

会議録

会議の名称	行財政改革推進委員会 平成16年度 第6回
開催日時	16年12月22日(金) 10時00分から12時15分まで
開催場所	田無庁舎3階 庁議室
出席者	横道委員長 西川副委員長 浅尾委員 今尾委員 宇賀神委員 笠間委員 加藤委員 高坂委員 事務局：加藤企画部長 池田財政課長 神作企画課長 本橋下水道課長 下鳥企画部主幹 飯島課長補佐 伊佐美主査 山野上主事
議題	1 行財政改革の方向性について 2 その他
会議資料の名称	指標で見る改革の状況と削減効果(調整中).....資料39 行財政改革大綱実施計画達成状況(2)(調整中).....資料40 第1次行財政改革中間総括(調整中).....資料41 第2次行財政改革の方向性(3)(調整中).....資料42 これまでの意見の集約.....資料43 平成15年度決算の概要.....資料44 下水道審議会答申・国民健康保険運営協議会答申ほか.....資料45 「行政経営システム」のイメージと他団体の取組状況.....資料46
記録方法	発言者の発言内容ごとの要点記録
会議内容	
<p>発言者名： 発言内容</p> <p>《開会》</p> <p>《第5回会議録について、最終確認は各委員と事務局間で行う。》</p> <p><u>1 第2次行財政改革の方向性</u> (1) 第1次行財政改革の中間総括について 事務局：</p> <p>《資料39、40、41にそって説明》</p>	

笠間委員：

資料40の「×の理由」の内容について、あまりよくこちらの意図を理解していないように受け止められます。例えば「徴収体制の強化1-3（水道料）」は徴収率がわずかに低下しています。これが「×の理由」になっていますが、それは資料39を見ればわかることです。こちらが「×の理由」に期待していることは、なぜ徴収率が低下しているのか。要するにどういう取組内容で、どこの点でうまくいって、どこの点でまずかったのかということ进行分析して、ここに書いてほしいということを要求したつもりです。結局それが次の改善ポイントにつながるわけですから、他の資料を見ればわかることを書くのではなくて、内容を分析して次に取り組むときに役立つような分析結果をここに書いてほしいということです。例えば「徴収体制の強化」と「口座振替の利用促進」はいろいろな部門で取り組んでいますけれども、うまくいっているところと、うまくいっていないところがあります。水道料と介護保険料は、前年に比べてそれぞれ低下しています。強化や推進をして低下していたらこれは何も効果が無かったことになり、「達成状況」は「×」ではないかと思えます。一方、市税や国民健康保険料はそれぞれ上がっています。そうするとこのセクションの取組内容に何らかの問題があるのではないかと考えられます。ですからそういうことを分析して、他の部門でうまくいっていることを取り入れて、次の取組につなげていかないと、なかなかうまくいかないのではないかと思えます。前回の反省点をうまく取り入れて目標を組んで改善点に取り組むようなしくみにしないと、第2次行革も作文だけではうまくできるけれども、実際振り返ってみたら効果が出ていなかったということになりかねません。これは是非第1次行革の総括のところからそういう点を取り入れて次の取り組みにつなげるしくみにしてほしい。

「×の理由」がほとんど「 」になっているのは、最初から目標値がはっきりしていなかったことが一番の大きな理由ではないかと思えます。総務省のホームページにある「中核市の行政改革の取組」という資料を見ますと、相模原市は非常にわかりやすい目標を掲げていました。例えば市税の収納率を98.4パーセント以上にするとか、市債発行額は300億円以内に抑制するとか非常にわかりやすいです。ですから市税が98.4パーセントにならなければ「×」かあるいは「 」になります。そういうようなことを今後やっていかないと、行財政改革が絵に描いた餅に終わってしまう恐れがありますので、それを取り入れてやっていただきたいというのが私のお願いです。

事務局：

2次行革では数値目標は間違いなく入ります。「達成状況」が抽象的になったのは申し訳ないのですが、「徴収体制の強化」はそれぞれの取組の他に全体的な経済動向が大きく影響してきますので難しいところではあります。取り組んだ結果についての分析は原課でやります。

笠間委員：

ですからそれを「×の理由」に書いてほしいのです。

横道委員長：

私は「×の理由」はこれくらいでいいと思います。分析結果をここに書くとかえってわかりにくくなりますので、今のような議論は口頭で詳しく聞いていただいて、それを踏まえて今後どうするかとした方がわかりやすいと思います。表としてはこれくらいで

良いと思います。

今尾委員：

それですと「×の理由」ではなくて「×の説明」だと思います。理由というのは笠間委員がおっしゃったように分析してどこが悪かったのかという内容でないと理由にならないと思います。説明と理由の扱い方が違うのではないのでしょうか。

横道委員長：

言葉の問題ですね。

宇賀神委員：

それはいいのですが、笠間委員が数値化をしなさいとおっしゃっている意味は、3年計画でやった目標に対して達成しなかったのなら「×」ですという意識を持って各課は取り組んでおられますかということなのです。笠間委員は会社でご苦労されているからこのことがよくわかるのです。そうしないと会社はつぶれてしまいます。ですから後退していても評価は「○」にされていて、その理由も従来の理由を並べている。そのあたりの意識の問題を指摘されているのです。経営マネジメントを掲げるというのであれば、長野県で取り組んでいますけれども、職員の目標管理制度を早急にやらないと意識は変わらないと思います。

横道委員長：

笠間委員の後段はそのとおりだと思います。ただ、「×の理由」にその原因まで分析して詳しく書くと膨大になると思います。

もう1つの数値が下がっていると「×」ではないかという点についてはどういう考えですか。

事務局：

「徴収体制の強化」のところでは、原課の取組を見ていると取組前と比べてかなり変わっております。しかし、徴収率は努力しても経済状況の悪化などで下がってしまう部分がございますので、0.3ポイントくらいの下がり方であれば「○」とつけております。その点は確かに「×」のつけ方が甘いのではないかと問われればそうかもしれません。委員の皆様がおっしゃられるように、最初から目標値が定まっていればもっとはっきりした評価ができたというのはそのとおりですので、2次行革は間違いなく目標値を定めて管理していきます。

浅尾委員：

基本的なことですが、ベンチマークが適切かどうかという問題があると思います。14年度値とすることは一概に間違っていないのですが、14年度がいいのか、13年度がいいのか、あるいは合併前からという解釈をする人もいます。目標がない以上、ベンチマークをどこに置くかという改革前の状態に置くのが妥当だと思います。分析するにあたってベンチマークについては本当にこれでいいのか考える必要があると思います。

それからこれらの資料は、我々の答申の中にこのまま反映されるのですか。

事務局：

答申書の中に、例えば付属関係資料として反映するかどうかについてはご議論をいただきたいと思います。

西川副委員長：

「×の理由」は確かなになぜ後退しているのかというところが欠けていて説明にすぎないと思います。後退しているのは資料39を見ればわかるので、やはりきちんとした理由を書く必要があると思います。

また、「達成状況の見込み」についても目標値がありませんし、努力は最大限したけれども及ばなかった。しかし「×」には忍びない。このような評価は達成状況として使えるのか疑問です。ですから達成状況という言葉についても問題だと思います。

横道委員長：

委員の皆さんのご意見はわかります。私はこれで構わないと思ったのは、資料39に「取組活動・制度改正」と書いてあることを取り組んだけれども、結果的に徴収率が下がった。下がったことを「×」にするかということ、そもそも何パーセントという目標がないのですから達成できていないとも言えないからです。そうすると無理に「×」とか「 」とかつけないで出す方が返ってわかりやすいかもしれないという感じがします。

宇賀神委員：

平たく言えばどちらでもいいのです。要するに問題なのは、今の財政の危機的状況の中で1パーセントでも徴収を増やさないと歳入が増えないのだから、行政の方が意識を改革してやってもらうには目標がなければ人間は動きませんねということなのです。そのところで我々に訴えるものが感じられないものだからこのような発言が出るのです。それから理由というのはいくらでもできますけれども、普通の家庭で見ればそういうわけにはいきません。お金が無くなってくればなんとかしないといけません。世間が悪いと言っても始まらないのです。そのところの気持ちの問題があると思います。

それからもう一つ、この状況を各部門にどのようにフィードバックするのかという問題があります。あなたの課は現状こうで、確か1パーセント上げると言っていたけれども全然できていないではないですかというようなフィードバックがあって、これではいけないと思ってまた努力する。このような庁内的なフィードバックはどのようになっているのですか。なぜかと言いますと、経営マネジメントを出したならば各課に目標を割り当て、トップクラスに指示をして各課が努力する、そしてその結果を受けてまた次年度目標を出すという繰り返しをするはずで、このように皆でモチベーションを高めるものがシステムとしての目標管理であり、人事考課であると思います。ですから各部にどのようにフィードバックして次に活かしていくようなシステムになっているのか。極端に言うと企画部だけの資料で外に出ないということでは意味がありません。システム的な庁内のフィードバックが大事なところで、現状の行革では一番大きなところだと思います。

今尾委員：

資料40の「改善ポイント」のところに「これまでの徴収強化活動を検証し」と書いてあります。この検証をしっかりとやっていけば次につながるのではないのでしょうか。

事務局：

フィードバックの仕組みとしては、市長を本部長に全部長をメンバーとした行革本部を設けております。議会の都合でまだ本部を開催しておらず、詳細をつめきっていない部分がございますので、年明けに本部を開催してフィードバックする、あるいは問題点をもう一度見つめ直す機会を設けたいと思っております。この資料については委員会でのご要望があって急遽作ったために「調整中」となっておりますが、本部を開催すればもう少し内容的に変わってくると思います。この議論については宇賀神委員がおっしゃったように、本部のあり方など第2次行革に向けて市内の調整といたしますか、チェック機能の強化をご指摘いただくべきか感じております。

横道委員長：

中間報告の達成状況については、本部を開催した後もう一度提出していただくことにします。これは委員会の仕事ではありませんので、この状況を踏まえたうえで2次行革をどうするか議論することにします。

(2) 第2次行財政改革の方向性

事務局：

《資料42にそって説明》

横道委員長：

これは前回の資料38について委員の皆さんのご意見を取り入れたうえで、目的やねらい、具体的に何をやるのかについて、まだ調整中ということですが現段階の概要として整理したものです。今までに1次行革の検証を反映することと数値目標を設定することがご意見として出ておまして、それについては具体化していく中でやっていただきたいと思いますが、それ以外についてはいかがですか。

西川副委員長：

資料41「第1次行財政改革中間総括（調整中）」の説明の中で、行政運営のしくみづくりではまだ密なものがなく、コンセプトというか内容をはっきりとまだ把握していないと言っていましたけれど、資料42の「行政経営システムの確立」に「1. 組織機構の改革」があります。先ほどの説明ですと、どういうしくみづくりをすれば最も適正かつ効果的であるのかまだ見出していないというお話でしたけれども、これも抽象的で総論的なものにとどまっていて、まだ具体的にそれは模索中だということですか。これを挙げたことによってもっとはっきりした目標が見えてくる、あるいはそれに向かって努力するというようなことについてもう少し教えてください。

事務局：

1次行革では網羅的に取組項目が並んでおりますが、それを取りまとめる考え方が欠けていました。これでは各取組がそれぞれの考え方で進んでいき、まとまりのない単なる集まりとなってしまいます。ですから2次行革に向けて、1つはそういった経営のしくみの方針はこうなのではないかということをご議論いただきたいと考えて

おります。

横道委員長：

これについては資料46の説明のところで事務局の考えを詳しく聞きたいと思います。

今尾委員：

前回いただいた資料38「第2次行財政改革の方向性(2)〈たたき台〉」の文章部分は、全体的に大変立派なことが書いてありまして、これからこういうことをしなければいけないという意欲は大変立派だと思います。これから先、取組項目へつなげていく作業があるわけですが、市民・政策効果の視点からの行政サービスの再構築において、2ページの文章を読みますと5つに分かれていると思います。最初の4行は合併によるサービス水準の調整、次の3行は身の丈にあった水準へのスリム化、次の4行は利用者の減少や後年度負担、類似事業などがあること。これらから生まれる取組項目は何なのでしょう。その次の5行の民間に委ねた方がいいものは、3ページの「2.施設・業務の委託化、民営化等」でつながっています。最後の6行の公共施設の配置に関しても、3ページの「4.公共施設の再構築」でつながっています。ですから上の3つに対して、それぞれこれに対してこれをやるというようなつながりがほしいのです。

事務局：

前半の3つは1つのものとして捉えております。合併時の事務事業調整において、基本的にはサービスは高い方に負担は低い方に調整されてきましたが、その過程でいろいろな要素、必要性ですとか民間に担う主体があるかどうか、社会的な変化、身の丈に本当に合っているのかどうか。これらの要素を完全に考慮したかと言われるとそれは少し不足していたと思います。このような様々な視点を考慮したうえで、もう一度事務事業を洗い出し、見直しをしようということで、具体的には資料42の1ページ「3.事務事業の総点検」があります。ここが今回の行革の中でおそらく非常に重い部分になるかと思えますけれど、まだ具体的な事務事業の選定作業は終わっておりません。今後実施計画を策定するまでの間に各課にもう一度調査をかけまして、項目を出していく予定であります。

今尾委員：

では上3つは全部足して「3.事務事業の総点検」につながるということですね。そうしますと、この文章を読むと減らす方を書いてあります。結局、市民に我慢してもらうことが出てくるはずですね。それが「3.事務事業の総点検」で具体的に出てくるというように考えればいいというわけですね。

横道委員長：

先ほどご議論いただいた中間報告で積み残し課題としたものは2次行革の取組項目としては挙げてある。つまり中間報告との対応関係は取れているということですね。

西川副委員長：

第4回委員会で私が提案した基金の充実について、第2次行革では結果的に積み立てら

れるもので特別に取り組むことはしないという説明を受けて事務局の考え方はわかりましたが、今まで40数億円の財政調整基金を積み立てています。これは単に結果として積み立てられたものなのか、それとも基金を充実させようと努力して積み立てられたものなのか。いざというときに基金がないと大変なことになりますし、危機意識があってこそ40億円という額が積み立てられたのではないかと思うのですけれどもその点はどのようなのですか。

事務局：

第3回委員会で財政状況をご説明いたしました。基金全体では15年度末で約120億円。16年度当初予算の段階で約80億円。9月に若干の繰越金があって現在約90億円。3月に今年度の事務事業の整理をいたしますので、さらにどれだけ上乗せできるのか。到底15年度末の120億円まではカバーできないという状況です。今までの基金の積み立てについて議会でも質問を受けますけれども、財政調整基金については妥当かどうかわからないのですが、標準財政規模の10パーセントくらいは緊急の対応に必要とされ、それは30数億円です。標準財政規模というのは基本的には年収です。それ以外の目的基金については特に基準はありません。しかし新市建設計画ですとかそれを含んだ総合計画を順調に推進するための財源として、また今後団塊の世代が退職する時期がやってまいりますので、そのための退職基金が必要となりますけれども到底足りない状況です。

横道委員長：

それでは方向性は調整中ということですが、これについては議論をもとにつめていただきたいと思います。

個別テーマ

浅尾委員：

《資料にそって発言》

横道委員長：

それぞれの施設についてコメントをいただいております。これは1つの参考資料として資料42の「4. 公共施設の再構築」を考える場合の参考資料となりますが、これも土台にしながら公共施設のあり方についてご議論いただければと思いますけれどもいかがでしょうか。

宇賀神委員：

18万人の市民全員が便利であるのはいいことですけれども、財政が危機的な状況でありますし、自転車を通えるような4キロ四方の市ですから、ある程度のところで歯止めをかけなければいけないと思います。再三言っておりますようにやめる勇気を持たないといけません。100点を取ろうとすれば何でも作った方がいいのですが、そういうところにきているのですから市民も多少は我慢して、統合や廃止などコストのかからない方向で見直すべきです。基本的に公共施設は多すぎると思います。

加藤委員：

ハコモノは維持をするのに非常にお金がかかりますので、やはり最初に戻ってはたして市がこれをやるべきなのかどうかという視点を持つことが今後必要だと思います。保谷こもれびホールは立派な施設だけにかかなりのコストがかかっていることがわかりびっくりしております。文化的なものはお金ではないというところがありますが、文化会館やホールを造ってはみたけれどもという自治体がたくさんあります。そうであれば浅尾委員の資料に書いてあるように何らかのことはしていけないといけません。民間であれば3億円を垂れ流しているのにやっていくということは考えられません。時代の流れに沿ってスポーツセンターなども変わってきていると思います。これだけ民間のスポーツクラブが多くなってきて、はたして市としてスポーツセンターを維持していくことがどれだけ市民にとって利便性があるのか勘案していけないと、結局お金の面で立ち行かなくなるというのは見えているのです。ですからやはり痛みを伴わない財政改革はないという視点で見直す必要があると思います。

高坂委員：

浅尾委員からいただいた資料を拝見していると、文化会館は一人当たりのコストに非常に差があるのは大きさなどが違うので仕方ないのかもしれませんが、公民館などそれ以外の施設でも非常に差が大きなものがあることがわかります。何らかの理由があるならば、それに対して対策を講ずることができるはずですが。

それから資料42の 2に「指定管理者制度の活用」がありますけれども、「活用し」「検討する」と書かれており、努力目標的な印象を受けます。平成18年9月までに指定管理者にするか直営にするかと決めないといけませんから、すでに施設の洗い出しや条例改正などをしているとは思いますが、それにしてもあまり進んでいるような感じではありません。指定管理者制度を使うことで施設のコストをどれだけ下げられるのかある程度ざっくりした数でも出せないものかと思えます。5月に「指定管理者制度取組方針（案）」が出されましたが、その後いろいろと動きがあったと思いますのでそのお話も伺いたいのですが。

事務局：

指定管理者制度に関しましては検討を進めておりまして、「指定管理者制度取組方針（案）」はたたき台ですので各課、各施設にたたいてもらって今年度に足りない部分、書いていない部分に手を入れて最終的に今年度中にまとめないといけないと思っております。今現在かかっているコストについては計算できると思えますけれども、指定管理者制度は建物の部分と貸出の部分、事業をやっているところは事業も含めてトータルで包括委任するという制度です。民間に渡すときには事業のやり方ですとか事業の内容も枠を示した中で業者から提案を受けて選定、委任しますので、基本的にプロポーザル形式になってくると思えます。そうしますと内容によって変わりますし、一度実施してみれば実績が出ますのでそれを基に推定することはできますが、仕様を固めていない状況でコストがどうなるかというのは非常に見えにくい部分かと思えます。基本的には直営より低い額で指定管理者に任せていきます。

高坂委員：

指定管理者制度はコストを削減するだけにあるのではなくて、民間のノウハウで住民サービスが向上するということがおそらく一番大事だろうと思えます。しかしサービス

は良い方がいいわけですから、事業というのは膨らむ可能性があります。そうであればコスト削減をどの程度重要視するのか予め広報なさる際に市の基本のお考えを示す必要があると思います。それによって契約も随分変わるはずで、たびたび他の委員からこれから行革をしていくのにどのように改善をするのかスタンスが大事だというお話が出ていますけれども、この指定管理者制度もやはりそのところを抑えておくことが大事だと思います。それから法律で時期が切られていますので、ある意味すごくいいチャンスになると思います。他に説明するにもやらなければいけないからだと言えます。

横道委員長：

指定管理者制度は今おっしゃられたように、スタンスも含めて重要なツールであります。ただ万能ではありませんので、どこにどう使うのか検討すべきですが、の4に書いてある「活用等を視野に入れた検討を行う」では弱いように思います。

事務局：

具体的な仕様などは決まっておりませんが、指定管理者制度は単なる検討段階ではなく、平成18年4月に何施設かで導入することを決めております。おそらくこの制度は何段階かに分かれて導入していくものだと思います。例えば今現在は自治法の旧規定に基づいた包括委託をしている施設については3年間の経過措置の締め切りがありますので、それまでに間に合うのが第1段階。そしてその次が第2段階。今は第1段階のところですが、間違いなく今後も制度を活用していきます。

横道委員長：

では次に資料42の「4. 受益者負担の適正化」の中で特に検討すべきという意見が出ました国民健康保険料と下水道使用料について説明してもらいます。

事務局：

《資料44、45にそって説明》

横道委員長：

国民健康保険については一般会計からの繰入金で23億円余りあり、しかも基準外が18億円近いということでした。一方、下水道については「決算の概要」の57ページにあるとおり歳入のうち使用料は4割弱で、繰入金で27億円と6割強を占めているということでしたが、基準外はどれだけ含まれているか教えてください。

事務局：

平成15年度で見ますと、全体の繰出金額は約26億6900万円です。そのうち基準内が約2億6000万円、本来は料金に転嫁しなければならない基準外の額が約24億900万円です。このように基準外が多いのは、雨水そのものの対応が遅れていて分流式になっているからです。三鷹市や武蔵野市のように合流式ではないのです。共同処理をしている9団体のほとんどが分流式で、汚水と雨水は別です。

西川副委員長：

資料45の7ページ目「6.管渠の変更によるポンプ場の廃止」のところで平成21年に設備の耐用年数が終わるといった説明を受けましたが、そうすると新たな設備投資が行われるということですか。

事務局：

検討の材料として一部調査などは進めておりますが、今後、どういう方向付けにするかというのは、当然費用対効果の問題もありますし、後年度の負担や下水道料金なども加味して更新をする時期までにさらに詰めていきたいと思っております。

西川副委員長：

現在、後年度負担として毎年18億円くらいの高額な債務返還をしていますが、新たなポンプ場によって安くなるのですか。

事務局：

ポンプ場というのはかなり維持管理経費のかかる建物です。ポンプそのものがそれ程長くは持ちません。おそらく15年とか20年のスパンで全部切り替えないといけませんから相当な費用がかかります。そうするとポンプ場を持っている限りは未来にもずっとポンプ場の維持管理の経費が残ってきます。下水道審議会の発想は、ではポンプ場を減らすにはどうしたらいいか、ポンプ場を使わない自然流下の管を埋めたらどうかという議論なのです。その自然流下の管を埋めるのにどれくらいの費用と後年の負担がかかるのか。それを見比べて、費用対効果の上がるものの方がいいのではないかという調査をこれからしていきますということです。

横道委員長：

この答申の8ページ4行目に「料金を統一しても、一般会計への負担額を極力抑えることが可能」と書いてありますが、本当にそうなのですか。

事務局：

新しい設備を投資すると汚水の場合には原則使用料に跳ね返るといった大きな課題がありますので、ここ数年大きな投資が入っておりません。ですから3年程繰り出しの状況は横ばいとなっております。しかし管を更新する平成21年以降どうなるかと言いますと、費用の4割が国から補填されたとしても6割は市の負担となり、これは利用者への負担として当然検討しなくてはならないということです。

横道委員長：

では次に今尾委員からITの活用に関する提案があります。

今尾委員：

《資料にそって発言》

横道委員長：

今はどういう状況になっていますか。

事務局：

情報化による事務事業の推進については、地域情報化基本計画を策定いたしまして、共同でできる事務については大きな課題として捉えています。具体的には東京都を中心として都内54区市町村が参加する東京電子自治体共同運営協議会という団体があります。その中で情報化の処理等については電子申請と電子調達がありまして、1月から電子申請サービスの初期対象14手続のうち7項目を、4月からは契約等入札に関わる電子調達サービスに関する事務をそれぞれ共同処理しようという動きがあります。提案につきましては、ご指摘を踏まえまして検討をさせていただきます。

今尾委員：

ファイリングシステムはやっておられますか。

事務局：

合併以降実施しております。旧田無市は前からファイリングシステムでした。旧保谷市はファイリングシステムよりは職員が一定のバインダーで関係事業を綴っていく方がやりやすいということで、バインダー方式でしたが、合併してからはファイリング方式に一元化しました。

今尾委員：

毎年見直しはやっていきますか。

事務局：

年1回、年度末に見直しをしています。

横道委員長：

次に資料46について説明してください。

事務局：

《資料46にそって説明》

横道委員長：

これは2次行革の項目で言えば他の項目にも関係しますけれども、特に「行政経営システムの確立」の全体像として、ご意見を踏まえて考えをイメージ化したものです。ご意見があればメール等でいただきたいと思います。

2 その他

日程調整

《以下のとおり日程を決定した。第7回 1月28日（金）午後2時から》

《閉会》