

令和7年度第3回石巻市行財政改革推進委員会 会議録

○ 日 時 令和7年10月15日（水） 午前10時～午前11時30分

○ 出席者 委員：丸岡委員長、高橋副委員長、小松委員、木村委員、川井委員、阿部委員

事務局：阿部総務部長、阿部総務部次長、千葉行政経営課長、高橋課長補佐、高橋係長、佐藤主任主事、齋藤主事

○ 会議内容

1 開 会

- ・事務局から、出席委員が半数を超えることにより会議が成立する旨報告

2 挨 捶

- ・委員長挨拶

3 議 事

- ・丸岡委員長が議長となり議事を進行

(1) 取組項目（案）について

- ・資料1により事務局から説明
- ・質疑応答については、次のとおり

阿部委員

いつも気になっていたことになります。市の総合計画のスローガンになっている「ひとりひとりが 多彩に煌めき 共に歩むまち」は、非常に素晴らしい表現です。しかし、この「ひとりひとりが煌めく」という表現について、市民の皆さんに話を聞くと、煌めくなんてことはないと簡単に返ってきます。

このような表現の実現性といいますか、「ひとりひとりが 多彩に煌めき 共に歩むまち」を実現するための方法はいかがですか。この目標は素晴らしいと思います。皆さんは、どのように感じていますか。

事務局

今、委員がお話したとおり総合計画では「ひとりひとりが 多彩に煌めき 共に歩むまち」という目標を掲げています。今後も輝き続ける街の実現を目指して市政運営をしていくという目標になっています。

この行革プランは、予算とも連動するもので、財政規律を確立することにより、総合計画に掲げている事業を確実に推進することを目標にしております。

この財政規律を確立するためには、今、議論をしていただいているこ

の行革プランの推進が必要になっています。

市の事業を推進するためには、内部の様々な事務を整理しなければ、その事業に要する費用を捻出することができず、結果として、総合計画を支えることができなくなります。

委員が言われるように総合計画を推進していくためには、行革が必要になっているところでございます。

(2) 行財政改革推進プラン2030（中間案）について

- ・資料2・3により事務局から説明
- ・質疑応答については、次のとおり

阿部委員

委員長が冒頭の挨拶の中でお話したように、我々は行財政改革の中身については全くの素人です。私は良く分かりません。

市の組織の問題は直感的にはイメージできます。しかし、細かいところは分かりませんので、前回も同じようなことを意見しましたが、各課が問題だと考えて、リストアップした取組は間違いないと思います。おそらく、住民の皆さんもこれを見たときに早く取り組んで欲しいという意見にまとまると思います。

ただ、何度も繰り返しになりますが、市民としては、総合計画が目標とする「煌めく市政」をイメージしたときに、今の石巻市がどのような状態で、どの程度市民が満足しているのか。おそらく職員の皆さんも耳にしていると思います。財源的にも、宮城県第二の都市である石巻市の年間予算は700億円ぐらいだと思いますが、これからどんどん衰退していくのではないかという不安を持っていると思います。

石巻の基幹産業である水産業は、昭和50年代の後半まで日本全国で1,270万トンの水揚げがあって、現在は日本全国で270万トンになっています。それぐらい減少しています。

総合計画の中で、基幹産業としての水産業に対するてこ入れや活性化について、いろいろと記述がありますが、我々も経験しているように、自然産業である漁業は非常に不安定であり、これからも変わらないと思います。

それをどのように支えていくかというところが、総合計画では見事に明示されません。陸上養殖という、部分的には時代に合わせたような記述がありますが、それについてもコストの問題があります。非常に問題を抱えたまま、ここまで来ているということだと思います。

特に、全国で名を馳せた石巻ですので、しっかりと足元を見て、どのように水産業を支えていくかということを考えていただきたい。水産

業に付随した水産加工業も原料を輸入に頼っているという非常に苦しい時代もたくさんありました。

それは、これからも続していくと思います。石巻の水産業は、それだけ不安定だと思います。これは日本全国同じです。北海道の釧路から長崎まで全て衰退しています。活気が戻ったところは見事にありません。

そういうことも考えながら、では今、何をやろうかというと、内向きの改革ということになると思いますが、その中で非常に気になっているところは、信頼される質の高い行政運営についてです。これは、住民が非常に興味を持つところだと思います。

日頃のオン・ザ・ジョブトレーニング、オンライン化、DXの導入など、仕事の効率を上げるためにには、それはそれで良いことだと思います。ただ、職員の方々の情熱、人間そのものの土壤は、どのようになっていますか。

今とは時代が変わりますが、我々の時代は、とにかく仕事、仕事、仕事でした。ライフワークバランスなんてありませんでした。市の職員の方々も、残業で大変な状況と記載がありましたが、その状況を住民が素直に全部受け止められるかというと、残念ながらそうではないと思います。

住民目線からすれば、行政サービスが足りていないところがたくさんあります。私も具体的に何度か経験しましたが、疑問に思うときがありました。

信頼される質の高い行政運営に特化して欲しいとまでは言いませんが、そこにかなり重点を置いて、内部的に精査し、住民目線で取り組んで欲しいと思います。

どのような方向で、質の向上を図っていけば良いのか、少しこのプランと総合計画の中で、分かりやすい現実的な表現をしてもらえると、非常に有難いと思います。

貴重な御意見、大変ありがとうございます。

基本目標2の「信頼される質の高い行政運営の推進」についてですが、御意見のとおりこの行革を進めていく本質というものは、やはり市民の皆様の満足度を高めていくということに最終的にはつながると思っています。

その中で、今、職員の気質の向上や、モチベーションをどのように高めていくのかというお話がありましたが、これらについては、組織力を高めていくという方向性で、意欲と能力を高めるための人材育成の推進や働き方改革、このような取組を積極的に進めていきたいと思います。

それから、資料2の27ページに記載していますが、特に、人的資源

の最適化と簡素で効率的な業務体制を強化していくところを重点的に進めていきたいと整理しています。

また、今、お話がありましたように、市の業務量が非常に多いということに関しては、先ほど説明をさせていただきましたが、まずは、いかに業務量を適正化していくのかがポイントになります。やはりデジタル技術、DX、それからA I、そういうものをしっかりと活用しながら、業務量を減らしていきたいと考えています。

また、そうすることによって、職員の業務にもある程度の余裕ができますので、新たな発想や様々なことにチャレンジしようとする気力の創出につながり、行財政改革にも相乗的な効果をもたらしてくれると考えております。

御意見のとおり、この行財政改革が進むかどうかは、やはり職員次第になります。職員がどれだけやる気を持つのか、チャレンジしていくのか。これが職員一人一人に根付いてこそ、市全体の行革の取組になっていくと思いますので、職員の意識の高揚を図る取組については、積極的に進めていきたいと整理しているところです。

阿部委員

この行財政改革は最重要課題と理解しましたので、よろしくお願ひします。

それから、また職員の質についての質問で申し訳ありませんが、例えば市職員は、市内の企業訪問をしたことはありますか。年に1、2回でも構いませんが、職員がグループを組んで、企業の経営がどのようにになっているのか、その経営者の方がどのような考え方を持って、行政に何を期待しているか、どのようなニーズを集めるための企業訪問はしていますか。

事務局

もちろん、産業部などの企業と関係する担当課の方では、企業を訪問し、意見交換をする中で、お話を伺う機会を設けていると思いますが、例えば、若手職員の研修のような取組はしていません。

阿部委員

市の場合は事務職が多く、8割は事務職だと思います。なかなか産業界との付き合いがないかもしれません、やはり将来の産業の方向性といいますか、石巻の産業がどのような状況なのか、そういうことを職員の方々の共通の認識・知識として持ちながら、総合計画に取り組んでいくとか、そういう目線は必要であると感じていますので、できればそのような取組も実現していただきたいと思います。

事務局

早速、担当部とは共有をさせていただきたいと思います。

御意見のとおり、今の石巻市、特に基幹産業である水産業については心配されている方も多いと思います。やはり、これだけ高齢化が進んでいく中で、後継者不足が一番の課題になっていると思います。

担い手の育成のための事業など、担当部では積極的に進めており、地

元の高校生や大学生を対象にした企業見学会も実施しています。

そのような取組と合わせて、例えば、若手職員が企業を訪問して、石巻市の経済状況を理解する機会も創出できるかもしれませんので、担当部と協議した中で、市として検討してまいりたいと思います。

高橋委員

お伺いします。このプランは、どうしても内向きなといいますか、トータル的に削減項目がより目立つような内容になっています。

資料1の石巻市の現状という項目の中で、例えば14ページで人口について触っていますが、この人口に見合った公共施設であったり、人口に見合った経費の削減であったりという捉え方が、今回の取組内容では強く感じられますが、このプランは、今後人口は減るものだ、減っても仕方がないという方向性なのでしょうか。

例えば、14ページの右上に、石巻市の人口は令和7年3月末時点で13万1,400人とあります。そして、その人口減少のほとんどが生産年齢人口の3万5,000人だったという記載があります。

例えば、なぜここが減っているのか、これを増やすために施策をどうしていくのかという取組や、数年後、10数年後の年少人口をどう増やすのかという取組がない限り、人口は減り続けますが、このプランは、財源が縮小していくので、財源に見合った削減方法を打ち出していかなければならぬという流れだけになっています。そのため、この行財政改革は5年スパンで取り組んでいますが、このままでは5年間ごとに削減項目ばかりが増えていくように思います。

生産年齢人口の減少の抑制、若しくは生産年齢人口の増加、それから年少人口の増加、この辺についてもう少し触れていかなければ、どうしても減る一方だと思います。

この人口が減るのは仕方がないという方針でそもそも取り組むのであれば、それはそれで良いとは思いますが、その確認をしたいと思います。

それから、例えば、まずは年少人口を増加させるにはどうしたら良いのかというところで、企業誘致などで、生産年齢人口を上げてみるという取組もまた1つ必要だと思います。

デジタル化というものは、もちろん十分に進めていかなければならないことですし、どの自治体も取り組んでいることだと思いますので、十分に進めていただきたいと思いますが、プラスに捉えられる取組が少ないように思います。

別冊の取組項目の19ページに記載がある12番以降の取組に関しては、何となくプラスに捉えられるものに見えますが、その他に関しては、例えば収納率の向上も含めて、もちろん払ってない市民がもちろん

駄目だということは重々承知していますが、どうしても今あるものを持ちらかというと、やはり市民の負担になる方に捉えられて、これは私の主観になるかもしれません、市のボトムアップというものが図られていないような気がします。

事務局

ありがとうございます。

この生産年齢人口についてですが、現在、市の人口ビジョンというもので、将来の目標人口を算定しておりますが、実際は、厚生労働省の外郭団体であります社会保障・人口問題研究所が算定している推計どおりに国全体で人口減少が進んでいます。

これまで10年間、地方創生の様々な取組を国が主導で進めてきましたが、なかなかその成果が出ていないというのが現状です。

もちろん、このまま人口が減っていく中で、市として何もしなくて良いと考えているわけではありません。出生者数を増やす取組や、先ほども1次産業の話がありましたが、後継者を育てていくための取組も、それぞれの担当部署で対応しています。

20ページに示しています総合計画との関係性をご覧いただきたいと思います。この左側に第2次石巻市総合計画として、基本構想、基本計画、実施計画をピラミッドの形で表記しています。

この基本構想は、先ほどお話をいただいた市民「ひとりひとりが 多彩に輝めき 共に歩むまち」を将来像として掲げています。そして、6つの基本目標を立てておりまして、それが基本計画になります。その基本目標の6つ目に行財政改革が位置付けられていますが、その基本目標にこのプランがぶら下がっている形になっています。

6つの基本目標の下に位置付けられた個別計画の中で、例えば少子化をどう解決するのかという取組を実施して、実効力のある計画を進めているところです。

このプランは、あくまでも行財政改革を進める上での個別の計画として策定するものでありますので、今後の人口減少に対応するための取組は、別の計画に盛り込まれていますが、それらの計画が連動することによって、総合計画の基本構想に定める将来像を実現していくという形態になっています。

出生数も合併時から比べると、半数以下にまで落ち込んでいます。それぐらい人口も減少していますので、本市としても、このまま生産年齢人口が減少していくれば、社会経済活動を維持していくことも非常に困難になると思います。

他の個別計画と連動しながら、一緒に取り組むことで、市最上位計画であります総合計画の将来像を実現していきたいと考えております。

高橋委員

ありがとうございました。

そうしますと、この行財政改革推進委員会のような会議体が6つあるということでしょうか。人口については別の委員会で協議を行っているという認識で間違いないでしょうか。

事務局

基本目標ごとに6つの会議体があるというわけではありません。例えば、福祉分野の中でも、障害福祉や子育て、高齢福祉など、更に細分化されていますので、基本的にはそれぞれの個別計画ごとにこのような外部の方を交えながらの議論する場を設けております。

高橋委員

行財政ということですので、人口の減少に関して、人口の推移に関しても大きく関わってくると思います。

その人口の増加、減少をどう見ていくのかは分かりませんが、他の自治体を見ていると、増えているところもあります。やはりそのような取組をしていかなければ、人口は増えないと私は思います。それに伴った行財政改革推進プランを策定していくものだと思いますので、全く関係ないとは感じていません。

カテゴリーが6つあるのであれば、その6つに横軸を通していただいた方がやりやすいと思います。どうしても削減項目ばかりが目立ってしまっているので、我々もレビューがしがたいといいますか、意見を言い難くなる部分がありますので、先ほどの意見を言わせてもらいました。そういう委員会であるという認識が少し足りなかつたと感じました。

阿部委員

今のお話を聞いていましたが、この行財政改革というものは、極端な言い方で大変失礼ですが、赤字再建団体に墜落しないように何とか支えていきたいものだと捉えてしまいます。

この委員会の最初に言いましたが、行革の視点から見れば、この内容は正しいと思います。とにかく市の財政がこのような状態にあるので、直ちにコストカットを進めなければいけないということは良く分かります。

しかし、今のお話のように、21ページに記載がある人口規模を踏まえた持続可能な財政運営と聞くと、人口が歯止めなく減っているので、それに合わせて行政も縮小していくようじゃないかと言っているように聞こえます。市民からすれば、行政サービスも低下していくように思えます。

そのため、もう1つ、この中で表現できるのであれば、改革は改革として、人口減少を抑えるための取組といいますか、総合計画から何か引っ張り出して、そういう言葉を羅列することが必要だと思います。

特に、石巻市が抱えている産業の問題解決というのは、とにかく低賃金の労働者をいかに確保して、いかに利益を細々と上げていくのかと

いう方策にしか見えません。

総合計画と連動して見ると、行革は行革でコストカットし、総合計画にある内容は夢物語ということになります。このプランと同時に総合計画を見る市民はあまりいないと思いますが、そう見たときに、なぜ人口が減ることを望んで縮小していくのかという意見がたくさん出てくるような感じがします。

市の立場からすれば、行財政改革として、これは正しいと思いますが、市民の立場から見たときには、これだけでは石巻市にずっと住みたいとは思わないのではないかでしょうか。

働く場所もない、賃金も安いということになってしまって、このプランの中にも、何か工夫のしようがあれば、戦略的なものがあればと感じています。

事務局

繰り返しになってしまいますが、個別計画それが役割を持った中で対応しているという部分がありますので、これから的人口減少を見据えた計画ではなく、先ほどもお話したように、市として、人口減少対策の様々な取組というものも、他の計画と連動した中で進めております。

ただ、現実的には、国が推計している人口減少のとおり近年は推移している状況です。まずはその現状を踏まえて、今後どのような取組を進めていくのかということになります。

もちろん、市民の皆さんのが満足度を下げるような取組は絶対できないと考えています。行政が手当たり次第に削減しても、それは市民サービスの向上に繋がらないと考えています。

歳出は、人口規模に合わせて抑制する必要がありますが、その中にあっても、やはり市民ニーズにもしっかりと応えていくということは、行政として一番重要なところだと思いますので、全庁を挙げて、一緒に連携しながら取り組んでいきたいと考えています。

小松委員

まずは、報告いただきまして、ありがとうございました。私からは2点、お伺いします。

1点目は、DX化などを進めることで、職員の作業効率を上げることに重きを置いた目標になっていると思いますが、このDX化については、既存の実装しているもので対応するのか、それとも既存のものに加えて新しくシステムを導入していくのか、どちらになりますでしょうか。

事務局

既存のものについては、よりプラッシュアップをしたいと考えています。

また、資料3の基本目標1の「NEW」と記載のある取組について

は、今回から新たに取り組むものになります。

例えば、「文書管理のデジタル化」についてですが、府内では、相変わらず紙ベースで決裁しているものが数多くありますので、それを電子化しようとするものです。それから、会計事務も同様に、積極的に電子化を進めるのですが、会計処理のチェックにAIを活用できるようになれば、更に職員の負担軽減につながると思っておりませんので、このような新しい取組も積極的に進めたいと考えています。

小松委員

ありがとうございます。

取組項目を見ますと、例えば、作業効率が上がり、作業時間が削減できますという見せ方になっていますが、新しいシステムを取り入れる際には、効率化で削減ができる面もございますが、同時に初期投資などの費用も掛かりますので、それらのコストがどれほどになるのかも記載した方がよいと感じました。

次に、2点目です。基本目標3の今回新しく追加された項目、「ごみ処理の有料化の検討」については、非常に重要な取組だと思います。

受益者負担は、どうしても考えなければいけないことだと思います。方向性がまとまり、令和12年以降に本当に有料化するのか、それともやはり負担を増やすことは良くないということで、有料化しないのかはまだ分かりませんが、しっかりと検討していただきたいと思います。

それから、これに関連して、例えば、消防や救急車のサービスについて、有料化を検討している自治体もあります。受益者負担という観点から、消防等のサービスを含め、他にも有料化が必要な項目があるのかどうかは、今回の取組に入るかどうかとは別に、ある程度まとめておいた方が良いと思います。実際に有料化するかどうかは別としても、検討するだけでも必要なことだと思います。

事務局

貴重なアドバイスありがとうございました。

ごみ処理の有料化については、やはり負担の公平性という点で必要な取組と考えています。

ごみの減量化に向けて、市民の中には一生懸命に取り組まれている方は多いと思います。例えば、生ごみを減量するために、生ごみ処理機を購入される方や、ごみの減量化についての教育に熱心に取り組まれている方もいます。

そういう方々が、極力ごみを減らそうとし、ごみを1袋以内に納めて排出している一方で、毎回、ごみ袋を複数排出している方とでは、やはり負担の公平性が欠けているように思えます。

それから、今、お話をあった救急の要請に関するについてですが、全国的にも、軽度の症状でもすぐに救急車を呼んでしまう方が多いという課題が確認されています。それが原因で、救急搬送が逼迫してい

る自治体もあるようです。

救急関係は、広域行政として2市1町が連携して取り組んでいるものでありますので、今回のプランに取組として入れられるかどうかは、今すぐに回答はできませんが、今後、このようなことも積極的に検討していく必要があると思っています。

それから、前回の会議で御質問がありましたが、本市は公園数が多いということに関しても、確かに公園の管理には多くの維持管理費が必要になっているという実態があります。

現在、建設部では、みどりの基本計画の策定を進めており、その中で公園数の縮減や適正配置に向けた検討を行っております。また、維持管理費の削減策として、公園管理のためのボランティアを募ること、公園の名前にネーミングライツを導入することなど、様々な手法を検討していくことも必要であると思います。

このプランは5年間の計画ではありますが、計画期間中の社会情勢の変化などにより、計画の見直しが必要になるだろうと思っています。その際には、新たな有料化の検討や公園の維持管理に関する取組など、行財政改革をしっかりと推進できるような取組を積極的に検討し、見直しを行ってまいりたいと考えています。

丸岡委員長

資料3の4ページ、取組項目の7「公の施設の民間等譲渡の推進」というものがありますが、一体どのような施設が民間に譲渡される可能性があるのか、ちょっとイメージが湧きづらいです。

また、民間に譲渡された場合、本当に行政のスリム化に繋がるのかどうか、その辺を含めて教えてください。

事務局

今、御質問ありました「公の施設の民間譲渡の推進」についてですが、東日本大震災からの復旧・復興事業の中で、国の補助金の関係から、市が整備した公共施設があります。

例えば、カントリーエレベーターという施設を整備しました。米を収穫した後に、保管や精米をする施設になりますが、その施設の特徴から、本来は農協が所有すべき施設ではないのかと思っています。

このような民間が本来運営すべき施設もありますし、民間と競合している施設もありますので、これらの施設については、民間の方で運営していただくように積極的に譲渡を進めたいと考えています。

丸岡委員長 ありがとうございます。その場合には、もちろん相手があることですから、交渉によって価格が決まってくるということになるわけですね。今の時点でいくらぐらい財政効果があるかというのではなくて希望の数字であり、交渉が上手くいくかどうかはわからないということでしょうか。

もう1つ質問ですが、資料3の17ページ「下水道事業の経営安定化」という取組がありますが、その中でウォーターPPPの導入が取組内容に記載されています。

これも下水道事業の民営化というのを念頭に置いた話だと思いますが、実際に入札に参加するような業者は見込まれているのでしょうか。他の自治体では、民営化に反対もあるというような話を聞いた気がします。その辺の見通しを教えてください。

事務局 下水道事業のウォーターPPPについてですが、例えば利府町では、順調に進んでいるかと思いますので、本市としても積極的に進めたいところであります。

また、下水道事業は、国からの補助金を活用しながら整備していますが、ウォーターPPPは国が導入を推奨しているという背景があります。本市は、下水道事業の維持管理に関して導入を検討することになりますが、社会资本整備総合交付金の交付要件になっていますので、積極的に導入の検討を進めていくものです。

見通しについては、これから取組になりますので、実際に予定どおり進められるかどうかは言えませんが、民間の活力、ノウハウを積極的に生かしていくことによって、住民サービスの向上や職員の業務の負担軽減などにつながっていくものと考えております。

4 その他

- ・事務局から意見書の提出方法を説明
- ・事務局から次回の会議及び答申の日程を連絡

[日程] 令和7年11月10日（月） 午前10時 石巻市役所4階 庁議室

※ 市長への答申は午前11時30分から市長室で行う予定

5 閉会

会議傍聴者	
一般市民：0人	新聞記者：1人