2026年3月【堀井議員・市民の会】一般質問　要約

持続可能な財政運営と組織体制に関する一般質問のまとめ（堀井慎一朗議員）

1. 議論の前提となる市の現状と取り組み

本市は人口減少、税収基盤の縮小、そして令和8年度見込みで98.8%に達する「経常収支比率の高止まり」など、構造的な財政課題を抱えています。そうした中で、市の最上位計画となる「第3期長期総合計画」が令和8年度よりスタートし、他市との比較優位を確立するための5つの目玉事業「リーディングプロジェクト（愛称：ピースフル)」が掲げられました。

事業を推進する計画手法として、これまで5年単位で各年度の事業費を記載していた「実施計画」を、変化に柔軟に対応するため「3年単位」のローリング方式に変更し、一部のソフト事業については初年度以外の具体的な予算額の明記を見送る措置をとりました。

一方、計画を実行する市役所の内部組織においては、民間需要の高まり等により土木建築の技術職や保健師・保育士などの専門職の採用環境が厳しさを増しています。採用要件の緩和等で受験者数は前年比16%増と一定の成果を上げたものの、依然として人員確保が喫緊の課題となっています。

2. 議員が提示した現場の現状と調査結果

堀井議員は、本市の財政と組織の「現実」について、以下の具体的なデータを提示し、計画の実行性に強い懸念を示しました。

【財政指標の目標設定に関する現状】

第3期長期総合計画の目標年度（令和16年度）に設定された財政指標は、実質的に「現状維持」の数値にとどまっています。

財政指標	令和16年度の目標値	議員の指摘
経常収支比率	97.7%	令和6年度と同水準であり、抜本的な改善目標になっていない
実質公債費比率	11.5%	同上
財政力指数	0.26	同上

【市役所の職員体制に関する現状】

本年度末の職員の増減見込みについて、以下の数値を引き出し、組織の持続可能性に警鐘を鳴らしました。

項目	人数	議員の指摘・課題
退職見込み	34名	定年以外の年度中途退職も含まれており、非常に多い
新規採用予定	31名	技術職・専門職は目標数に達していない
差し引き	マイナス3名	令和8年4月時点で前年より職員が減少する体制となっている

さらに、議員は市民からの率直な声として、市長が子育て世代と懇談した際に**「庄原市が変わっていない（スピード感がない)」**という厳しい意見が出ている事実を突きつけました。

3. 議員の質問と市への訴えの要点

堀井議員の市に対する質問と要望は、大きく「財政の規律」と「組織の実行力」の2点に集約されます。

- **実施計画の不透明さと客観的な「撤退基準」の策定**：実施計画から次年度以降の具体的な事業費の記載が消えたことで、職員が予算確保の見通しを立てにくくなっていると指摘。また、経常収支比率が一定水準を超えたり、基金残高が下回った場合に事業を縮小・延期するなどの「客観的な判断基準（撤退ライン)」を事前に設けるべきだと訴えました。
- **退職理由の分析と専任プロジェクトチームの設置**：34名という大量退職の現実を直視し、退職理由を組織全体で把握して職場環境の改善に生かすこと。また、目玉事業である「ピースフル」を通常の業務と

兼務で行うのは職員への過度な負担と責任の曖昧化を招くため、意欲ある職員による「期間限定の専任プロジェクトチーム」を構築し、外部人材も積極的に活用するよう求めました。

4. 議論が活発になった場面（重要）

議論が最も白熱し、市と議員の考え方の違いが浮き彫りになったのは「実施計画における予算明記の是非」と「市民が求めるスピード感」に関する場面です。

議員が「実施計画に次年度の予算規模が示されないと、職員が推進計画の全体像を掴めず不安になる」と指摘したのに対し、企画課長は「これまでの 5 年計画は、実態のない事業費の枠だけが示される『形骸化した数字』だった。8 年度の実績（PDCA）に基づくリアルな予算要求の仕組みに変えるための改革だ」と反論し、旧来の予算確保のあり方を否定しました。議員は理解を示しつつも「裏付けがあってこその計画だ」と懸念を拭いきれない様子でした。

また、議員が「庄原市は変わっていないという市民の厳しい声がある。市民はスピード感を持った変化を求めている」と市長の姿勢を質した場面では、市長が強い覚悟を持って応答しました。市長は「目に見える大きな変化がないとの指摘は承知している」と認めた上で、「ピースフルに込めた思いは『種蒔き』である。すぐに結果が出る場当たり的なものではなく、時間がかかっても絶対にやらなければならないことを逃げずに始める」と熱弁を振るい、短期的なウケを狙うのではなく、長期的視点で市政の舵取りを行う決意を表明しました。

5. 市の答弁と今後の方向性

【回答】

財政の規律に関しては、客観的な「事業縮減の基準（撤退ライン）」を事前に数値化して設けることには否定的な見解を示し、毎年度の予算編成時に歳入を見込みながら、事業の優先順位をつけて対応すると回答しました。職員体制については、退職者の増加を課題と認識しており、所属長や総務課による聞き取りを継続して職場環境の改善に努めるとしました。「ピースフル」の実行体制については、現時点（調査段階）では部長をリーダーとする横断的兼務チームで進めるが、将来的な専任チームの編成や外部人材の活用も選択肢として幅広く検討すると回答しました。

【今後の対応】

- **財政運営**：令和 9 年度の当初予算編成に向けて、行政経営改革大綱を踏まえた「次期財政運営プラン」を来秋までに策定し、そこで具体的な事業の選択と集中、補助金の廃止・縮減を行います。
- **組織・人事**：実施計画を 3 年サイクルのローリング方式とし、機動的な予算要求の仕組みを構築します。また、職員の自発的な参加を促すタスクフォース運営の成功事例を積み重ね、ピースフルの本格実行フェーズに向けた組織体制を見直します。

【最終的な市のスタンス】

市は、財政硬直化と職員不足という「厳しい現実」を率直に認めています。その上で、あらかじめ決められた 5 年間の予算枠や事業計画に縛られる旧来の行政運営から脱却し、「単年度ごとのシビアな査定」と「3 年ごとの計画見直し」によって現実に対応していくという、極めて実務的・現実主義的なスタンスにシフトしています。また、市民から「遅い」と批判されても、安易な即効策には走らず、痛みを伴う行財政改革と長期的な事業の種蒔きを並行して進める強い意思が示されました。