

令和 7 年度 第 1 回 長泉町行財政変革会議

— 議事録 —

日時：令和 7 年 11 月 25 日（火）15:00～17:00

場所：長泉町役場 西館 4 階 大会議室

1. 開会

＜事務局＞

— 資料確認・委嘱状の机上への配布について案内 —

2. 町長挨拶

この度は長泉町行財政変革会議の委員をお引き受けいただき、誠にありがとうございます。各分野の第一線で活躍されている先生方に色々なご意見をいただけることを本当に心強く思っております。

長泉町は昭和 58 年から普通交付税の不交付団体を約 40 年間続けており、私も職員として企画や財政を担当していました。本当に恵まれた財政であるなど思っておりましたし、やりたいと思うことはできていました。現状、収入は増えているものの、世の中に大きな変化が起きているのだと思っています。特に、コロナ禍で非常に感じたのは、不交付団体であるがために色々なものがカットされ、他の市町より歳入が少ないということです。それなのに財政出動しなければならないというような状況がコロナ禍では特にありました。さらに最近では、ふるさと納税での流出額が町村の部で日本一となり、2 億 4,000 万円の赤字になっていますが、そのようなものも不交付団体では減収額の 75% について交付税による補填措置がされません。また、多くの会計年度職員の方にも働いていただいています。これには勤勉手当でかなりの額がかかり、今後も増えていきます。不交付団体であることが恵まれている、ありがたいことだと思っていたことが逆にマイナスになっているような部分も近年見られている状況であります。

そのようなことから、危機的状況だというふうにとめており、先生方には忌憚のないご意見をいただいて、我々の発想にない、気がつかなかったような部分に指摘をいただいて、危機を乗り越えるための糸口として政策改革に繋げていきたいという思いでの会議です。本当に貴重な時間をいただいていると思っております。忌憚のない御意見、御指導をいただいて、有意義な時間になりますようお願いを申し上げまして、私からの挨拶とさせていただきます。

3. 委員及び事務局紹介

省略

4. 会長の選出

省略

5. 会長挨拶

省略

6. 長泉町の行財政状況について

<事務局>

資料 1 長泉町の行財政状況について説明

<委員>

ふるさと納税で町の財政が影響を受けていることについて、広報に記載されていることは私も承知しており、町がアピールしていると感じている。ワークショップなどの席で町民がそういうところを認識している感じはあったのか。

<事務局>

町民もそうだが、インターネットの書き込みを見ても、ここ1～2年ぐらいはお得だからやるけれども、本当にこの制度で良いのかなという意見が増えてきている。町が出している広報への意見でも町が言うことは分かるけれども、お得だからやる、お金がなくて困っているなら町もふるさと納税でお金を集めればいいのかという意見が最初は多かった。最近では、ふるさと納税が最盛期になる10月、11月頃に、ふるさと納税の本来の制度の意味や、それを続けるとこうなってしまうという情報を広報で出していて、昨年度ぐらいからは間違いということはあるというコメントが増えてきてはいるが、実際、町から流出している税額は年間3,000万円ほど増えている。町の納税義務者が約2万5,000人いる中で約5,000の方がふるさと納税をしている状況である。そうすると5人に1人がしている状況。町のストロングポイントであった若い方が多い、所得が高い方が多いというのは、ふるさと納税に置き換えると逆に作用し、流出が止まらない状況である。町の主張への賛同が増えているものの、流出が止まらないという現状である。

<委員>

総合計画の答申の時にも少し話をしたが、後期計画なので基本構想に従って、この5年間推進していくことになるが、今の時期が頂点として考えた方がいい。5年後に次の基本構想を作るのではなく、今の時期から基本構想のことを考えながら進んでいかないと、困ったという段階ではどうしようもない。そのような意味合いでは、潜在的に何か問題があったらすぐに手を打つのが今日の行財政変革会議なのではないかと思っている。

新たに総合計画をつくるとき、総合計画なので全てのことを入れなくてはならないが、これからの戦略としては、いらないものはいらないとする引き算の世界に入ってくる。全ての町民に対してということはもちろん重要だが、優先度と緊急度に分けて、その中で戦略的に取捨選択していく。また、過去のことを考えるのではなく、これから何年先の長泉町はこういう町にしたいという目標を持って、それに基づいてどうやるか、将来のことを見据えて将来から現在に下りてくような形で物事を決めていかないと、削るものは削るという形だけになってしまうので、そうではなく、やるものはやる、やらないものはやらないという決め方が必要である。

<委員>

副町長から説明いただいた行財政状況と総合計画の後期基本計画にはどのような繋がりがあのか。行財政状況が危機的という話があったが、後期基本計画を見ると前期の状況、現状、現状分析がそれほど書かれていない。行財政状況が危機的という内容がどのくらい後期基本計画に反映されているか、その繋がりを確認したい。

<事務局>

前期計画の内容の総点検をし、後期計画では削るもの、継続していくものを分析して成果指標を作っている。しかし、行財政状況で説明した内容、危機感が全て反映されているとは思っていない。どうしても総合計画は行政の示す方針を盛り込むという関係上、行財政の危機感が全て入り込んでくるかという、考えが甘かったところもあると思っている。

今後の5年間で推進していく中で、ここ2年ぐらいで急に行財政状況が厳しくなっており、総合計画に反映できているとは胸を張って言えない状況である。

<委員>

委員の中に総合計画審議会委員がいらっしゃるが、あえてしがらみがない立場で気がついたことを発言させていただいた方が良いと思い発言しているが、総合計画は別に作らなくても良い法律に変わってる中で、あえて作るということは町の方向性を住民の皆さんと共有していくということだと思う。しかし、危機感、現状分析、要因、方向性が、この内容だと優先順位をつけて取捨選択しなければならないと言っている割にはこれまで通りの総合計画と変わらないように見える。結局、先ほどから出ている強みや、何を残し何を削るのかということを絞り切れない、結局やめられないんじゃないかと思う。まずは現状分析をしっかりされた方が良いと思う。

<会長>

サンフロン21懇話会の30周年記念誌を作成しているということで、静岡県が出している「市町の指標」の東部市町のデータを見ている。長泉町は職員数も一番少ない、借金も少ない、人件費の割合も少ないと、非常に良好。今回の話を伺って、財政力にしても大きい意味では下がってきているのでこれから大変だとは思う。しかし、議会、職員、住民が長泉町は大変だなと聞いて、みんな本当にそう思うのかなと思う。認識させることが一番の課題であると思う。

余談になるが県が財政危機宣言をするという話があって、私は即座に知事にやめた方が良いと言った。結果、財政危機的状況だということになったが、そう言った途端様々なハレーションが起きて、財政危機なら事業もできないから交付金を削ろうという話を内閣府がしたという。つまり、財政危機であることをどこにどのように伝えるのかというのは考えなければいけない。

行財政改革は仕組みとかシステムでやっているのではあまり成功した事例がない。ところが、三重県の北川知事は何とか運動という形で精神的にやって、職員や議会、県民の意識が変わったという。精神運動ではないが、そのようなことも並行して考える必要もあるかなと思う。要は理屈で、正しい数字を示して、どれだけ響くか。プラスの目標を持って、財政的に厳しいからカットしなければというだけではなく、長泉町をこのようにしていくという部分を示していく、訴えかけていく必要もあると思う。

静岡県はハーフ運動という、職員の研修を延べ 300 回やり、内容は主に意識付けの改革であった。

長くなったが話を聞いた時はそのような感想、印象であった。

<委員>

私が将来の目標を置いてと言った話は、静岡県は自転車操業だが、自転車に乗っていくときの前輪をどちらの方向に向けるかというというベクトルみたいなものを作った方が良い。少し前なら、「子育てするなら長泉」、今なら「ちょうどいいが いちばんいい」がそれに当たる。その後ろで、効率的に、自転車の前輪に向ける方向を決める言葉を作り、そこで自転車のチェーンを何段階変速かするように効率的に進んで行くことを考えていかなければならない。周辺の市町の人たちもずっと長泉を見ているので、長泉が変わったところをどう見るかがマイナスの部分になると非常に怖い部分がある。そのような意味合いでは、何か他の位置づけの中で進めていく方向転換のようなものも言葉で入れてく必要があるではと感じた。

<会長>

次回以降はそれぞれのテーマがあるが、個々のテーマに入る前に全体として意見や考えがあればお聞きしたい。

<委員>

総合計画は 2021 年から 2030 年までのこれほど長い期間で、これからは後期計画期間なので、2025 年以降の 5 年というのを長いと見るか短いと見るかと考えたときに、何が起こるかわからないこれからの時代に、10 年間隔の計画を立てていくということは、そもそもナンセンスなんじゃないかという考え方もあるのかなと思う。予測ができない時代と言われているので、例えば柔軟に、変化が起きたらどんどん変わっていきけるような仕組みとして諮問機関みたいなものを作るとか、そういう 10 年ずつ、5 年ずつ経ったところでちょっとマイナーチェンジするではなく、戦略的に変わっていきあり方にする。市町がやるのは企業と違い大変だと思うが、長泉町はずっといい時代が長かったから、そういう変化に町民が対応できないというなら、「いい町だから大丈夫、何とかなるからこの町は」と思い込んでるところも変わらなければならないし、町民に「これからどうなるか分からない」と宣言したときにわが町長泉町は柔軟に乗り切っていく体制を整えていく、今回も多分アップアップしている他の市町と同じような対応でこうしているのでなく、長い目を見て乗り切っていく体制を作っていくための会がこのような結論を出したというところに行き着くのがいいと思う。

<委員>

神戸市が民間的手法を取り入れたことを聞いたことがある。例えば、決算の状況を広報に出しているが、読むかと言ったら読まない。それであれば毎年 1 回 6 月頃に前年度の結果報告と今後の計画についての総会を日本で初めて取り入れたという中で、委員が言ったように環境が変化する中で長泉町はこうしていくと示していけたらどうかと思う。その前提は首長が変わったら変わっていく。町民にしっかりと情報を伝える、結局 PDCA の P の部分を毎年変えて、町民に成果をお知らせすることで町民は状況を把握し、周辺の市町の人たちも長泉はまた変わったことやってるというアナウンスメント効果が出て、それは悪い面じゃなくていい面で捉えてくれるでしょうから、

そんなやり方を考えてみたらどうかと思う。

<委員>

例えばまちづくりを仮に地域経営という言葉に置き換えるとすれば、経営だと何をするかという、うまくいっているものを太らせ、うまくいっていないものは縮小していく、なんなら廃止していくというやり方しかないと思う。そうだとすると、長泉町にはいいところがたくさんあって、特徴的なことがたくさんあって、これまでの歴史や風土もあって、長泉の強みが何で何を太らせていくのかということと、それを太らせるために、不採算部分である、どういうものを削ったり少なくしていったりという部分の整理というか、すなわち錦の御旗が必要だと思う。

その錦の御旗はみんなが満足するものは難しいと思うが、まあそうだよねと納得していただけるような落としどころ、着地点が見出せるような錦の御旗がやっぱり必要だと思う。

会議名が変革会議になっていて、改革ではなくて、変革なので、強調しているが、英語で言うとトランスフォーメーション、土台や柱ごとそっくりやりかえるという話。だとすると、総合計画を1回捨てるぐらいの破壊力を持って考えていくという決意の表れで変革という言葉が使われたのではと思ったので、意識的に自分もそう言っているが、やはり錦の御旗が必要だと思う。

私は自分が首長をやっていたときに、長泉を勉強し、教育のまちにしようと思って特区を取った話をしたが、お金がないのでそのお金を生み出すために敬老祝い金の全廃とか、様々な補助金を4割カットなど人件費以外の全てに手をつけた。住民、民間企業の人たちに本当にご協力いただいて、先ほど話があった運動論として、みんなでこういう町を作っていこうと、ただ単に勢いだけでいくみたいなもので、JRの特急が止まらなかったところに、みんなでJRに乗ってもらって運動した結果、3年後に特急列車が止まり、それで人口を増やした。長泉から学んだところがあって、まちづくりを自分でやってきたが、やっぱり錦の御旗というもの、みんながひとつになって向かえる方向性というものを打ち出す必要があるんじゃないかというのが一つ。

あとは公共施設は役場の話としてたくさん出てきたが、民間事業体もたくさんある中で、IT化が進んでくるとオフィスが空いてきたり、人がいなくなったり、もしかしたらフロア面積が空いてくる可能性があって、新しい施設を作るのではなくて、そういった民間企業と連携して民間企業の施設をどう一緒に使うとかシェアするとかといった発想だったり、行政がもっと小さくなっていくという発想も必要なのではと話を聞いてて思った。

<会長>

行政改革は一つの特徴としては施策横断的、要は横串的な要素があってどの政策の話というよりも、全部に共通的な話であり、委員からもお話があったような、民間活力の話もある。私は小笠町役場、国には2回ほど勤めたことがあるが、町の財政の問題は、議会に提出する予算の積算が細かすぎる。県で言ったら内部資料になる。要は予算の積算とか資料とか議会への説明などでも、もうちょっとなんとかできないのかなというのがあった。県の時にはまず事業の統合をした。

それと予算が付くとやらなければならない、しかも、予算のときに説明したやり方

でやらなきゃいけないという関連性が非常に強い。ところが実際にやろうとすれば予算のとおりやらなくても、いくらでも変える余地はあるが、どうしても予算のとおりとなる。同じ目的だったらやり方を変えていく、例えば極端な場合、シンポジウムをやる予定だったけれど、シンポジウムの目的を達成すればシンポジウムでやらなくてもいいから動画を作りましたなど。予算は結局、何をやるかによって査定しているから、結局シンポジウムをやるから幾ら、と予算がついてるからそのとおりやらざるを得ないわけである。

PDCA としてやるが、翌年度に分析していたら、実施は更にその翌年度になってしまう。4月に予算はついたが、やり方は各部分で見直そうというぐらいの自由度が自治体では厳しい。自分の話で恐縮だが、課長になった際に、4月に各係長に、各予算でやらない事業を選んで、やらない理由は後から考えるということをした。4月に予算がついたが、やらないというか、変えることができるというようなもの。役所のルール自体を変革するようなところも、一緒にできると新しい発想で各課も考える機会になると思う。口で言うのは簡単だが、横断的に、今までの仕事のやり方とかルールを変革する。そこを変えることによって全庁的に工夫してできるだけ経費をかけないでやるとか、同じ効果だったらもっと効果的な方法に変えとかが必要。先ほども言ったが、やっぱり運動というか、みんなで勢いをつけてやるといっても、予算にはこういう仕組みがあって、監査で予算と違うことやっていると指摘されるなどと言われた。そのような部分は理屈をつけてその補正予算で最後まとめていくなどという話をした。運動は3年が限度で準備が必要である。

静岡県内の共通事項だが、サービス業やオフィス型の企業立地施策が弱く、工業団地を作り工場作りというのがあるのでそれはそれでいいが、都市型の企業立地やオフィス型の企業立地やサービス業については県全体の課題で、同じ税収でも工業団地に力が入りすぎて、そこにそんなにお金をかけるなら、都市型の企業立地の方に力をかけたらと良いのではないかと感じる。

続いて、今後の会議の進め方やスケジュールについて事務局より説明をお願いしたい。

7. 今後の会議の開催方針とスケジュールについて

<事務局>

資料2 今後の会議の開催方針とスケジュールについて説明

<会長>

説明があったが、流れについての確認事項などはあるか。

<委員>

今後の主な議論のテーマとあるが、なぜこれをやるのかという目的、何のために公共施設のことを話すのかとか、どういう方向で財政運営のことを考えるのか、町の方角性などを最初にお示ししたい。会長がおっしゃった横串というものが、町としてどういうまちを作ろうとされてるのかという、そのイメージをいただいた方が施設についても、各種サービスについても議論しやすいと思う。

具体的に言えば、「子育てするなら長泉」という話であれば、子育てのまちを中心

に、そして、その世代をメインターゲットとすれば、何が中心に入ってきて、どういうものが、そうじゃなくて、という話になりやすいかと思う。全部になると非常に難しいと思い、何かそういうイメージがあるなら教えてほしい。

<事務局>

長泉町としては、子育てが非常にストロングポイントであり継続していくべきだと考えている。例えば財政もサービスもそうだが、残すとしたらどこを削るかなど、そういった部分の明確な姿勢の部分は、テーマの前に資料も含めて、明示をしたいと思っている。

<委員>

削る削らないという話もあるし、以前副町長にご参加いただいた研修は、私が高森町でやっているもので、例えば建設課の皆さんや税務課の皆さんが子育て支援をやっているような、お金の使い方のそのベクトルがみんな同じ方向に向く、そういうお金の使い方もあると思うので。やっぱり必要不必要という話と、何にどう使うかという話がトータルで見えてくると良いと思う。

<委員>

令和8年1月27日に委員による研修とあるがどのようなイメージか。

<事務局>

同じベクトルを向いて職員が危機感を感じないといけないと思っている。後ろにいる財政当局や行政課でいくら危機感を持っても職員がそこについてきていない状況があるので、キックオフの状況でこの変革がなぜ今この時代に必要なのか、町がなぜ今の状況で、何をしたら良いのか、そんなヒントを少しいただければと思っている。

町長は、ぜひ議員にも聞いてもらいたいと言っている。温度感を揃えたいというのが一番の狙いである。

<委員>

私も聞いても良いのか。

<事務局>

問題ない。

<委員>

主な議論のテーマについて、非常に良い話が聞けるかなと思っていて、その後のやり方とか、結局は職員の意識が変わらなくては。動かしていくのは職員なので、そういう意味合いで、この議論で組織のあり方のような部分は入れなくていいのかなと感じている。それは、若手職員、中堅職員、幹部職員、そういう人たちの考え方とかあり方。おそらく民間企業で場所を変えようというときには、非常に手間がかかる。ただ単純に話を聞いてそれで済めば本当にいい話だが、絶対そうはいかないから、その部分をどうするかを考えなくて良いのだろうか。

<事務局>

財政が非常に厳しいという話は、幹部職員には私の方からしてある。そうした中で来年度予算にもここの部分は見直そうということで自発的に各課職員から上げてきてもらっており、来年度予算についても3億ぐらい見直そうということになっている。例えば、会計年度職員については学校関係に子育ての関係で手厚くつけていて、30人

以上なので1億円程は削減される。

そういった部分で職員にも危機感を持つてゐる状況は芽生えてゐると思つてゐる。ただ、委員がおっしゃるとおりで、それが本当に下の職員まで全部周知されてゐるのかどうか。それはまだ疑問がある。

昔自分が担当したときもその組織の体制も含めて変え、職員に変わるということを意識させたのも事実である。

この議論をしていただく中で、職員体制ばかりではなく、本当に組織まで踏み込むような必要があるのであれば、それについてはこちらとしても慎重に検討していきたいと思つてゐる。

<会長>

提言のスタイルはどのようにすれば良いか。今後の会議に向けて教えてほしい。

事務局からも感想をもらいたい。

<事務局>

—事務局 各自が感想を述べる—

8. 連絡事項

次回の会議は2月9日（月）9時30分からとする。