

令和 2 年度第 1 回箱根町行財政改革有識者会議報告書

日 時： 令和 2 年 8 月 11 日（火曜日） 14：30～16：45

場 所： 箱根町役場本庁舎 4 階 第 1～3 会議室

出席者：【箱根町行財政改革有識者会議】

田中 啓座長、池島祥文委員、伊集守直委員、

嶋矢 剛委員、高井 正委員、田代恭子委員

【箱根町】

石川企画観光部長、片倉総務部長、伊藤企画課長、

村山財務課長、早野企画課副課長、松島財務課副課長、

辻満企画課特定政策係長、海野

【会議概要】

1 開 会

企画課長

それでは、箱根町行財政改革有識者会議を開会します。議事に入るまでの進行を務めさせていただきます企画課長の伊藤です。どうぞ、よろしくお願いいたします。

本日の会議ですが、新型コロナウイルス感染症への対応として事前に通知したとおり、会議室入口への消毒液設置や座席間隔を広げること、さらに、出席者はマスク着用とさせていただきますので、ご理解とご協力をお願いします。

会議に先立ち、資料の確認をさせていただきます。資料は、事前に「会議次第」、「委員名簿」、「資料 1 行財政改革アクションプラン令和元年度取組状況報告書(案)」、「資料 2 『持続可能な行財政運営手法の確立』に向けた検討状況について」、「資料 3 箱根町附属機関設置条例等」を送付させていただいてありますが、よろしいでしょうか。

それでは、議題に移りますが、田中座長からごあいさつをいただき、引き続き、議事の進行につきましても田中座長にお願いしたいと思います。

2 座長あいさつ

田中座長

皆さん、ご無沙汰しております。1年ぶりの行財政改革有

識者会議となりますが、新型コロナの感染予防で、マスクを着用しての開催となりました。

ご承知のとおり、今年3月以降の新型コロナの問題に加え、箱根町では台風等の自然災害による大きな被害があり、役場も大変な状況を経験されたと思います。

様々な問題が重なり非常に厳しい状況ですが、行財政改革は常に着実にやっていくべきものですので、きちんと進捗状況を確認し、取り組んでいただきたいと思います。

本日の会議も、いつもながら、厳しく率直なご意見をいただければと思います。

3 議 題

(1) 行財政改革アクションプランの令和元年度取組状況について

事務局から、「資料1 行財政改革アクションプラン令和元年度取組状況報告書(案)」をもとに説明した。

田中座長

行財政改革アクションプランの令和元年度取組状況について、役場の内部評価の報告がありましたが、内容や妥当性に関するご意見・ご質問をいただければと思います。

今回の報告は、新型コロナ問題が拡大する以前の内容ですが、令和2年度は、それが計画や目標に影響を与える可能性があるため、その点からの助言等もあればお願いします。

高井委員

町ホームページで公開すると説明がありましたが、広報誌などで概要版を掲載していますか。行財政改革の観点から見るとコスト増となりますが、お年寄りなどインターネットを利用できない方もおり、幅広い手法で周知する必要があると思います、確認の意味で質問しました。

事務局

広報はこねでは、平成29年度から、毎年度、見開き2ページを使用して行財政改革の取組みを周知しており、今年度も行う予定です。

伊集委員

ふるさと納税は約10億円の寄付金があったとの説明でしたが、収支改善効果額実績は約1億9千万円となっています。どのように算定していますか。

事務局

資料1の38ページの取組状況管理シートに詳細を記載していますが、上段の計画部分の年度目標は約6億円とされていますが、寄付金であり安定した収入として見込めないことから、目標指標は、このうち2億5千万円を見込むこととし、その下の収支改善効果額の括弧書きの部分の1億4千万円は、この2億5千万円から諸経費分を差し引いた額としたものです。

令和元年度から、収支改善効果額に1億円が追加されていますが、本町のふるさと納税寄付金は、当初予算で計上した2億5千万円以外は、返礼品等の経費を除き、その年度では使用せず財政調整基金に積み立てており、その過年度の寄付金分から1億円を事業費に充当することを意味しています。

下段の寄付金の年度実績としては、令和元年度は災害支援等もあり約10億円となりましたが、収支改善効果額の歳入実績は実際の事業費充当額を記載しており、上の193,260千円は、過年度に多額のご寄付をいただいていたこともあり、目標としていた積立分からの1億円に対し、約2倍の結果となったものです。107,964千円は、当初予算に計上した2億5千万円の寄付金から事業費に充当した額となり、同じ寄付金でも上段と下段で年度にズレがあるものです。

嶋矢委員

41ページ「No.20 すすき草原の駐車場協力金等による有料化の検討」で、迷惑駐車や騒音等の増加、近隣住民・関係地権者との係わり等も踏まえて総合的に判断した結果、見送ったのは承知しましたが、課題があることは計画当初から想定されており、それでもトータルで考えて取り組むべきと判断し、アクションプランに位置付けたと思います。

収支改善効果額の出る取組みでもあり、結論を出すには若干、拙速な気もしますので、もう少し粘り強く、積極的に検討してほしいと思いました。

検討経過等があれば、補足をお願いします。

企画観光部長

私が観光課長の時に担当職員とともに検討してきた取組みですが、すすき草原の来訪者にアンケートを実施した際、回答者は、趣旨を理解し、協力金等に応じる意見もありましたが、一方で、迷惑駐車が発生に対する懸念、更には徴収方法としての募金箱設置も困難であることがクローズアップされました。

また、現地周辺は既に資源保全基金の募金箱が設置してあり、広く箱根の自然に協力してもらうための寄付は募っていますので、駐車場利用のため募金箱を更に設置するべきかという観点でも検討しました。

もっと粘り強く検討というご意見も分かりますが、この取組みについては、駐車場利用に限った協力金等という形では見送ると判断させていただきました。

伊集委員

「No.12 償却資産の申告内容調査」は大きな成果を上げていますが、取組内容に記載されている「申告の手引き」を提供して頂けないでしょうか。

3 ページの「No.43 窓口業務の民間委託導入の検討」は、民間委託で完結しない個人情報に係る業務等について、正規職員や会計年度任用職員が担う方が効率的であるため現時点では見送ったとあります。財政状況の厳しい中、非常勤職員を活用することは人件費の抑制に加え、責任ある仕事を担ってもらうこととしても有効ですが、一方で、給与水準や労働条件を考えると、箱根町で働く人の雇用や生活条件が不安定化する要因となる可能性もあり、町全体としての定住化問題にも係わってきます。

箱根町の会計年度任用職員制度導入にあたり、これまでの非常勤職員からの人数的な変化や採用方針、少し細かいですが、フルタイムかパートタイムか、賞与の有無についても現時点でどのように整理されているか伺えればと思います。

総務部長

令和2年度当初予算時点で会計年度任用職員は144人おり、担当業務は事務補助で、全員パートタイムで雇用しておりますが、期末手当を含めて年間総支給額が前年度を下回らないような形で採用しています。

高井委員

当初予定していた窓口業務の民間委託は、例えば図書館の窓口を指定管理者が運営し、正規職員は本の貸出しや返却を行っていないというイメージで、会計年度任用職員は守秘義務もありますし、事務補助で対応すれば民間に一括委託しなくても一定の効果を得られるという理解でよろしいですか。

総務部長

高井委員のご指摘のとおり、住民票の写しの交付事務等の委託について検討した結果、会計年度任用職員で対応可能で

あるため、民間委託は見送る判断をしました。

高井委員 正規職員以外が窓口業務を行うという意味では、広義的には同じかと思います。

田代委員 89 ページ「No.68 共通事務及び簡易事務の集約化」で、取組内容にある担当事務の見直しは機械化のことですか。

企画課長 機械化だけではなく、各課等で共通する庶務事務の集約化等も含む取組みです。

田代委員 見直す中で、機械化により効率化を図る検討はしませんでしたか。

企画課長 この推進項目は別の推進項目とも関連する内容で、取組内容で少し触れているとおり令和元年度に庶務事務システムを導入し、これまで出勤簿や出張命令簿など手書きで行い、各課等の担当職員が毎月整理していた業務について、集計等の効率化を図りました。

田代委員 行財政改革には、外に向けた行政サービスに関する取組みと、行政内部の取組みの2種類があると私は思っており、より難しい一方で、スピーディーに取り組めるのは内部の取組みだと思います。

人員削減だけでなく機械化で効率化を図り、共通事務は一括して一連の流れでシステム化する、これは企画課主導で行うべき改革かと思いますが、皆さんの働き方改革に加え、経費削減も非常に図られます。庶務事務システムの導入で一部効率化を図っただけでなく、より一層の機械化を積極的に行い、15～20%の削減を目指してほしいと思います。

また、この項目の計画内容は、平成 29, 30 年度は「調査研究」で、令和元年度は、その結果を基に「ルール作り」をするとなっていますが、具体的な取組みが見えません。行動があって初めて評価できるのであって、令和元年度までの取組みで B 評価は甘いのではないかと思います。

ルール作りは、実質的にどう行うか細目を作成して初めて効果があると思うので、内部は特にこの取組みを進めることで効率化を図り、職員の負担を軽減でき、民間の意見を素早

く仕事に反映できることに繋がると思います。

企画課が主導し、連携して効率化を図る方法を是非実行してもらいたいので、この辺りは積極的に取り組んでいただきたいと思います。

嶋矢委員

この項目は、企画課長の説明にあったとおり、いくつかの取組みと関連がある内容で、目標を人員削減と位置付けているから実行されなければ B 評価になってしまう。

私の解釈では、庶務事務システムの導入により事務の集約や効率化を図っていることを考えると、取り組んでいるが目標の人員削減に至らなかったと考えられるので、そう考えると、逆に辛めの評価ではないかと感じました。

最初に読んだ時は、私も田代委員と同様にルール作りで終わっているのかと思いましたが、再度読み直し、そのように理解しました。

企画課長

嶋矢委員のご意見のとおり、システム導入など取り組んだことは複数ありますが、そもそもの目標である 4 名削減に加え、令和 2 年度以降のルール作りという部分でも、具体的な進捗は図れていません。

削減に向けて具体的な取組予定を示すことができず、臨時職員の削減も見送ったため進捗度 B としていますが、田代委員のご指摘どおり評価が甘いという部分は肝に銘じまして、一步踏み込んで具体化に考えていく必要があると思いますので、お二人のご意見は真摯に受け止めます。

田中座長

評価が甘いという、委員からの意見がありました。取組みを続けられないのであれば進捗度を C や D として終了する方法もありますが、B として今後も続けるのであれば、諦めていない意味合いで課題と改善策を示すことがセットになると思いますので、検討していただきたいと思います。

高井委員

行財政改革は、基本的には行政のスリム化や削減すること、行政内部で実行できることもありますが、先程のすすき草原駐車場の有料化のように相手がいることもあり、内容次第で進捗度や有効度が異なるため、評価の方法が難しいと思います。例えば、取組みによりごみの減量化が進んだ一方で、処理手数料の値上げ又は値下げにより、ごみの収集量が変化

するなど様々な要因があると思います。

私達が議論している行財政改革は、行政内部の取組みで完結すること、一般的な行政サービスとして町民等の相手があること、駐車場のよう特定のエリアにおいて関係者との調整が必要なこと、この辺りは分けて考えるべきで、一律の評価は難しいのではないかと思います。

田中座長

確かに、内部だけで貫徹してできること、外部の主体が関係すること、その他の外部要因が様々に入り混じると整理することは難しいですが、私たち委員も役場も、その辺りを踏まえながら議論する必要があるということですか。

伊集委員

この件について補足しますが、財政健全化効果額の考え方についても、議論する際には注意が必要です。特に、行財政改革は高井委員の発言にあった行政のスリム化という意味もありますが、今回のアクションプランで示す行財政改革はかなり広い意味合いがあります。

例えば、17 ページ下部の囲みに挙げている「高校生への電車・バス共通定期券の導入検討・実施」は歳出が増える取組みですが、住民の暮らしを支えるものであり、これも改革に含んでいることから、一般の自治体よりもかなり広い考え方を採用しているので、行財政運営のコスト削減だけではないアクションプランを扱っていることを改めて意識しておく必要があると思います。

田中座長

伊集委員から提言があり、削減だけではなくサービス改善の取組みも積極的にアクションプランに位置付けるべきという議論があったと記憶しているので、一般的な行財政改革の計画とは異なるという部分も押さえておきたいと思います。

池島委員

14 ページの財政健全化効果額では、アクションプランの計画期間 6 年間のうち 3 年間が経過し、結果だけを見ると実績額が見込額を上回り、非常にポジティブに捉えられる印象ですが、3 年間取り組んできて、役場内部では取組みについてどう感じ取れますか。数字的に良好な結果が出ている反面、実際には取組みの中で様々な軋みというか、不協和音のようなことがあるか聞かせていただければと思います。

企画課長

財政健全化効果額が目標値を超えていることは、町として、しっかり取り組んでいると認識しています。

一方で、全76項目と多くの取組みがありますが、年度が経過するにつれ計画どおりに進まなくなっている項目もあり、今回、取組状況をまとめた中で、方向性・手法の修正や取捨選択も含めて考えていかなければならないと感じています。

アクションプランに位置付けた項目は、職員も意識して取り組んでいることは実感しますので、一定の重みというか、重要性は庁内で共有されていると思います。

田中座長

アクションプランの実行は、固定資産税超過課税の実施とセットになっています。そのため、しっかり取り組むことは約束したことです。着実に実行していただきたいと思います。

プラン開始から3年が経過したことや、昨年度の台風、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、計画どおり取り組むことが困難と考えられる推進項目があるかもしれません。前向きに捉えられる修正であれば問題ないと思いますので、役場側から提案があれば、例えばこの推進項目は終了するが、代わりに効果額の大きい推進項目に取り組むことや、更に前向きな取組みを位置付けたい等を考えても良いと思います。

計画が終了する令和4年度まで期間がありますので、より効果が上がるプランにしていく方が役場にも町民にもメリットがあるため、そのように運用していただければと思います。

(2) 持続可能な行財政運営の確立に向けた検討状況について

事務局から、「資料2 『持続可能な行財政運営手法の確立』に向けた検討状況について」をもとに、行財政改革アクションプランの推進項目No.7『持続可能な行財政運営手法の確立』の検討状況を説明した。

田中座長

この項目は私が提案したこともあり、町の検討作業にも参加していますので、若干、補足させていただきます。

資料2の5ページをご覧ください。令和元年8月の検討会①までは、国内を中心に参考事例がないか事務局で調査してもらい、情報提供していただきながら議論しましたが、結論として、直接的に参考となる事例はなく、また、海外事例も、

私を知る範囲で直接的に参考になるものは見当たらなかった
ので、今回、検討対象にしていません。

そのような状況で検討を続け、令和2年3月の検討会④で、
私から「箱根町持続的財政運営プロセス」を提案しました。
10ページ程の提案書になりますが、本日、配付した場合、か
えって混乱を招くこともあるかと思い、私の提案をベースに
町が作成したものを資料2として配布しました。

まず、検討していく中で、何か新しい制度を導入するの
ではなく、財源不足に対応する際に役場の中でのプロセスを確
立しておけば良いのではないかと考えました。

したがって、何か重い仕組みを入れるのではなく、既存の
仕組みを使いながら、様々な状況に対応できるような手順や
プロセスを導入することがコンセプトになります。

3ページからのI～IVが、プロセス内容になります。

[I 財政見通し]

今後、繰り返し、財源不足の発生が見込まれるため、財源
不足がいつどのような規模で発生するのか、長期から中期、
短期と遡って、なるべく早期にかつ的確に把握することが最
も重要であり、これが出発点となるため、1番目を財政見通
しとしました。当初、私は中長期・短期で提案しましたが、
役場の方では長期・中期・短期で整理しています。

[II 規率的財政マネジメント]

財政見通しは、様々な時期に行いますが、まず、財源不足
をなるべく発生させないように、日常的なレベルで対応して
いくのが、2番目の規率的財政マネジメントです。

大規模災害など大きなショック要因などが起きない状況
で、なるべく既存の仕組みを使いながら調整レベルで対応し
ていくことを目指します。

ただし、既存の仕組みでは限界があると思うので、総合計
画と予算の連動性向上や、具体的な案はあまりありませんが、
予算編成手法を少し見直し、毎年の財源不足に対応するなど
が挙げられます。

また、公共事業管理会計を一般会計に導入し、事業量、起
債額、公債費等を総合的に考えるという方法もあります。役
場では財務書類や固定資産台帳等の利用を考えているよう
ですが、私はもっと大まかに、公共事業を総合的な視点で少し

長い目で捉え、調整やコントロールするといったレベルのアイデアです。

〔Ⅲ 財源捻出策オプション〕

比較的大規模な財源不足が発生し、少し荒療治が必要という場合に対応するのがオプションA B Cの3段階の財源捻出策となります。

オプションAは、短期的かつ即時的なもので、主に事務事業の廃止削減になります。イメージは、夕張市並みに事務事業を削ることです。

それに対応できない場合、オプションBは、観光や教育、福祉というある意味、町の生命線や聖域にまで踏み込むものです。

最後オプションCは、すぐに効果は表れないが、長い目で見れば大きな効果が得られるもので、出張所などの公共施設の廃止統合や、最終的には人員体制を抜本的に見直すイメージです。

重要なのは、町で複数のオプションを考えておき、財源不足が大きく、かつ新財源が導入できなかった場合は、これを実行するという点を、予め議会や町民に示し、ある意味、情報共有しておくという点です。

言い換えると脅しになりますが、だからこそ、そのような事態にならないように、例えば、新財源の導入や他の対策を行い、最後の手段という意味合いで3つのオプションを用意しておくという考えです。

〔Ⅳ 町民の合意形成〕

I～IIIを実施するためには、日ごろから、町民と情報共有や合意形成を図っておく必要があります。

平常時から色々な情報提供や意見聴取、あるいは意見交換する必要があるし、当然、非常時は、IIIのオプション発動や新財源導入を理解してもらう必要があるので、違った段階の合意形成が必要になります。

現状、これ以上は具体的になっていませんが、役場と私で意見交換しながら、この提案に至ったということです。

アクションプランのNo.7『持続可能な行財政運営手法の確立』は今年度中に方針や内容を決定し、来年度から試行とな

っています。検討自体は進んでいます。新型コロナ等の問題があり、役場内であまり調整できていない状況で、今後、進めていく形になるかと思えます。

本日は、皆さんに、この案を叩いていただいて、少しでも有効な仕組みにしていきたいと考えています。

高井委員

2 ページ 1 番下など、非常時という言葉が複数個所で見られますが、その基準はありますか。

新型コロナは、ある意味で非常時と言えますが、箱根町に責任がある訳ではありません。また、関東大震災クラスの地震が発生したら、箱根町だけではなく、関東平野全体が非常時になると思います。

昨年度は、台風により箱根登山鉄道は大きな被害を受け、大涌谷火山の活発化もありましたが、局地的な自然災害などは非常時に含めるのでしょうか。

田中座長

非常時の定義は明確にしていますが、私の想定としては、原因が何であれ、中長期財政見通しで見込んでおらず、かつ規模が比較的大きい財源不足が発生した時、つまり、対応が必要となる事態は、非常時と考えています。

高井委員

3 ページの「Ⅱ 規律的財政マネジメント」の取組内容に財政調整基金残高の確保とあり、財調は多いに越したことはないと思いますが、箱根町の場合、固定資産税の超過課税を実施しているため、多すぎると超過課税はやめてもよいのではないかという議論になりかねません。

しかしながら、財調の適切な残高水準というのも難しく、数年前、所属している学会のシンポジウムで総務省の職員に聞いたところ、具体的な目安は分からないとの回答でした。基金が無い時に想定以上の災害が発生したら住民を救えないのではないかと質問すると、最終的な手段として国が地方公共団体の保証人になり、地元の金融機関から融資を受けられるようにすることも考えられる。ただし、財調はある程度積み立てておいた方がよいというだけで、結局、国でも明確な基準は分からないのだと思います。

もう 1 点、同じく「Ⅱ 規律的財政マネジメント」の取組内容に財源不足状況に応じた柔軟な予算編成手法の導入とありますが、予備費を多く計上することに繋がるのではないで

しょうか。国でも補正予算で巨額の予備費を計上し、野党の追求を受けていますが、新型コロナの第2波を想定して使途を確約してしまっており、もはや予備費とは言えない予算になっています。考え方をしっかり整理し、平常時・非常時を区分しない方が良いのではないかと感じました。

田中座長

今回の提案で最も重要なのは、非常時を想定し、どう対応するかという部分で、通常に対応で間に合うのであれば、新しい仕組みは必要ないと思います。基本的には何らかの形で新財源を導入したいが、それができなかった場合など非常時における対応手段なので、必ず実行するわけではなく、明らかに財源不足が発生すると確定した段階で、初めてオプションを実施することとなります。

高井委員

事前に準備しておくオプションということは、災害時等に必要となった資金について、緊急の対応は収まったが補填しなければならぬため、例えば固定資産税の超過課税をもう少し上げることなどをオプションとして考えておくイメージですか。

田中座長

災害の場合は、特別交付税もあるので。

高井委員

でも、交付までにはタイムラグがありますよね。

田中座長

もちろんそうですが、災害の規模によってどの程度のオプションを発動するかという判断に繋がると思います。

先程の財政調整基金の件ですが、私の提案書では、一定の根拠に基づき積立残高の目標値を定めるとしており、闇雲に積み立てるということではありません。要するに、町民に理解していただける額を決めておき、そこまでは積み立てておくという考え方で、過度に積むことは考えていません。

また、柔軟な予算編成手法ですが、私の提案書では、財源不足状況に応じ多様な手法を使い分けるという表現を使っており、予備費のような隠れ財源を増額することは全く想定していません。例えば、予算編成時に過度な要求を出さないことや、新規事業の立案時に事前に精査して予算が収まるようにすることで、平常時からこのような仕組みで取り組むという意味合いです。

これまで町が行ってきた手法以外に工夫の余地がないか疑問に感じ、このような内容を入れています。

高井委員

非常時ではなく運用し易くすることは、財政学でいう流用を認めることですか。

事務局

今回の提案は、予算編成時の手法であり、予算執行時の流用とは異なります。予算見積書を各課が提出する段階で、財源不足とならないよう歳出を抑えるためにどのような手法が取れるか、その仕組みを検討することが田中座長の意図です。

例えば、総合計画で新規案件があった場合、事業の必要性や特定財源を確保しなければ認めないなど、一定のルールやフィルターを設けることで無闇に予算要求させないなど、予算を圧縮する方法を編成過程に定めておくということです。

また、予備費については予算査定後の段階になるので、その前の取組みになります。

伊集委員

あくまで予算編成手法なので、他の国でも取り組んでいるように、財源が不足しそうになった時、どのレベルでバランス取るか、例えば高齢化で介護関係が増額する場合、高齢者医療の中で削減して調整するのか、あるいは広く民生費の中の他の福祉業務を含めて調整するのか、更に異なる分野を含めるのか、様々なレベルで捉えられると思います。また、例えば歳出総額を1%、2%増までに収めようとか、予算編成レベルでの柔軟化や手法の導入と私は捉えていますが、それでよろしいですか。

嶋矢委員

私も最初はイメージが少し難しかったのですが、これまでの発言を伺って、予算編成の自由度を少し上げる、柔軟に機動的にできるようにすることと理解しました。

今回の提案は、財源不足が生じ財源捻出策を実施しようとする場合、通常、どの市町村でも、施策等の見直しには調整に手間や時間が掛かり、特に何も調整せずに実施すると各課からすごいクレームが来ると思います。

そうならないように、一定の財源不足に陥った場合、予算編成をはじめとして、柔軟な対応を実施するという考え方を職員、議会、町民に周知し、発想を転換していくことを理解してもらおう必要があります。

それを事前に周知しておくことで、非常時には、大胆に機動的に実行することができます。ただし、そこには先ほど高井委員の発言にあったように、広く周知することの難しさがあります。私も仕事上、痛感していますが、町民の中にはパソコンやインターネットを利用できないなど様々な状況がありうるので、このような考え方を広く周知し、町民全体で共有することが課題になると思います。

4 ページ「6 検討課題」の（3）と（4）の2項目で周知を課題に挙げているように、まさにこれが課題になると思います。このため、まず、箱根町では他の自治体に先駆けて機動的に柔軟に財政運営を行っていくことを打ち出し、町民の方々に理解してもらおうと良いのではないかと思います。

田中座長

そのように理解していただければと思います。

財源捻出策オプションのABCは、恐らく役場の人は、頭の中で浮かんでも絶対こういう文章は作れないと思います。部外者の私だから提案できると考えています。

今回、色々と考えてみましたが、実行するかは別として、今後、財源不足は深刻化することはあっても、解消されることはないので、財源捻出策の選択肢を複数持つておくしかないかと思っています。

1番望ましいのは、新財源の理解を得て導入することですが、いずれにしても、その次も新財源ではきりがありませんので、それ以外の備えを持つておく必要があるのではないかと考えています。

伊集委員

非常時のイメージですが、災害のケースでは国の補助金など金融的な救済スキームがあり、地方公共団体の負担は状況次第であると思いますが、例えば、数億円の財源不足が見込まれたため平成28年度に固定資産税の超過課税を導入したことは、非常時になるのでしょうか。

田中座長

その辺りを区別することは、非常に難しいと思います。仮に、以前からこの仕組みがあれば財源不足を察知できており、早くから対応できたことも考えられるので、非常時という扱いにならなかった可能性もあります。ただし、再度、同等以上の規模で突発的に財源不足に陥った場合は非常時に該当すると思うので、明確な区分は難しいと思います。

伊集委員

財源不足が発生する状況次第と理解しました。

3 ページ「Ⅰ 財政見通し」の取組内容に財源不足額の早期把握とあり、予算編成時に把握するため毎年度であるかと思いますが、中期財政見通しも毎年度のローリングを実施しますか。

事務局

町税条例で固定資産税の超過課税を5年毎に見直すと規定しており、超過税率が現行のままで良いか、それでは不足するか等を確認する必要がありますので、中期財政見通しも5年毎に作成することを考えています。

伊集委員

5年間の中期財政見通しを、毎年度、更新していく手法もあり、別段それが正しいということはありませんが、使い方次第ではそのような手法もあります。

その意味では、長期の財政フレームは総合計画の策定期間に合わせ10年間毎に作成することになりますが、規律的財政マネジメントは、この部分をどのくらい効果的なものにするかが非常に重要であると思います。

「Ⅱ 規律的財政マネジメント」の取組内容で『(仮)公共事業管理会計』の導入がありますが、財務書類や固定資産台帳など最近の公会計改革の中で揃ってきた情報を活用できるかがポイントになると思います。

例えば、先進団体では、公会計改革で得られた新たな情報を基にストックやフローの情報からセグメント分析等を行い、公共施設に係る住民1人あたりのコストや将来的な負担を計算し、コンロトルする取組みは行われていますが、実際には有効活用されていません。

これは、日本の場合、予算自体は現金主義であり、公会計改革はいわゆる企業会計的なものなので、情報として数字を出すことはできるが対応はできていない実情があり、例えば財政調整基金と具体的にどう結びつけて運用できるかがポイントになっています。

私が研究しているスウェーデンでは、自治体の予算は発生主義であり、予算自体を貸借対照表と収支計算書とキャッシュフロー計算書に基づき編成するので、減価償却費や引当金などは計上しており、そのような運用方法では財政調整基金は基本的に必要ありません。日本の場合は、公会計改革で得

られた情報を将来的な公共投資の計画に活用し、毎年度の財調にどれだけ積み立てるか決めることが合理的な考え方であると思います。

その場合、箱根町がアクションプランで目標としている毎年度の財調積立額5千万円では足りないと思いますが、公共投資の計画との関連を意識して検討するのは何か手がかりが必要になってきますし、積極的に取り組んでいる他の自治体もそこまで手は回っていないと思います。また、そのような考え方で財調を積んでいくと、地方は過剰にお金をもっていると国から見られかねないため二の足を踏むところもあり、難しい部分ですが、実際に財務書類を利用するのであれば、その辺りを連動させるのがいいと思いました。

嶋矢委員

実際に、その仕組みを試行するには令和2年度ではデータが少し不足していると思いますし、課題の方が重くなってしまうのではないのでしょうか。そのような取組みを行うのは望ましいと思いますが、伊集委員も発言されたように現金主義と発生主義がある中で、長期的な展望としての位置付けを本日の会議で議論することは良いと思いますが、今年度中に発表する中に入れることは、少し拙速かと感じます。

田代委員

私も、持続的に行財政運営を行っていくうえで、公会計に資産管理と管理会計の考え方を取り入れることは重要であると思います。施設の維持管理費を考えた時に、現金主義では計画的な運用ができないので、実質的に各施設に対してどのくらい積み立てるべきか見積る必要があると思います。

海外の事例で有効な手法を取り入れていくことは今後の課題であり、箱根町が日本の中で先駆けて取り組んでもよいと思いますが、将来的なことではないかと思います。

まずは資産調査から始め、町の所有する建物や土地はどれか、古いものも多いでしょうから不明確なものもかなりあると思います。そのような労力をあまり掛けないことから始めて、町が負担しなければならない部分が突然出てくることがないように見積もり準備しておくことは、今だからこそ有効であると思います。

来年度から即というわけではなく、そのような視点で各課が把握するよう努めていけば、資料は揃ってくるのではないかと思います。

高井委員

伊集委員や嶋矢委員が発言された、日本の公会計制度を大きく変えるようなことは、箱根町が来年度から取り組むことは非常に困難と考えられます。まずは、財政健全化法で毎年度算定する4つの財政指標を利用してはどうでしょうか。例えばアラートのような表現で、この指標は少し危険でイエローにある、このままの推移ではレッドに落ちるとか、この4指標を上手く活用し、それを基に箱根町独自の基準で見せることを考えてはどうかと思いました。

もう1点、民間企業は、災害等の緊急事態が発生した時のため、BCP（Business Continuity Plan）という事業継続計画を必ず準備しています。備えあれば憂いなしですが、BCPに関連する書籍もあると思いますので、箱根町に置き換えて参考にしてみるのも良いかと思います。

池島委員

今回の提案の趣旨を確認しますが、本有識者会議は前回の財源確保策の検討時から引き続き、町の取組みに対して意見を述べる会議体であると認識しています。このような組織がなくても、通常の町の行財政運営の中でチェックできるような手法を提案したという理解でよろしいですか。

田中座長

特に「IV 町民の合意形成」の中で、そのような会議体を位置付けるということですか。

池島委員

特別な組織や会議体を作るというよりは、現状の役場の体制の中で、普段からそのようなチェックができる仕組みを取り入れるという認識でよろしいですか。

田中座長

私は、仕組みあるいはプロセスの提案をしましたが、町民に対しては、以前の町民会議のような組織があっても良いというイメージはもっています。町側がどのように捉えているか分かりませんが、内部的には、できる限り日常の体制において対応していくことを私は想定しています。

嶋矢委員

私も理解の確認ですが、元々、このような新しい仕組みについて議論が必要となっているのは、アクションプランの中間見直し時に素案の提示があった際、従来の発想を超えた推進項目がないという厳しい指摘があり、その殻を破るには新

しい考え方や手法があった方が良いのではないか。その辺りを、箱根町が高い志で先進的に取り組むことを考えてはどうかという議論が出発点であったと記憶しています。

今回の提案に関し、特にⅢの財源捻出策オプションは、何か新しいことをすると、当然、町民に説明しなければいけません。その際、動きが取り易いように、日ごろから説明し、ある程度の理解や合意が得られていれば、本来であれば10説明が必要なところを、1ぐらいで了解いただけると思うので、それを意識して日ごろから取り組むことが重要であると思います。

当然、より合理的な考え方でなければ皆さん納得しないと思いますが、仕組み自体は継続的に改善し、将来的には伊集委員が発言された全てが連動するような形になると見えやすくなるので、一層、町民の安心や理解も深まり、町職員も機動的に動きやすくなります。

そのような形を目指しているのであれば、町民とのコミュニケーションは重要なパーツであるとは思いますが、それがメインにはならないと思います。

田中座長

資料2に赤字で担当課レベルと記載しているとおり、この内容は、役場の幹部から承認を得たわけではありません。つまり、私が提案した内容に担当課が少し手を加えたものなので、今後、役場内で検討した際に、かなり内容が薄められてしまう可能性があることは危惧しています。

その際には、有識者会議の皆さんには、是非、ご意見やサポートをいただければと思います。

嶋矢委員

平常時であれば、すぐに内容が薄められてしまうこともあるかと思いますが、現状おかれている未曾有な状況に危機感をもち、これから様々なことを実施していく必要がある中で打ち出すのであれば、受け入れ易いと考えられますので、今がその時かと思います。

田中座長

役場との意見交換で財務課長が言っていました。このような仕組みがあれば、少しは安心できるという部分はあるのではないかと思います。実際、どれぐらいうまく機能するかは別として、町は、先々を考えてちゃんと対応していく必要があると示すことで、庁内の発想が変わる切っ掛けにもなっ

ていくと思いますので、その一助になれば、有意義ではないかと感じています。

伊集委員

町民の合意形成が難しいという部分については、少し先を見据えてあえて意見をすると、議会の方の役割が、本当に重要になってくると思います。そこがうまく機能していないのは勿体無いと、常々感じているので、あわせて議会も真剣に考える必要があると思います。

田中座長

私の提案書では、町民は議会を含む広い意味で捉えると記載しています。また、財政問題に強い関心をもつ議員による超党派の連絡会議のようなものを常設しても良いのではないかとこの提案も入れています。

役場がどう捉えるかは分かりませんが、外部の者から見ると、やはり新財源を導入する場合、議会が鍵となるので、うまくコミュニケーションを取れば、逆に味方にもなるので重要なポイントではないかと思っています。

伊集委員

まさしくその通りであると思っていて、仮に財源捻出策オプションの具体的な内容を公表した場合、町民が驚くような内容があり、町がこのようなことを考えるのは、けしからんと議会が反発することも当然ありうるし、それは悪いことではないと思います。

箱根町にこれまで関わってきて、様々な財政上の問題も抱えているのに町民がこの件にほとんど関心がないのは、勿体無いと感じています。

そこをうまく活性化していくために、役場としては施策に色々と反発が来るのはできれば避けたいと思うかもしれませんが、町民が活発化すれば、意識も変わって行くと思うので、そういう部分は特に我々みたいな外部の者は積極的に仕掛けや投げかけを行っていくべきであると感じました。

田中座長

この『持続可能な行財政運営手法の確立』に向けた検討は、今後、どのような予定ですか。

事務局

明後日に開催する町長を本部長とした行財政改革推進本部会議において、本日と同じ資料を用い、有識者会議でいただいたご意見を含めて報告する予定です。その際に出た意見を

踏まえて今後の検討について考えたいと思いますので、今年度のスケジュールは、現時点では決まっています。

田中座長

10月に町長選挙が控えている中、タイミング的に難しい部分もありますが、準備を進めておくことは重要であると思いますので、これまでの検討会は私と事務局の意見交換のような形で進めてきましたが、場合によっては、委員の皆さんに参加してもらった方があっても良いかと期待しています。

いずれにしても、今後のご協力やご意見をいただく機会もあると思いますので、よろしく願いいたします。他に何かお気づきの点がありましたら、事務局宛にお知らせいただきたいと思います。

(3) その他

事務局から、「資料3 箱根町附属機関設置条例等」をもとに、有識者会議の位置付けが要綱から条例に基づくもの変わったことを説明した。

田中座長

法改正により位置付けが変わりましたが、会議の開催方法や議論の進め方は実質的に変わらないとのことでした。

それでは、議事はこれで終了しましたので、進行を事務局にお返しします。

4 閉 会

企画課長

本日は、長時間にわたり、ありがとうございました。これで、第1回箱根町行財政改革有識者会議を閉会いたします。