

会 議 録

会議の名称	西東京市行財政改革推進委員会 第 18 回会議
開催日時	平成 14 年 2 月 19 日（火） 午前 9 時 30 分から 11 時 30 分まで
開催場所	田無庁舎 3 階 庁議室
出席者	箱崎委員長 竹之内副委員長 柳原委員 長澤委員 松山委員 高梨委員 倉本委員（欠席 筑井委員） 坂井企画部長 柏木企画部参与 尾崎企画課長 神作主幹 新井主査 飯島主査 伊佐美主査
議題等	1 答申項目について 2 その他
会議資料	平成 14 年度における補助金取り組み方針(案)について... 資料 1 西東京市行財政改革推進委員会答申（たたき台）..... 資料 2 行革答申(たたき台案)概要と想定される行革項目..... 資料 3
記録方法	発言者の発言内容ごとの要点記録（内容、別紙会議録の通り）

西東京市行財政改革推進委員会会議 平成13年度 第18回会議録

委員長：おはようございます。只今から第18回会議を開催します。

まず、本日の会議の進め方について、事務局から説明をお願いします。

事務局：本日の会議の進め方についてご説明いたします。まず、平成14年度の行革委員会のスケジュールと役割について説明をさせていただきます。その後、答申の総論部分について、副委員長からご説明をいただき、各論部分につきましては、委員長と事務局で調整してありますので、その概要をご説明いたします。その他として、今後の日程について調整をさせていただきたいと考えています。

行革委員会の平成14年度のスケジュールと所掌事項としましては、現在補助制度の見直しのための検討部会を立ち上げ、市の補助制度について検討し、報告に向けて調整段階に入っております。来年度の行革委員会の日程と関わりがありますので、少し詳しく説明させていただきます。

資料1をご覧ください。取り組み方針については、この8月に行財政改革推進本部の一部会として補助制度検討部会を発足以来、先進市の事例等を参考に検討を続けまとめたものです。平成14年度補助金取り組み方針では、審査判定基準と補助事業の公表を最重点課題として取り組むこととなっております。庁内に審査機関を設置するとともに第三者機関としてこの委員会にその役割を担っていただきたいと思います。

審査方法としましては、4段階の審査を予定してまして、まず予備審査（課内・部内）で審査の後、補助制度検討部会での第1次審査、行革本部での第2次審査を経て、当委員会での第三者の視点でご意見をいただきたいと思います。

スケジュールとしましては、4月、5月頃は、行革大綱について検討していただき、6月頃に補助制度の概要説明等の後、9月頃までに補助金の審査を行っていただきたいと思います。また8月以降は、行革大綱の進捗状況について節目節目で進行管理をお願いしたいと思います。

対象となる補助金としましては、予算19節（負担金、補助及び交付金）のうち市単独補助金を考えています。約140項目で、金額的には10億円程度になる見込みです。詳細につきましては、来年度に補助制度検討部会の報告書を添えてご説明いたします。

委員長：来年度、委員会から追加答申を出すとすればできますか。

事務局：大綱の進行管理の中で必要があれば、追加答申を出していただいても結構です。

委員長：今回の答申では定員問題に関して踏み込みが足りないと思っていますから、来年度に定員問題についてもっと研究していかないと、市の状況はよくなると思いません。答申の内容も表現を強めようかと考えているところです。

事務局：定員管理につきましては、答申後、定員適正化計画を作り定員削減を進めていきたいと考えておりますが、平成12年度では新規採用をせずに約50人減、平成13年

度でも 23 人くらいの減少を見込んでいます。職員削減に向け年度ごとの進行管理を考えています。

委員長：218 人という目標に向かって努力することはわかりませんが、218 人ではまだ少ないと思います。例えば公共事業を担当する部門は何人いますか。

事務局：都市整備部で 104 人です。

委員長：公共事業が少ない市で 104 人も職員を抱えている必要はないと思います。40 人くらいで十分ではないかと思います。それに防災部門も多すぎるように思います。職員が余っているから置いているようにも感じてしまいます。30 人くらいで十分ではないかと思います。部門ごとに見ると合併の効果を出せないと思います。

事務局：それについては、来年度に各団体の職員配置状況や事業の資料を用意いたします。事務局からの提案としましては、行財政改革大綱の進行管理をお願いしたいということ、補助制度についても大きなテーマと考えていますので、この委員会を第三者機関として位置付けさせていただきたいということです。

委員長：それは構わないでしょう。何かご意見ありますか。なければ、次に答申の検討に移ります。

答申素案を副委員長が書くということでしたが、副委員長の日程が厳しくなってきたということで、各論については、私が引き受けたいと思います。前文は副委員長に書いていただきまして、各論部分については、事務局案を私が第三者的立場から部分的に修正をしました。前文については副委員長から説明をお願いします。

副委員長：事務局案（各論部分）について今日はじめて見たものですから、答申案のターゲットを誰にするのか。事務局案は、市民レベルの案であって、表現的には装飾が省かれています。私自身もターゲット・表現方法について迷ってしまっていて、私の前文は硬い表現となっています。このまま使うのではなく、私が総論で何を重視しているかということをお話します。

エッセンスを説明します。まず総論を答申案にどう盛り込むかという問題があります。冒頭で基本方針やガイドラインとして示せばいいのか、あるいは各論中で強調すれば済むのか、総論をどこに位置付けるのかまだ整理できていません。

私が総論で強調したかったのは、住民は、行政サービスの客体と思われがちですが、発想を 180 度転換して、住民は、行政の主体であることをわかってほしいと思います。行政は住民意思に基づいて行われるべきことを明示しておきたいと思います。日本は、地方自治では後進国です。各国の地方自治に当たる用語の原義は、「国から独立して、住民が自立的な考えで地域を治める」ことであって、日本では地方自治という訳語を充てたために住民の主体性が欠如してしまっていると思います。自治体や住民の自立が極めて重要で、これが住民自治、団体自治につながっています。つまり住民が「行政の客体にとどまらず、政治・行政の決定主体」であるという位置付けが必要であろうと思われま。

住民は、参政権、知る権利等により権利者として保障されています。参政権の行使による間接的な参加だけでなく、条例制定改廃、事務監査請求、議会解散請求、市

長・議員のリコール請求、住民訴訟などの直接的参加手法を重要視することで地方自治の自立性と地域の実情に合った行政の展開が求められていると思いますし、そのための制度的保障があるわけです。つまり、住民を中心において地方行政は行われるという原則があり、そのために憲法上、法律上の措置がとられているということを明確にしていきたいと思います。こういうことは、各論には載せられないので、総論の中で住民への投げかけをする必要があります。

また、住民をターゲットにして書いたらどうなるかという発想もあります。行政と株式会社を比較した場合、公益と私益の違いはあるにせよ、住民は株主に近い存在だと思うのですが、株主は会社に積極的に働きかけをするのに対し、住民が行政に対して働きかけをしないのはなぜなのかと投げかける方法もあります。こういう方法は今回とりませんが、私の基本的スタンスは、そういったところにあります。

総論には、行財政を考える7つのポイントを最後につけており、それを説明します。

(1) 住民との協働・協治の問題はもっと前にしてもいいですし、どの程度の分量を書くべきかということもあります。極めて集約的に書いたものでして、行政が全てを決めているのではなく、行政は住民を代表して提案をする機関であって、最終決定権は住民にあるということです。

(2) 公平・平等原則について説明するのは意外と難しく、むしろ各論の中の1例を引用した方がわかりやすい話で、公平・平等という言葉に引っ張られるべきでなく、絶対的な公平・平等などというものはなく、どの程度違う取扱いが認められるか合理的な根拠を行政側が説明する問題となると思います。

(3) 市民感覚については、行政に感覚がないのではなくて、住民から見た感覚とのずれ又は知識の差によるずれがあると思います。市民感覚とのずれを取り去るのは行政側の責務です。行政が市民感覚とずれている背景には、制度的な問題があり、これについて市民に知らせていくべきだと思います。

(4) 総合サービスとしての行政というのは、組織の問題とも関連があって、自治体が活動するためには複数の部から構成されているのが現実的なのですが、能率を追求するが故に組織が過度に細分化されるという弊害もあります。それについては行政活動のあり方を考えなければならないと思うわけです。どうやって柔軟にニーズを実現するかが重要なことだと思います。従来から言われている縦割り型行政を脱却しなければなりませんし、統合的な機能・部署を置いてもいいと思います。執行機関でそれを担えなければ、特別な委員会を暫定的に置くという方法もとれるかと思えます。

(5) 具体的な目標の設定については、適当な分量という問題がありますので、集約的なかたちでこの程度に収めています。

(6) 行政責任と自己責任（リスクの分配とアカウントビリティ）と(7) 行政のスリム化・コスト意識・マネージメント意識については、どこに置くかという問題があります。また、当たり前のことでもあり、各論でも触れられることもあるでしょうから、総論で書くべきかどうかと思います。ただ、スリム化やコスト意識というのは、現在では当たり前のことですが、かつて国家が警察型から行政型へ変化する過程で組織・人員が肥大化してきたことに対する反省からきています。その対応として、民間的な手法との比較をすることで明確にできると思います。しかし、これは書き出しの問題にからんできますので、この部分をあえて書くかどうか迷っています。

各論部分を見て思いますのは、1つは住民をターゲットにしたもっと平易で短い文

章に書き直したいことと、行財政改革のポイント数とその順番をどうするかという課題があるものと思います。ポイント数はなるべく集約した方がいいとは思いますが。

委員長：次に各論（たたき台）の方の説明をお願いします。

事務局：資料2ですが、その内容を要約したものが資料3となりますので、資料3の要約版を中心に説明をします。

（資料3について各構成部分ごとに要点を説明）

各論部分の案として提出する前に修正しておくべき箇所が残っている部分がありましたので、個々に訂正させていただきたいと思います。19ページの「不要不急の事業は中止しよう」の中にごみのリサイクルプラザのことが載っていますが、前段に表現が少し違いますが載っていますので、この部分削除させていただきたいと思いません。

それと、資料の3概要の2ページの受益者負担の適正化の1つであります特別会計の健全化の個別項目の「中小企業従業員退職金等共済制度の廃止」ですが、これは、特別会計については、資料2のたたき台ではもう少し大括りな表現とさせていただいていますので、この項目を削除させてください。また、入札契約手続の改善という項目中の「ジョイントベンチャーの排除」ですが、本市では事例がありませんので、この項目も削除したいと思いません。

委員長：中小企業従業員退職金等共済制度の廃止については、逆に本文に何らかの記述をいれてもいいと思いますが、まずいですか。あれは、7億8,000万円程度の赤字になっていて、それほどの赤字について行革委員会として何も触れないわけにはいかないと思いません。

事務局：中小企業従業員退職金等共済制度につきましては、別に審議会で議論いただいているところでありまして、項目を残すとしても、市民が納得するような「抜本的見直し」というような表現にしておいていただければ問題ないと思いません。

委員長：皆さんの御意見はすぐまとまらないと思いますが、次回までに各委員読んで意見を伺いたいと思えます。ところで、各委員の方々のご意見は、かなり盛り込んでいると思えますが、高梨委員が言われた経常収支比率8割の達成は、現時点では非常に難しいということですので表現として載っていません。

高梨委員：改善姿勢があればいいということで、数字にはこだわりません。

委員長：柳原委員ご指摘の乳幼児医療費ですが、全額支給しますと大変お金がかかるということで、精神だけを載せてあります。議会については、事務局案のままあまり踏み込んだ表現ではありません。また、コミュニティバスについても、素案は書いてみましたが、現時点で言及するのは時期尚早と判断いたしまして、出しておりません。また「経営する行政」ということを前文で強調しておいた方がいいと思えます。それから、おわりにを書いてませんが、次回までに私が書いてきます。

高梨委員：副委員長の書かれた部分とたたき台との間には、多少ニュアンスの違いがあると

思われるので、整合性を図る必要があると思います。要は、住民が自治意識を持って市政に参加すべきだという趣旨をたたき台の方にも含ませる必要があるように思います。

副委員長：合併というのは住民の選択の表れなのですが、自らの生活環境にとってどの程度の自治体規模が適正であって、どの程度適正な行政サービスを受けられるかという選択もそこにあったわけです。それは団体自治という感覚であるといってもいいと思います。「市民の選択」や「市民の期待」の部分はまさに住民自治の表れだと思いますが、デモンストレーションがないと住民自治というものを認識しないことが問題だと思います。そういう意味では、「市民の選択」や「市民の期待」のところと整合性を保つことはできるのではないかと考えています。

委員長：前文と各論部分の調整は、私の方で行いたいと思います。

松山委員：資料2と資料3は項目が似ていますが、これらはどういう関係になるのですか。

事務局：資料2がたたき台の全文で、資料3はその要約版です。

副委員長：わたしが、行政側のたたき台を読んで若干違和感を感じるのですが、なぜ答申を出すのか、なぜ行革をするのかというスタンスを決め、そのスタンスで吟味していく必要があると思います。スタンスというのは、例えば、公平原則、市民感覚、コスト意識といったものだと思いますが、これをどこかで述べておくべきだと思います。おそらくそれは、「はじめに」の部分でこの行革委員会の位置付けを、西東京市を取り巻く環境と併せて書いておく必要があると思います。

委員長：いま副委員長の言われるようなことを総合してまとめてみます。

副委員長：私の私案とたたき台にずれは確かにあると思いますが、たたき台の方は、総論的な要素が強いと思いますので、もっと具体的内容に突っ込んでもいいのではないかとと思います。

高梨委員：行政案のたたき台は、従来のサービスを掘り下げて新たな試みと視点を加えていると思われるのですが、180度視点を変えてこれまでのやり方を分解して新たな視点で取り組もうとするとどうしてもずれがあると思います。そういう意味ではどこかで接点を持たないとまとまらないと思います。

副委員長：新しい視点はどこかに盛り込む必要はあると思いますし、これを旧態の中に盛り込むのは確かに難しい作業とは思いますが。

高梨委員：たたき台もよくできていると思いますので、どういう位置付けでこの行革を行うのかという副委員長の意図と関連づければ、もっとよくなると思います。

倉本委員：副委員長の書かれた前文は、「地方自治体は自主自立が本来の姿」という私の考えと、重なる部分が多いと感じました。全国どこの市でも通用するような普遍性が

あると思います。全国的にも伝えたい内容だと感じました。

副委員長：趣旨は活かしたいと思いますが、表現方法は考慮したいと思います。

松山委員：ただ今拝見したばかりなので項目レベルでいくつか申し上げます。1つは、西東京市は、合併市であることが最大の特色で、全国から注目をもって見られていると思います。「2 西東京市を取り巻く環境」の(3)として合併効果について取り上げれば、当市の特色が出るし、PR効果もあると思います。それに、どのように合併効果を出していくのかを述べることは、PR以上に重要な実質的意味があると思います。

2つ目は、「3 健全で効率的な自治体経営」の部分に定番項目ともいうべき経費削減の項目がないことです。経費削減は、当たり前過ぎるかもしれませんが、永遠の真理のようなところもあり、やはり触れないわけにはいかないという気がします。例えば、IT化による意思決定の迅速化やペーパーレス化などで今までにない削減効果が期待できると思います。

3つ目は、「4 適正な組織体制」のところ、(4)人材開発の前に理念的なこと、つまり職員の意識改革、具体的には、改革マインドと経営感覚（創意工夫とスピード感を持った仕事）の重要性について触れておいた方がいいと思います。

最後に「7 重点施策」ですが、項目だけをザッと眺めてみますと老人福祉が欠けているように思います。子どもばかりを重視して老人を大事にしていけないように受け取られかねないと思います。

委員長：今、市が1番重点を置いているのが老人福祉だと思うわけです。国の介護保険も始まり、保健福祉部の中で老人関係を担当している課が2つあるように老人に重点を置いた福祉になっているところがあるので、あえて書いていないわけですが、ただし、そうした現状を知らないと誤解が生じるといけませんから、どこかで説明は加えておいた方がいいかもしれません。

松山委員：それから、「おわりに」の部分で、行革委員会が答申後も行革のフォローを行うことを明確に書いておいた方がいいと思います。

副委員長：このたたき台では、カタカナ英語がかなり多く使われていると思うのですが、例えばニーズ、サービスはいいとしても、サイレント・マジョリティとかインセンティブのような言葉がすべての人に分かるかどうかは考慮した方がいいかもしれません。最近は新聞でもあまり甚だしいカタカナ英語は使わなくなっていますから。

事務局：一般的に定着した日本語があれば、なるべく言い換えるようにいたします。

委員長：新聞でも、行政の出すこうした文書でも、高校生が理解できる程度というのが基準になると思います。

委員長：他にご意見がなければこの件はこれで終わります。

事務局：次回 26 日にご意見等をいただいた中で、再編集し直したものを委員の方々にお送りした後で、確認をしなければならないと思うのですが、3 月が議会の月ということで、日中に委員会を開催する時間が取れません。そこで一度夜間に委員会を開催させていただきたいと思います。ただ、議会日程がはっきりしていませんので、明確に日程を申し上げませんが、3 月 13 日から 15 日までの間に 1 回夜間に開催し、委員会で確認していただいて、細部については、正・副委員長と調整させていただいた上で、3 月末の委員会で答申していただくように考えております。

委員長：そのような日程でよろしいでしょうか。次回までに私の方で文章を修正して、「おわりに」をまとめます。

事務局：答申案を庁内に流していないものですから、副委員長の前文の原稿と行政側のたたき台を庁内に示して、現在の進行状況や個別項目について内部意見を集約してご報告させていただきたいと思います。

委員長：そうしてください。それから副委員長とは、21 日の 2 時にこの庁舎で打合せをいたしましょう。

副委員長：来年度もこの委員会は火曜日に開催するのでしょうか。といいますのは、個人的な話ですが、来年度は毎週火曜日の 2 時間目に授業が入りまして、火曜日の委員会への出席は難しい状況なのです。

事務局：事務局としましては、委員の皆さんのご都合に合わせます。

副委員長：先ほどの「合併の効果」を入れる場所のことなのですが、「西東京市を取り巻く環境」の(1)と(2)はある種の外圧で、言い換えると制度的変更と時代の変化に対応しなければならないということなのですが、合併の効果はそれとは意味合いが少し違うと思うのです。ですから、この部分を入れるとすると、ここよりどこか別のところの方がよいと思います。

松山委員：(1)と(2)は、どこの自治体でも言うような当たり前のことなので、当市の特色が欲しいというのが、そもそもの発想ですから、そこがふさわしくないとするのであえて入れなくてもいいのかなと思います。具体的な定員の問題にしても施設の統廃合の問題にしても各論で触れますから。確かに副委員長が「少し次元が違う」と言われるのはよくわかります。

副委員長：無理して入れると、かえって全体のバランスを崩すおそれがあるようにも思います。

松山委員：あえて触れなくてもいいかもしれません。(1)や(2)はあまりに当たり前過ぎてインパクトがないように感じたわけですから。

副委員長：(1)の市民の選択のところは、あまりに薄っぺらいようには感じます。それは多分に地方分権に対応するための合併であり、住民ニーズに対応するための合併であ

り、財政基盤を強化するための合併であったわけですが、そういうことが市民の選択の中に集約されています。もっと明確に書いてもいいと思いますが。

委員長：確かにこの「市民の選択」の部分は、内容が薄いと思いますが、副委員長の前文と合わせることを予定した暫定的な内容ですから今は仕方ありません。

松山委員：私としては、合併の効果は必ず盛り込まなければならない項目とは思っていません。当市の特色付けをしたいというのが動機ですので、全体のバランスを壊すようでしたら、特にこだわりません。

副委員長：「市町村合併は究極の行革」と言われていますので、入れた方がいいのかもしれませんが。ただ、私は、市町村合併がなぜ行革とつながってくるのかしっくりこないんです。合併して公園や道路をつくってなぜ行革なのかと、行革というのはもっと本質的な問題なのだと思います。財政基盤は若干強化されるでしょうけど。

松山委員：私も行革というのは、人の合理化とか施設の統廃合というのが眼目なのかなと思います。

副委員長：今おっしゃった統廃合や人員整理の問題が合併効果であって、これを最初のところで言うべきなんですね。施設がたくさんできることではなく、適正な人員で適正な施設を運営していくということが大切で、それを住民も望んでいると思います。また、今思ったことですが、合併してできた市だからこそ独自のスタンスを採らなければならないということがあって、それはどこの市でも通用するスタンスとは違いがあるというようにも思います。

松山委員：そのことは、どこかで触れておきたい問題ですね。私は、合理化が他市より思いきってやれるということが合併の1つの利点かなと思っています。

長澤委員：国が進めている市町村合併で、21世紀になって初めてのまちですから、他市からも視察され注目されていますので、合併の利点とかを触れてもいいのではと思います。

委員長：では時間でもありますので、以上をもちまして、本日の会議を閉会といたします。ありがとうございました。