行政がきちんと政策を主導できるようにならないと。そしてそれは議会をきちんと説得できるだけの政策、中身をつくらないと、これからのまちは生き残っていけないと思います。そこでどう議会と町がきちんと一致できるところは一致してやるかという、そういう立場ではないのかと思います。やっつけたって何したって批判したっていいのだけれど、それで物事解決するのならいいのだけれど、違うのだから。取り残されるのは町民です。そののとこ

ろは計画をつくるときにはそういうところが感じられるような計画が本当に欲しい。これを見たら何か人を減らすことがすごくいいことだとか、そう思ってしまう計画では駄目だということを私は言いたかったのです。

○委員長（吉谷一孝君） 古侯副町長。

○副町長（古侯博之君） 私たちもこれをつくるというか、お示しするに当たって、決してご指摘のあったような負の部分のことを頭に入れながらやったわけではなくて、本当に言葉は単純ではありますがいいまちづくりたいという思いを込めながら、内部的にどういう改革が必要なのか。その部分でしっかりと思いを込めてつくったつもりです。ただ一つ一つのここに示された部分については、やはり現実的な要素を見つめなくてはならない部分もあるし、同時に例えば定員管理の部分でいけば、今でも専門職がどうしても必要だ、採用しなくてはいけない、ただども専門職を採用したら事務部門を減らさないといけない、そういうような葛藤の中で定員管理もやらざるを得ない状況があります。ただ決してご指摘のあったように、では本当にプラス・マイナスだけでやっていけばいいのかということにはならないと思うのです。やはり政策としてご指摘されているように施策過程の部分から、今ご指摘のあったような施策を主導していくところまで職員が能力をつけていくためには現実はこちらだけでも、その現実を覆していくような在り方をしていけないといけません。ですから今回お示した中で議会の皆様方のご意見を再度、それからパブリックコメントをやって町民の皆様のご意見を踏まえまして考えていかなければならないと強く思っております。

○委員長（吉谷一孝君） 第3章について質疑はございますでしょうか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（吉谷一孝君） 質疑なしと認めます。

次に第4章、現在、私たちについてできることについて何か質疑はございますでしょうか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（吉谷一孝君） 質疑なしと認めます。

全体を通して質疑漏れ等はございますか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（吉谷一孝君） それでは質疑を終結いたします。

それでは次に（3）の意見等の取りまとめを行います。白老町行財政改革推進計画（素案）、についてご意見をお願いします。ご意見はありますか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

今回は質疑と意見が混ざってしまって、ここで意見をととっても難しいと思いますので今回はこれでまとめていきたいと思えます。次回は2月5日金曜日10時より計画案に対する意見を取りまとめるための意見出しを行う予定としています。各委員及び各党派においては意見等のまとめを出していただくことでご異議ございませんか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（吉谷一孝君） 異議なしと認めます。

それでは意見等は2月4日木曜日までに事務局に提出をお願いいたします。

---

◎閉会の宣告

○委員長（吉谷一孝君） これをもって、本日の白老町行財政改革推進計画調査特別委員会を終了いたします。

（午後 4時30分）