

会議録

会議の名称	行財政改革推進委員会 平成16年度 第7回
開催日時	17年1月28日(金) 14時00分から16時00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 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 答申素案について 2 その他
会議資料の名称	西東京市行財政改革推進委員会答申(素案).....資料47
記録方法	発言者の発言内容ごとの要点記録

会議内容

発言者名：
発言内容

《開会》

《第6回会議録について、最終確認は各委員と事務局間で行う。》

1 答申素案について

1. 全体について

横道委員長：

《資料47にそって説明》

高坂委員：

市長にご提出して職員の方に読んでいただくのが主眼でございますので、これでもいいのかとは思いますが、予め知識の豊富な方向けに書いてあるので結構難しい言葉がたくさん出てきています。市民の方にもお見せするとなると指定管理者制度や三位一体の改革という言葉は難しいかと思えます。ただ、一つひとつ説明を入れるとかえって

大変なことになるような気がいたします。

横道委員長：

市長から基本的な考え方を示すよう諮問されて、委員会で議論して答申を作っているのですが、さらにこれを踏まえて市の行財政改革本部で大綱と実施計画を作っていきます。ですからそういう意味では職員向けといいますか市長向けのものなのですが、それにしても公開されますので、市民から見てわからないという事態は避けた方が良いでしょう。

事務局：

確かにおっしゃるとおりで、わかりやすい方が良いと思いますので、委員長と調整させていただいて用語解説などで説明を加えたいと思います。

横道委員長：

おそらく中に書くと大変なので、用語解説の形で書くようになると思います。

今尾委員：

答申後の4月以降の委員会は、答申に基づいて計画を作っていく過程で、また月1回くらいのペースで進捗状況の報告を受けて検討していくようになるのでしょうか。

事務局：

予定といたしましては、今年度中に答申をいただきたいと考えております。その後ですが、それを踏まえまして本部で大綱を作りまして、同時に具体的なスケジュールや数値目標、項目を洗い出した実施計画を策定いたします。その作業が4月から7月にかけて行うことになるかと思えます。その中で何度か委員会を開催して報告していきたいと思えます。

横道委員長：

任期は2年あって、職務としては条例にありますように、「諮問に応じ、行財政改革の推進に関する重要事項について、調査審議」して答申することと、「市長から行財政改革の進捗状況について報告を受けるとともに市長に対し必要な助言を行う」ことでありますので、今後月1回の頻度になるかわかりませんが、行財政改革大綱や実施計画ができるなど、必要なときはその都度報告を受けて議論をし、意見を申し上げるという役割になっていきます。

2. 1から4ページについて

横道委員長：

4ページ目の最後にある「さらに合併によりその財政規模が拡大した西東京市においては、その分「三位一体の改革」の影響も大きく受けると考えられ」の「その分」というのは、改めて読んでみると違うような気がします。交付税の減る額が大きくなることはわかりますけれども、合併前の2市分を足したものと変わらないのではないかと思います。

事務局：

旧市の場合は7万人と10万人という比較的小さい都市でしたが、規模が大きくなって職員を多くかかえておりますから、三位一体の改革あるいは東京都の財政再建プランの実行が伴ってくると、義務的経費への影響が大きいのではないかという表現です。

横道委員長：

私は合併協議会の委員でありましたので、おそらく西東京市であればまだ吸収できるだろうと思って申し上げました。一般的には規模の小さい過疎地域の市町村の方が苦しくなります。規模が大きければ財政的にも大きいですからより吸収できると思うのですが、それが逆に規模が大きい方が影響は大きいとなるとちょっと違うような感じを受けます。ただ、制度的に規模が大きい団体の方がより交付税が減る率が大きいということであればまた別ですけれども、そういうことにはならないのではないかと思いますので、この部分の表現は直していきます。

今尾委員：

3ページから4ページにある改革の必要性は、4つとも第1次の必要性をそのまま踏襲していますが、「必要性4 財政危機の回避」について、1ページ目の第2パラグラフで「財政危機を乗り切るための一時的な手段ではなく、組織の持続耐久性の強化という視点を持って」と最初に言うべきで「財政危機の回避」というのは対症療法的な感じがします。回避して痛み止めさえすればというのではなく、やはり健康体にならないといけません。

横道委員長：

確かに矛盾がある感じがしますので修正したいと思います。

3ページ目の必要性1で「本委員会において試算した」という部分は、浅尾委員が試算したものです。後でまたご相談しますが、委員の皆さん方が出された資料でまとめたものについては参考資料として付けたいと思っておりまして、ご了解いただきたいと思います。ここの表現は「西東京市の将来人口推計をしてみると」くらいで良いかもしれませんが、浅尾委員の人口推計をこの答申の参考資料として付けてもよろしいでしょうか。

浅尾委員：

私は構いません。

横道委員長：

「三位一体の改革」なのか「三位一体改革」なのかという用語の訂正がいくつかあると思いますがそこは直したいと思います。

西川副委員長：

3ページ目の「必要性2 行政サービスの主体の多様化」でNPOが挙がっていますが、具体的にはここに書いてあります指定管理者制度を含めて、民営化の促進をもう少し表面に出すべきではなかろうかと思えます。NPOが直ちに西東京市の行政サービスの主体として参加するののかということ、それは今後の問題であります。しかしながら

民営化は直ちにに取り組むと言いますか、実現を迫られている状況で、各市も進めております。ですから必要性 ではNPOを挙げるほか、民営化の促進についてもう少し挙げた方が良いと思います。

それから言葉の問題です。3ページの冒頭に「西東京市では、合併後直ちに以下の3つの方向性を定め」とあります。3つの方向性を出したのは、第1次行財政改革大綱ではなかったかと思います。合併したのが平成13年1月21日ですから、「直ちに」というと平成13年の早い段階で委員会と関係なく決められたのかと捉えてしまいます。同様に1ページの第3パラグラフで「西東京市では、合併後間もない平成14年7月」とあります。平成14年7月というのは合併してから1年半経っています。間もないというと半年くらいだという気がしますので文言を整理していただきたいと思います。

それから1ページ目の文章は、合併したことを前提として書かれておりますが、合併にまつわる文章を入れた方がインパクトは強くなるのではないかと思います。総合計画のことは書いてありますけれどもまだ10年間の新市建設計画は続行中ですし、合併で2市が1市になり大きく構造が変化したことをもう少し書いた方が文章としてはインパクトがあるのではないかと思います。

横道委員長：

確かに「間もない」とか「直ちに」という文言はご指摘のとおりだと思いますので、「間もなくして委員会を立ち上げて作った」など文章を改めたいと思います。

それからNPO等については、認証団体でなければNPOでないのかという問題もあるのですが、ふれあいセンターなどは住民の協議会が運営していて実施運営会議もやっているのです。住民自体が施設の管理をしている実態もあるわけですからロジック上はそうのようにさせていただいたということです。

3.5から7ページ「視点1」について

笠間委員：

5ページ目の新庁舎建設は、委員会の中で討論されたことはありません。それから「新庁舎建設に向けた検討を行っていく必要があります」と書いてありますが、建設ありきです。この行財政改革により歳出を減らす、あるいは歳入を増やすという議論をしてきた中で、このような多額の費用がかかる新庁舎建設を載せるのはおかしい感じがします。2庁舎のうち一方しかない部門が市民に対してどれだけの不利益を被らしているのでしょうか。ごみを有料化してその財源によって新庁舎を建ててくださいというニーズはあるのでしょうか。おそらくそのようなことはないはずですから、委員会としてはこの部分は省いた方が良いでしょう。

横道委員長：

第1次の行革大綱に、今後「1市2庁舎体制について調査、検討」とあるものですが、建設ありきと捉えられてしまうのならそれははいけません。ただ、完全に省いていいのかというと、いつまでも1市2庁舎の体制では問題が残ると思います。

宇賀神委員：

必ずしもそうではないと思います。4キロ四方のまちですけれど合併して庁舎が2箇所

にあるということは、遠いところまでわざわざ行かなくても済むという利点があります。全国の流れとして住民票の交付など住民に密着したものは公民館でできるようになってきましたし、高齢化の問題もあります。このような時代の中で新しいハコモノを建てることによって、お金の問題と便利性的問題が生じてきますから、きちっと押えておかないと誤解を招きます。それから公共施設は新しいものを建てないで修繕していく流れもあります。個人的には建設すべきでないし、できないだろうと思っています。

西川副委員長：

私も建設に前向きと捉えました。答申に盛り込むのであれば「新庁舎建設の是非に向けた検討」というように、是非かを検討するということで中立的にすれば問題ないと思います。

笠間委員：

第1次行革のときには「不要不急の事業の中止」という重点項目もあります。この新庁舎建設というのは不要不急事業の1つです。

横道委員長：

それでは「建設」という言葉は取ります。この項目を挙げるとしてもどのような表現をすれば良いか考えましてご相談したいと思います。

今尾委員：

住民票の自動交付機ですが、住民票発行数のうち交付機で発行した割合はどのくらいですか。

事務局：

自動交付機で発行できる証明は住民票の写しと印鑑証明ですが、その交付率は15年度の実績で住民票が約16%、印鑑証明が32%です。合併後に設置した関係もありまして年々伸びています。14年度と比べても住民票は4ポイントほど、印鑑証明は11ポイントほど上がっている状況です。現在、試行的ではありますが土曜日に窓口業務を実施しておりまして、その主な内容は住民票の写しと印鑑証明の発行です。自動交付機の利用状況と比較することにより、土曜窓口の検証ができるのではないかと思います。おそらく自動交付機の方が財政的な面でも小額で済みますし、市民の利便性の点からも自動交付機の利用は高まるのではないかと考えています。

西川副委員長：

住民票の自動交付機は導入によりどれだけの人件費が削減できたのでしょうか。普通は機械を導入してマンパワーは削減されるはずですがけれども、人間の削減の役に立たないというのであれば、今尾委員が述べられた「偽りのIT化」でかえって大きな荷物になってきます。

事務局：

土曜窓口と自動交付機との関係では合理化されるのか総合的に見て検討いたします。新たにITを導入する場合は、行政評価の関係で大綱にも載ってくると思いますけれど

も、当然事前評価をきちんとしていきます。

高坂委員：

6ページの(2)の最初のパラグラフの「サービスの提供主体は、行政に限定されるものではありません」というのはそのとおりだと思うのですが、市民の視点から見れば誤解を招く恐れがあります。11ページ3行目に「公務員でなければ取り扱えない事務については」という表現があるので、後のパラグラフを読めば民間にできることは民間にと限定されてきますが、最初にこのような表現をしてしまうと、官でやらなくてはいけない公平性やプライバシーに関する事務まで民間に任せてしまうように捉えられてしまう気がいたしますので、表現を工夫していただきたいと思います。

横道委員長：

これは次のパラグラフと一緒に考えた方がいいかもしれません。

西川副委員長：

5ページの「(1)市民の利便性向上」の中に「フロアマネージャーの配置」がありますけれども、今ある総合案内とは別に、銀行にいるサービスをしてくれるような人を新しく設置するというのでしょうか。設置しますと当然人件費がかかってきますし、個人的な考えですけれども、そこまで市民にサービスをする必要はあるのか疑問です。

事務局：

フロアマネージャーとは銀行のようにフロアを固定せず、たらいまわしにならないように対応するなど市民要望に即した形で案内していくというものです。また、市民の方は時々しか申請にいらっしゃらないので、申請する前に窓口で質問が多くなり滞留してしまうケースがあります。書き方の指導など事前に対応すれば受付事務ももう少し効率的にまわるということです。しかしながら現在、総合案内と市民相談窓口を設置しておりますので、今までのやり方を見直す中で税金の二重投下にならないよう調整しているところです。職員の配置につきましては、経験を持ったOB職で検討しております。これには再雇用・再任用制度がございまして、勤務時間等の制限により1人250万円から300万円くらいの人件費で済みます。

横道委員長：

お年寄りですとどこに行ったらいいのか、どのように自動交付機を使うのか、書類の書き方をどうすればいいのかなど親切にした方が窓口は楽になるのです。給与の高い正規職員がやるのは問題ですけれども、人件費が比較的安く済むのであれば問題はありませぬし、高齢化社会では必要なサービスになってくると思います。

高坂委員：

現にフロアマネージャーを実施している市町村は結構あります。

宇賀神委員：

そのとおりだとは思いますが、どこで配分をかけていくかということが重要です。それから最近は役所の人の民間への天下りが難しくなってきましたけれども、簡単に再就

職先を見つけさせてしまうというところが、一般市民には納得できないところだと思います。フロアマネージャーが必要かどうかしっかり検証しておかないと、一方的にサービスの向上だと言っておいて人事政策をしているにすぎないと感じてしまいます。民間であれば受付の方に勉強させて幅広く対応させるはずですが、しかし今の若い人たちは言ったことしか答えてくれませんで、年齢の高い人の柔らかく幅広い経験で対応する利点は認めます。

横道委員長：

自動交付機の導入とそれに伴う人件費の削減はセットですが、そこで浮いた人件費の一部をフロアマネージャーへ充てていくなど、考え方を整理することが重要です。

宇賀神委員：

今話題になっている指定管理者制度で業務を任せるのはいいのですが、大変規模が大きくてNPOでも収入が得られる施設には業者が寄ってきますから、そこに癒着がないかという問題があります。それから地区会館では熟年の方が生きがいも兼ねて施設管理をやっておられますけれども、そういうところには指定管理者といってもやり手がないのです。このような問題が内包していますから、コストの問題も含めて、どこに基準を置くか難しいけれども、そここのところをはっきりとわかるようにすれば大筋としてはいいと思います。

笠間委員：

表現の問題なのです。単にフロアマネージャーを入れるだけというニュアンスがあるためにこのように捉えられるのです。先ほどおっしゃった窓口全体のサービス水準のあり方を全体的に検証して、プラスマイナスするということがこれでは全くわからないのです。ですからこの表現を少し訂正する必要があると思います。

加藤委員：

6ページ目の「(3)事務事業の総点検」についてですが、私は他の自治体で行政評価をチェックする作業をしております。そこで感じることは、各項目が多岐に渡り詳細になりすぎて職員が書くのに苦労し、いつの間にか書くことが目的になってしまって、評価した結果を受けて改善するところまでいかならないようなことになりかねないといったくらい大変な作業になっているきらいがあります。ですから「事務事業の総点検」は市が提供するサービスなのかということと、提供すべきサービスなら効率的に行われているのか、この2点に絞ると良いと思います。その中で利用者が一定以上いるのかという視点は必要ですけれども、究極の2つの目的をクリアするような事務事業の総点検をしていき、外部の目を入れるという書き方にした方が、後で大変な思いをしなくて済むような気がします。

横道委員長：

総点検自体も簡素効率で良いということですね。

宇賀神委員：

私が言う60点でいいということですね。

事務局：

西東京市のサービス水準が他の多摩地域の25市と比較してどういったレベルなのか。合併時はそのところを調整しないで課題を先送りしているの、それをもう一度見直そうという意味です。確かに総点検するとなると目的が何であるのかわからなくなる恐れがあります。ご指摘につきましてはわかりましたので、委員長と調整して文章を直します。

西川副委員長：

(3)の内容は抽象的です。補助金の削減とか見直しという具体的なものを出してもらうとはっきりしてくると思います。

それから(3)の第1パラグラフの最後に「高い水準の行政サービスが提供され続けている傾向が見られます」と書いてあります。「高い水準の行政サービス」というのはプラスイメージがありますが、この場合はマイナスイメージ含んでいると思います。その次に「定められた期限の内に遂行しなければという特殊事情のなかでは」「限界があったことと思います」と言っており、ここではコストに合わない高い水準の行政サービスが提供されているのだということを書いた方がはっきりします。

事務局：

文章を直します。

4.8から9ページ「視点2」について

宇賀神委員：

「(3)歳入の確保」に書かれているごみの有料化は、十分に皆さんの意見を聞いて委員会としてまとまったというようには思えません。確かに歳入の確保になりますし、ごみが減るという牽制機能もあります。八王子市も始めたようですし、悪いことはないと思いますけれども難しい問題です。

浅尾委員：

ごみの有料化を(3)の中に書くのか(4)の中に書くのかという問題もあると思います。実際には法定外目的税の具体例として書かれていますから、税としてのごみの有料化ということになってしまいます。

横道委員長：

私も事務局との調整で迷ったのですが、法定外目的税の議論が出たときにそれを検討するくらいならばまだやるべきことがあって、その大きな1つがごみの有料化だろうということで(3)に入れました。それからごみの有料化について委員会で十分な議論をしておりませんので、「実現」まで言い切るのはきついかもしれません。ただ、大きな流れとして環境省も有料化の方向で進めてもらいたいと言っておりますし、財源面としてでなくリサイクルやごみの減量化という政策的な観点から負担を求めるといいます。(3)と(4)のどちらにに入れるのかについては再検討させてください。

宇賀神委員：

書くのであれば「ごみの有料化を検討しなければならない状況にあります」というような表現であればいいと思います。それから(3)の文章は、納税の義務を果たしていない市民がいて、その徴収率が低いと言っています。徴収事務は行政の仕事ですが、それができていないからごみでもお金を取りますという感じがします。

西川副委員長：

多摩地域の市長会では実現ということで決まっていたと思います。実態としては約半分の市で実施されています。

事務局：

市長会では26市統一で有料化について合意されています。終末処理場である日の出の処理場が限界に達しておりますので、分別収集の細分化などによってごみを減量化することが強く求められており、ほとんどが有料化の実現に向けて動いています。現在知り得ている情報は、26市中既に12市が有料化、検討している団体も10団体ということで、概ね有料化を実施しているあるいは検討段階に入っているという状況です。

西川副委員長：

しかし不燃ごみについては有料化ではありませんね。西東京市民はプラスチックを燃やせないごみとして出していますけれども、実際は燃やせるごみと一緒に柳泉園で燃やされています。そうしないと最終処分場がパンクしてしまうからです。他の自治体では可燃ごみを有料化した場合、可燃ごみに含まれていた名刺大以上のリサイクルできる紙が古紙に流れるため、その3、4割くらいが古紙にまわっているようです。ですから有料化によって本当にごみが減るか、費用対効果の面についてもわかりません。結局はやらざるを得ないのかと思いますけれども、やはり議論の場が必要ですし、市長会で決定したのだからそれだけの理由があるのでしょう。

事務局：

平成13年度に調べたもので古いのですが、有料化を既に実施した市では、可燃ごみは概ね30%から40%くらいの減少につながっています。不燃ごみにつきましても一定程度の減少につながっているという状況です。資源ごみにつきましては倍増程度です。プラスチックごみに関しては、終末処理場の前に各市で行う手前処理という作業があります。本市の場合は手前処理を行わずに全て柳泉園に運んでいますけれども、他市では委託業者や産廃業者が不燃ごみを焼却する手前処理を行い、手前処理したものと終末処理場へ持って行く焼却灰を分けています。ですから終末処理場とは別の考え方で処理しているのです。

横道委員長：

ごみの有料化の情勢はわかりましたけれども、ごみの有料化について議論した結果ではありませんので、改めて考えまして案をお見せしてご意見を伺いたいと思います。答申はこの素案の段階で、ホームページなどで公開されますか。

事務局：

委員会は秘密会ではなく公開になっていますので、開示請求等が出れば素案もオープン

になります。

宇賀神委員：

十分検討したのならいいですけども、今の段階でオープンになるのはどうかと思います。

事務局：

実は委員会の資料について既に決まったかのような質問が12月議会でありましたが、これは委員会の検討課題であると答弁をしています。この委員会は原則として公開していますので、やむをえないのかと受け止めています。

西川副委員長：

答申を出すまであと1回議論する場合がありますから、その結果を踏まえて決めましょう。ただし市長会では既に決まっていますし、今回の答申に盛り込まなければ2年間先送りになります。他市の流れからいっても「検討」では弱いのかもしれません。

横道委員長：

他の部分も同様ですが、最終的には次回の委員会で決めたいと思います。ごみの有料化については、市長会で決めた内容や現在の状況、実施したときの効果など資料を出してください。

西川副委員長：

西東京市でごみの有料化について審議するのはごみ審議会ですか。答申も出ているのですか。

宇賀神委員：

ごみの選別の細分化など細かいところが本当に再資源につながるのかというところまでの議論はされています。

事務局：

いずれにしても有料化ということになりますとごみ資源化及びごみ減量推進協議会というものがあまして、そちらに諮問して協議いただくということになると思いますが、諮問まではしていないと思います。

西川副委員長：

ごみを有料化すると今までの集団回収ではなくて、それぞれの家の前にごみを置いて回収する個別回収になります。収集形態が変わってきます。

事務局：

有料化と個別収集がセットになってくるところが多いのですが、費用対効果を取るよりも環境問題を取ることで実施するのだと思います。ごみの減量化を図って環境問題と終末処理場の延命をしたいと考える方が流れとしては強いと思います。

今尾委員：

8ページの下から3行目に「国の定める定員モデルや同規模の自治体の職員数を大幅に上回る状況」と書いてありますが、職員1人あたりの人口は26市の平均で136人です。西東京市は141人で平均よりも職員は少ないのですが、そうすると「大幅に上回る状況」ではないと思います。そうすると国が定める定員モデルからするとということですか。

事務局：

「同規模の自治体」とはここでは26市平均ではなく、当市と同じ規模である類似団体等からするとということです。例えば小平市は既に1000人体制と言われていますが、最近では1000人を切って900人体制です。西東京市は1260人ですからそれと比べると「大幅」なのです。

それから国の定員モデルは3年ごとに見直しされておりまして、今回はかなり厳しい査定でモデルを作っているということでした。平成15年度に出された最新の定員モデルからすると、確かに一般行政部門で42名の超過という状況になっています。「大幅」かと言われるとそれは何とも言えませんが、西東京市が減らしていくスピードと国が作るモデルとはある意味追いかけてこなくなっています。

さらに「今後の行政改革の方針」に基づき、地方行革指針を国が3月までに策定します。5年間で国家公務員は10%以上削減することは閣議決定がされていますから、そういったところも考えますと、近隣市、モデル定数、今後の国の考え方等から超過であることは間違いありません。

今尾委員：

小平市は職員1人当たりの人口が179人です。26市の中で最も効率が良いと言いますが、人口当たりの職員が少ない市です。小平市は何かうまい方法をとっているのですか。

事務局：

小平市は現業職員が少ないのです。ごみ収集はもともと民間委託しておりますし、児童館は1館しかありません。保育園も少なく、他市でもそうですが官と民とが5対5くらいの割合です。ところが西東京市の場合には8割以上が市立保育園です。その分どうしても職員をかかえているという点が大きく異なります。

横道委員長：

「大幅」という言葉は取りまして「上回る」だけでも良いかもしれませんが、しかし基本的には上回っているので適正化していかなくてはなりません。

笠間委員：

9ページの中ほどに「徴収率を都内26市のうち」という文面がありますが、「都内26市」という表現はあるのですか。

事務局：

これは「多摩26市」に訂正します。

宇賀神委員：

職員数については議論されておりますが、民間と比べれば平均給与は非常に高いです。人が減れば職員の驚異的な能力アップがない限り、ITでも限界がありますからサービスが低下するはずで。そうすると身の丈にあったということであれば、西東京市は平均給与600万円ちょっとでいいと思います。民間は今そういう状況です。

事務局：

給与については国が定めるラスパイレス指数という基準からすると、一般行政職は100を大幅に超える状況にはありません。また、給与体系は東京都の給与体系に見直しました。ですからそういった中で何を削るのかということになると、定年退職者の分を不補充にするということは言えますけれども、財政再建団体でもありませんし、公債比率は7%前後、経常収支比率も上位にランクされている状況で、現にある給与を下げることは非常に難しいと思います。

横道委員長：

制度的に人事院勧告があって、それよりも高ければ下げようになりますが、そうでなければよほど財政が厳しくならないと引き下げるのは難しいのです。

笠間委員：

定年退職者を定年前に昇格させて高い退職金を払うという自治体もあるようですが、西東京市ではそういうことはないですか。

事務局：

退職金を高くするために何号給か上げたり、財政支援手当を出したりすることはありません。手当の関係で言えば特殊勤務手当は既に減らしておりますし、時間外につきましても予算配分の中で相当抑制しています。退職手当の見直しもしましたし、福利厚生費もかなり圧縮しています。定期昇給は58歳までとなっていますけれども、東京都と同じ55歳にすべきだという流れはあります。

宇賀神委員：

58歳まで定期昇給があると言われましたけれども、民間企業では普通40歳です。要するに実力主義なのです。パフォーマンスではありませんけれども、市でも痛みを分かち合うことをやって、もう少し市民に対して市報などで示せば共感度といいますか共鳴度が高まると思います。

横道委員長：

あとは定期昇給ということですから、このことを書けるのであれば書いた方がいいと思います。

事務局：

職員の意識の部分もありますので出していきたいと思います。

5.10から12ページ「視点3」について

西川副委員長：

タイトルですけれども「改革を持続させるために」では非常に弱い、消極的な感じがします。私の考えですと「改革のスピードを上げるために」とか「改革を促進するために」のように、「より改革を強化する」というもう少し前向きな、後押しするような表現にしたい感じがします。

横道委員長：

持続も必要です。一時的でないということを言っていますので。

西川副委員長：

持続は当たり前だと思います。それから10ページの「(1)組織機構の改革」の第2パラグラフに「そのためには、今後、各部ごとに、総人件費・総定員の枠内で」とありますが、これは三鷹市のように各部ごとに行政改革大綱に目標を出すということですか。

横道委員長：

要するに予算の枠配分をやるという意味です。従来配分ではないということです。

西川副委員長：

独立採算制ではないですけれども各部ごとに枠配分してそこで目標管理してということですね。これは文言として載っていませんが、後から載っていないからやりませんでしたということにはなりませんか。

事務局：

現在部局が12ありますが、類似団体並みに8から9くらいに縮小する必要があると考えています。これも職員の削減につながります。それと合わせて予算等についても枠配分するという事です。部の努力によって不用額が出れば、それを1つの成果として翌年度、何らかの施策展開に使えるような仕組みづくりを、組織の再編の中で考えていきたいということが意図するところです。管理職の数は一定の縮減を図ったのですけれども、相変わらず部が多く組織が肥大化しています。見直さなければならないことは議会等でも答弁しております。

横道委員長：

そうであれば部を減らすことを書いてもいいかもしれません。先ほどの職員数を減らすことも含めて、組織自体のスリム化も図って、その部に権限を委譲するという内容でもう少し書き直したいと思います。

今尾委員：

前に資料41「第1次行財政改革中間総括」をいただきましたけれども、1ページ目の下の方に「人事考課制度、目標管理制度、財政管理指標に基づく管理、組織改正など」「個々の取組を連携させ自律的な経営体制を実現するためには、どのような経営マネジメントでいくのか、明確なコンセプトあるいはビジョンがなければならない。これを欠いたために改革の意義や方向性が失われがちになったきらいがある。」と評価していま

す。これは答申の素案の中でどのように活かされているのでしょうか。

事務局：

10ページの冒頭部分にNPM的発想で「自立的な改善を」行うと書いてあります。答申の中で盛り込むことで大綱の中でもおそらくモデルを打ち出していくようになると思います。

横道委員長：

私が補足しますと、ニュー・パブリック・マネジメントは民間企業の経営理念や手法、事例で取り入れられるものは行政でも取り入れようというのが基本的なスタンスです。やり方としては(1)から(3)が連動しておりまして、(1)はトップマネジメント強化と各部に対する分権です。ですから戦略的な機能は強化する一方で、実施については各部に任せるというコンセプトでやるというものです。(2)は実際にそれをする場合の人事をどうするかということです。ここでは抽象的に「能力・実績重視の人事制度」としか書いていませんが、勤務評価や目標管理なども含めて行財政改革大綱で具体化していくということです。(3)のポイントは「成果指向型の予算編成」です。行政評価をやるだけでは意味がなく、いかに予算編成、資源配分に結び付けていくかがキーポイントです。それでキーワード的に「成果指向型の予算編成手法」と書いてあるわけで、これをどのように具体化していくかは行革大綱なり実施計画に出てくると思います。

今尾委員：

今言われたようなやり方が、1次行革で欠けていた経営マネジメントのビジョンだということですね。

高坂委員：

(2)の「能力・実績重視の人事制度」というところが具体性に欠けておりますので、委員長からご説明いただきました内容を答申に記載したらどうでしょうか。それからやはり「能力・実績重視の人事制度」ということであれば、職員自身がスキルアップする仕組みとして研修やキャリアパスなどを同時に入れていかないといけません。日々お忙しいでしょうし、お金のかかることですから行財政改革とは方向が違うところもあるのでしょうかけれども、やはり短期の研修とか長期の国内留学とかそういうものを含めていろいろな仕組みを入れていかれる方が建設的ではないかという気がいたします。

横道委員長：

人材育成ということですね。勤務評価を記載するのはいいと思っておりますが、目標管理は実施している自治体を見ますとうまくいっていないように思います。なぜかと言いますと、課長以上に目標を持たせることは構いませんが、部下はチームで同じことをやっていますので個人別に目標を設定することはなかなか難しいのです。ですから部長は目標管理しやすいのですが、できるのは課長くらいまでだと思います。もう1つ個人的な意見を言わせてもらえれば、勤務評価は課長に評価をさせてそれを勤勉手当などに反映させることから始めていくものだと思います。

高坂委員：

やはり組織を大きな単位に再編してそこに権限委譲するという形にしないと、目標による管理というのはなかなか難しいという気がいたします。

事務局：

西東京市の人材育成計画の策定がようやく終わりました、実施計画の策定に入っております。その中でおそらく今お話のあったような勤務評定でありますとか目標管理が人材育成の1つのツールとして出てくると考えておりますので、そういった例示をここに出していくことは一向に構わないと思います。

横道委員長：

勤務評価と目標管理は例示として言葉を出していきます。それから人材育成の話も盛り込んでいくことにしたいと思います。

6.13ページ「結びに」について

西川副委員長：

「市財政のシミュレーションを行うことによって」とありますけれども、これを盛り込むことは同意できます。しかし「市財政のシミュレーションを」やれとも言っていないので、これを書く以上はもう少し前向きな表現にしないとトーンが弱い感じがします。ここに入れたのはどういう趣旨なのでしょう。

宇賀神委員：

とにかく目標を設定して、財政の状況からどれだけの予算でどれだけの効果が出るのか、意義があるのかシミュレーションをする。逆に言えばやらなくていいものはしないための判断をするものではないでしょうか。

横道委員長：

おそらくやり方として2種類あると思うのですが、1つは経常収支比率などの指標による管理です。「個別事業の目標設定」をしても全体としてどうなるのか考えた場合に何で捉えるかということ、おそらくお金でしか捉えられないと思います。そうするとそのまま事業やっていけばこれだけ赤字になってしまうけれども、自分たちとしては赤字を出さないということをどういう形でできるかわかりませんが、例えば経常収支比率を何%に抑えるですとか、公債費管理で起債の残高をこれ以上増えないようにするとか、発行額を何円以下にするというように管理することができます。もう1つは様々な財政削減をすることによって、合併ですと189億円の効果を期待する、あるいは期待できるというように効果を額で示すというものです。いずれにしても個々に目標を持って取り組むと同時に、マクロで捉えた管理、特に財政的な管理をするべきだということです。ただ表現がわかりにくいので文章を整理します。

西川副委員長：

委員長が説明されたことはこれから検討するのですか。

事務局：

経常収支比率は85.1%で、公債比率も7%くらいです。これらが高いと財政健全化計画

を作るようになりますが、現在は高いわけではありませんので、財政健全化をするならば財政調整基金が必要だという程度のシミュレーションをしております。長期的に考えれば、税収が伸び悩む状況で今のサービス水準を維持してなおかつ高齢化が進んだ場合のギャップはいくらなのかということ、いくつか設定があると思いますけれどもシミュレーションしなくてはならないと思います。おそらくそれをしないと事務事業の総点検をしても、実際目標をいくらにするのか設定できないでしょうし、それによって実施計画の具体的な数値も置かれるのではないかと思います。

横道委員長：

やるのであれば文章を少し変えます。

7. 副題及び資料について

宇賀神委員：

2次行革の中で我々は一体何を訴えるのか、今ひとつ私の中で消化できていないので、スローガンのようなものがあればいいのではないかと思います。そこで自分の書いたものはちょっと古いかもしれませんが、「選択と集中の行政経営」というスローガンを考えてみました。選択というのはやらないことはやらなくて結構ですということです。それから優先順位をつけて集中してやりましょうという意味です。

横道委員長：

副題はつけたいと思っています。各委員さんにも次回までに副題を考えていただき、ご意見をいただいたうえで決めたいと思います。

それでは中身につきましては、本日のご意見を踏まえましてもう一度事務局と調整して再度送付させていただきます。なおご意見がありましたらまたそのときにいただきたいと思います。

それから資料として、1つは難しい言葉については用語集をつけます。もう1つは浅尾委員から提出いただいた人口推計の資料も添付します。他にもまとまった意見と言いますか提出資料として、浅尾委員の公共施設の資料、西川副委員長の財政面から見た行革の提案、今尾委員のITの提案がありますが添付してよろしいですか。

今尾委員：

付けていただければ光栄です。

西川副委員長：

検討いたします。

事務局：

2月末までにご連絡お願いいたします。

2 その他

日程調整

《第8回は3月に行いたい。日時については後日調整する。》

《閉会》