

会議録

会議の名称	行財政改革推進委員会 平成16年度 第8回
開催日時	17年3月23日(木) 15時00分から16時45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 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(案).....資料49 庁内検討組織設置一覧表.....資料50 手当見直し状況.....資料51
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7回会議録について確認》

1 答申案について

事務局

《資料49にそって、素案との変更点を説明》

横道委員長：

皆さんからいただいたご意見につきましては、事務局と相談いたしましてできるだけ取り入れさせていただきました。ただ、宇賀神委員の意見は2点、取り入れられなかった部分があります。

宇賀神委員：

1つは11ページの「(1) 組織機構の改革」で、具体的な実施組織として第1次行革にもありましたプロジェクトチームを強化して、マトリックス方式でやったほうがいいのではないかと考えております。庁内で分権化することはいいのですが、部に金と力がありますと独走しがちになりますので、プロジェクトチームでやっていくほうがむしろ重要な選択された事項を集中してやれるというのが私の考えです。民間でもそうですけれど、部長クラスの偉い人がやっていますとなかなか具体的には進まないというのが普通の人間社会です。ですから選択と集中をやる場合に、マトリックス的なことがないのかということです。

もう1つは、手当の他に全体的な年収が高いという認識に私はたっています。単純に計算すると平均で860万円くらいになっています。もちろん社会保険料などが入っているとしますけれども手当もあると思います。手当は具体的な仕事の内容に密着しているかどうかを気にしています。払う必要のない業務があればやめられます。同じ考え方ですが、業務そのものを見直しながら全体的に給与を下げっていく。政府の行革方針の中で職員数の10%削減とありましたが、サービスをキープするために、多少年収を下げて雇用を守っていけばいいというのが私の基本的な考えです。

事務局：

本日はそのご意見に関連しまして資料を用意しております。まず資料50は「庁内検討組織状況一覧表」でございます。プロジェクトチームに限らないのですが、組織横断的なものがほとんどです。調査の時期が1年くらい前で古いものですが、現在でもそれほど状況は変わってございませんので、参考までにご提出いたしております。「職の構成」は右から2番目でございますけれども、管理職だけで構成しているものもありますし、一般職員まで入っているものもあります。検討組織の性質によってさまざまですが、実際にこれだけの横断的な検討組織が庁内に存在してございまして、必要に応じて設置するのが当たり前のような状況でございます。また、第1次行革の実施項目として掲げたのはいいのですが、進行管理をするのに達成度の把握が非常に苦慮したこともございますので、再度取組項目として掲げる必要性はないのではないかと考えています。

横道委員長：

事務局から相談を受けましたが、ここに入れなかったのは私の判断として2つ理由があります。1つは事務局が言いましたように、プロジェクトチームは実際に動いていまして、しかもたくさんできていますから、1つの基本的な手法になっているのではないかとことです。それからもう1つ、より大きな理由は、11ページ(1)の第2パラグラフにあるように、この3年間で大きな課題というのは、合併したために管理職の職の問題もあって、部や課をたくさん作ったものを大括りにして減らさないといけないのです。当然、部の構成を括れば業務範囲の見直しも入ってくると思いますので、そちらを強調したほうがいいのではないかとと思ひまして、このようにさせていただきました。

事務局：

次に手当についてですが、合併の調整過程においてかなり見直し、廃止をしてきております。それがいわゆる特殊勤務手当というものですが、資料51の下のほうにまとめております。これは業務に密着しているもの、例えば自動車運転をすることが業務となって

いる職員に対して自動車運転作業手当を出す必要はないという視点から、そのような現場作業の手当は廃止しております。現在残っている特殊勤務手当としましては、危険な作業に従事した場合ですとか、動物の死体処理などに限られておまして、4種類しか残っておりません。26市の特殊勤務手当の状況を調べましたが、一番少ない自治体で3種類となっております、西東京市はその次に少ない市となっております。平均しますと10種類を超えておまして、一番多い自治体では32種類です。こういう状況を見ましても西東京市の見直しが遅れているとは言えず、むしろ進んでいると認識しております。また、国ですとか都の動向を注視しておりますので、そういった動向を見据えて今後も当然のことながら引き続き見直しをする体制となっております。

横道委員長：

ここに書いてある特殊勤務手当以外の手当は国や東京都と同じ手当ですか。

事務局：

いわゆる基準内給与に付随する国や東京都における手当です。今後は人事院勧告等を含めてそれぞれの自治体で見直すことになろうかと思えます。

宇賀神委員：

危険手当のようなものや管理職手当などたくさんありますけれども、見直した手当と同じように他の手当も本来の業務なのか、手当という表現以外の形でいろいろなものがないのかどうか検証する必要があるのではないかと思います。それから非常に財政が緊迫している状況ですから、もっと業務そのものの合理化と簡素化を図ってその上に手当をつけるのであればいいのだけれども、やっていないのであれば政府から言われる前にやったらいかがですかというのが私の考えです。

横道委員長：

退職手当の支給率はどのようになっていますか。

事務局：

部長級から階層ごとに一律支給です。月数は国並みになっています。

横道委員長：

特殊勤務手当の見直しはよく取り組んでいると思えますし、額的に知れていますから財政的にはあまり意味がありません。その他の扶養手当から退職手当は国で定められている制度ですから国が変えないと難しいですし、財政的によほど厳しければ別ですけれども、国の支給率を上回っていない今の状況ではこれ以上の見直しは厳しいという感じがします。ただし、では何もしなくていいのかということがありますので、文面上は「見直すなど」として整理していくという作りです。

笠間委員：

勤勉手当とはどういう手当ですか。

事務局：

一般的に言うボーナスと一緒に支給されるプラスアルファです。査定をしませんので一定の率で一律に支給されています。ボーナスの中には標準的な月数と勤勉手当があり、合計何月としています。病欠や欠勤の日数によって勤勉手当は減額されます。

加藤委員：

都バスの職員は民間のバスの運転手に比べて非常に給与が高いということが言われています。それと同じように、私たち一般都民、市民の感覚からいってこの職務に対する給与水準は民間に比べて異様に高いものがあるとすれば、もちろん見直すべきだと思います。800万円という給与水準は私も高いと感じました。

事務局：

平均給与は年齢構成によります。長く勤めている団塊の世代が多くなってきましたから800万円という数字になっています。同じ18歳初任給を比べれば、民間の中堅どころと変わりません。ですから年齢で見ないとわからないのです。

宇賀神委員：

それはわかりますが、国民の感覚からするとびっくりする額です。一方で一生懸命やっている職員を評価する基準がはっきりしていませんし、勤勉手当も評価していないということですから、簡単に言うと欠勤した人はプラスアルファがもらえないだけです。一定補償してプラスアルファがないと。そこのところのずれがあると思います。一般の民間企業であれば儲からなければどんどんボーナスが減っていきます。非常に難しいことを言っているわけだけれども、そういった国民、市民の気持ちをご理解いただきながら、手当であれば本当に必要な業務なのかどうかということを検証してもらいたいと思います。

横道委員長：

結局、問題は国の制度に右倣えしていることです。国の給与制度も見直しされる可能性がありますので、そこは付け加えるのであれば「国の給与制度の見直しの動向を踏まえ、適切に見直す」としたほうがいいかもしれません。

西川副委員長：

西東京市と他の25市と比較して給与は高いのですか。

事務局：

西東京市は東京都の給与表に合わせていますし、国の指導もありますからどの自治体も似たようなものだと思います。以前は国から示すラスパイレス指数の基準値である100を超えるところもありましたけれども、最近はほとんどが東京都の給与体系になっていますからラスパイレス指数も100を超えているところは少なくなってきました。当市の場合も100を上回っていません。

西川副委員長：

国家公務員の場合は現業職の給与が低く抑えられていると思うのですが、西東京市の場

合はどうか。

事務局：

一般職と現業職では給与表が別になっています。以前は同じ給与体系でしたが、そうすると年功序列型になりますので改善し、合併のときに東京都の給与制度そのままを採用しています。

加藤委員：

いわゆる業績給の比重を大きくして優れた人には給料を多く、逆にあまり成果が上がらなかった人にはそれなりというか減額するくらいの、そういう選択と集中でないですけども、頑張った人にはそれなりの給与を与える仕組みを市で独自に作るということはできるのでしょうか。

横道委員長：

それは難しいです。なぜ難しいかと言うと給与表を作るのが難しいのです。ですから自治体は国の制度に準じているのです。独自の給与表が作れるのは東京都くらいですが、これも国の給与表に似ていて特殊勤務手当以外の手当も国に準じています。

加藤委員：

そうすると残念ながら意欲のある職員があまり評価されないような給与体系だということですね。

横道委員長：

例えば昇給も国は55歳まで年功序列的ですが、給与表の額の幅をだんだん上にいくに従って縮めていくなど国が変えてくれて、それを受けて東京都が変えて、西東京市が変える。基本的にそういう仕組みになっています。今後、国の制度が変わる可能性もありますので、変わった際にはそれに対応してやはり変えてもらわないといけません。

笠間委員：

表現の問題ですけども、今のご説明ですと成果主義等は国ないし都が変わらないと西東京市独自では変えられないということですから、11ページの「成果主義、顧客主義、現場への権限委譲、説明責任といったニュー・パブリック・マネジメントの考え方を効果的に取り入れ」と実施するように書いてありますが、できないのであれば取り外したほうが誤解を招かないのではないかと思います。

事務局：

人材育成の基本的な考え方の構築が終わりましたが、勤務評価はこれから独自で取り組んでいくスタンスで考えております。また、目標管理も並行して制度化していき、成果主義に近づけていく考え方を持っています。

笠間委員：

しかしそれは国、都が変わらなくてもできるものなのですか。

事務局：

勤務手当に係る評価は制度的に可能です。現在は一律で支給していますが、額に跳ね返らない評価は職員相互でしており、昇任により賃金に格差が出ています。それをもう一步踏み込むには、やはり民間がやっているようなもっと踏み込んだ勤務評価が必要です。

横道委員長：

そもそも勤勉手当は一律に支給するものではなくて、業務の実績に応じて差をつけてしかるべきものです。ただ、国もそうですが何でできなかったかと言うと、前提である勤務評価が勤勉手当に差をつけるくらいのしっかりとした仕組みになっていなかったのです。土台があやふやだから一律なのです。それから従来もそうですけれども、公務員の世界で頑張ったらどうなるかというポストなのです。要するに給与で処遇するのではなくて、ポストで処遇するのです。それは今でも有効な手段で使えます。ですから業績が上がれば偉くなり、そのスピードが速い。それに対して給与面でもメリハリをつけていくという試みはこれからやっていく。その手がかりとして勤勉手当でそういう扱い方を考えていこうという方向なのでしょう。その前提として目標管理や業績評価、勤務評価を導入したうえで、それをポストや給与、給与といっても最初は勤勉手当に反映していくことはこれで十分できます。

西川副委員長：

例えば国民健康保険料の滞納者から徴収した場合、滞納者を少なくしたことに対する手当はないのですか。

事務局：

昭和の後半くらいには徴収した実績に応じて徴収手当のようなものがあつた時期もございました。ただ、先ほどもご指摘のあつたように、実際に従事している給料に入っているという観点から見まして、当然あるべきものではないと判断し廃止しました。

西川副委員長：

多額の滞納者がいて、ザルからどんどん水が漏れている状況をなくすことが非常に重要だと思います。しかし、滞納者を減らした分だけ手当が出るとなると、厳しく取り立てる事態が生じますので、勤勉手当などに多少反映させるということは考えられると思います。

事務局：

滞納対策としては、今年納めていただく分を集中的に徴収する、高額が悪質滞納者を担当する職員を決めるなどがあります。また、この経済情勢の中で払いたくても他の債務がある、特別徴収にもかかわらず企業経営状態が悪いために従業員から預かった税金を収めないなど特殊なケースもあります。徴収部門では内部だけでなく、他の部署からも応援に行くという体制をとって強化しているというのが実態です。おそらく個々の職員の給与に跳ね返すには、上司が徴収の状況、接遇態度などを見て査定をしていくものと考えています。

横道委員長：

いろいろとご意見はあるかと思えます。なぜ私がそれらのことを「など」に含むというようにしたかをご理解いただきたいのですが、わざわざ挙げた58歳の定期昇給停止だけは取り組んでいないのです。55歳に引き下げることを行革の中で実施すれば結構効くのです。

事務局：

補足させていただきますと、現在残っております特殊勤務手当は4種類で年間約15万円です。1件の額も少ないですし、支給実績のないものもございます。金額的な面でも昇給停止年齢の話と比べると桁が違っていると思っております。

浅尾委員：

難しい問題ではありますが、行財政改革の中だけで議論する話ではないと思えます。おそらく文言的にはこれ以上書きようがないという気がしますが、総論的に市民の気持ちとして給料も含めて市民の公務員を見る目は厳しいのだという趣旨をどこか書いておいたほうがいいのではという気がします。

横道委員長：

ではそれは工夫します。

宇賀神委員：

58歳と書くことはいいけれども、ほとんどの人は「えっ、58歳？」という感覚だと思います。民間だと40歳です。手当もシンプル化しています。高齢化の問題や国の規制などがありますが財政が緊迫しています。

加藤委員：

頑張ったのに報われないということがあるために、昇進する意欲がない職員が非常に多い自治体があります。それを見るとすごく残念に思います。年功序列であれば何もしないでじっとしているのが一番いいという状態になってしまうのは、もし私が西東京市民であれば税金を払っていてすごく虚しくなるような感じがいたします。頑張ってくれている職員の方だったら800万円でも1000万円でも当然でしょうし、単に8時間勤務している職員に払うのであれば市民の感覚としてはどうなのかと思えます。

事務局：

ですからそういう方向にもっていこうということです。

宇賀神委員：

自治体では本俸の部分を減らすことはできるのですか。

横道委員長：

きちんとした勤務評価が導入されれば差をつけることは可能です。

今尾委員：

今の感想としては、やはり「必要性3」の地方分権が進むということと足並み揃えてやっけていかない限りうまく機能しないということだと思います。分権自体が進めば、4ページに書いてあるように「自治体の創意工夫・技量が問われる場面が増加して」くるわけですから、そこでどんどん知恵を出して市民と協働でやっていく。その中で給与も必要なら一緒に抑止していくようなことになると思います。坂口市長は選挙のときに「隣の武蔵野市、三鷹市が民間の行政の評価で1位と2位で、西東京市は15位から80位台に落ちていた。私が市長になったら武蔵野市、三鷹市に負けないようにしていく。」と言っていますけれども、歳入が少ないにもかかわらず2市に並ぼうとしたら知恵を出すしかありません。ですから給与が高いということにエネルギーを使うのも感情としてはありますけれども、知恵を出し合って競争していくことにエネルギーをかけるようになってほしい。私が提案した「真のIT化」のようなことを進めているところはあまりないですから、そういうことをしない限り、いくら武蔵野市、三鷹市に並ぼうと言ったところで無理なのです。

高坂委員：

勤務評価が難しいとすると、では何をインセンティブに職員の方に頑張ってもらえるか、ということが見えてこない気がいたします。民間企業では給与が上がれば非常にインセンティブになって、創意もするし知恵も出すけれども、地方自治体の公務員の方が何をインセンティブにチャレンジをなさるかということ、チャレンジが容易な環境でもないですし、さらにインセンティブもない中であえて火中の栗を拾われる方がどれだけいるのかという気がいたします。決して職員の方たちを貶める意味ではなくて、やはりそうするのはとてもリスクなことだろうと思うので、どういうインセンティブを西東京市としては考えていくのか見えていないと、将来のことを話す行革としては何か足りないような気がいたします。

横道委員長：

そこを踏まえまして給与制度につきましても12ページに「職員の能力や業績をより反映した制度に改めるべきでしょう」と言っているのです。ただ、具体的にどこまで書くのかということ、国並みになっていない58歳の昇給停止は書くとして、あとはいろいろと考えてもらうようにしたいのです。ですからそういう趣旨を強調すると「現在58歳となっている普通昇給停止年齢を見直すなど」では弱いので、「見直しを始め」としたいと思います。

私が気になりましたのは、6ページの「過度に高い行政の」という部分です。トータルとして合併時にサービスは高いほうに、負担は低いほうに合わせたので、身の丈に合っていないというのはわかるのですけれども、どこが「過度」なのかと質問されたときに答えられません。

宇賀神委員：

高い水準が提供され続けているサービスとは具体的にどのようなものがありますか。

事務局：

例えば高齢者施策には入浴券の配付があります。70歳以上だけの世帯を対象にしていたものと、65歳以上の単身の高齢者を対象にしていたものがあって仮定すると、併し

て統合した結果、65歳を超える世帯という扱いをしてしまうということです。やみくもに支給対象を広げていいかという問題があるため、本当に必要な年齢、あるいは世帯層、それから市内に銭湯がありますので産業振興の一環という観点でもう一度見つめ直すと基準が変わってくるのではないかと思います。他のサービスについても他市の制度を見ると知らないものがあるかもしれません。しかし、市民ニーズ、社会ニーズに本当に合致したものなのかわからないのが実態です。ですからこれが「過度に高い」かはわかりませんが、1つ1つ検証する必要があると思います。

加藤委員：

他市を見ていますと、財政面から裕福な高齢者にも入浴券を出していいのかということでやめたところがあります。

西川副委員長：

それでは「過度に」ではなくて「比較的」にしたらどうでしょうか。

横道委員長：

全国的に見ても明らかに行政水準が高いものがあればいいのですが、データがないので「比較的」とも書けません。この部分の趣旨はわかるはずですので、「過度に」を取って「高い行政水準」とさせていただきたいと思います。

西川副委員長：

前回の答申には「補助金の適正化」を出していて非常にインパクトがありました。これからも取り組むのだと思いますけれども、今回の答申では項目立てをしていません。

事務局：

6ページの「(3)事務事業の総点検」の中で「各種補助金や手当、使用料など」として事務事業の総点検に包含されています。また、市長の公約の中でも補助金については明確に掲げておりますので、答申では漠然と「事務事業の総点検」としていても、大綱や実施項目を検討する際には補助金の項目が出てくると思っています。

西川副委員長：

9ページに「現在無料の公共施設については、道路や学校などの基礎的なサービスを除き、利用者から使用料を徴収することを検討すべきです」とあります。これも先ほどの「過度に高い水準」に似たものと私は思いますけれども、現在無料の公共施設である福祉会館やコミュニティセンター、公民館など全て有料にすると受け止めてしまいます。

事務局：

使用料に関しては、平成15年度に使用料等審議会を附属機関として設置するとともに庁内基本方針を策定しました。その中では市場性があるか否か、サービスが基礎的か選択的かという2つのベクトルを定めて、市民の皆様にご負担していただく公共施設と、公共団体が負担すべき施設を区分けして考え方を整理してありまして、全て受益者に負担していただくものではないという内容となっております。

西川副委員長：

「現在無料の公共施設」を「基礎的なサービスを除き」というと一切合財という意味になります。福祉会館も入場料を取られるのですか。

事務局：

福祉会館は法的には低額な料金または無料で施設を供するという事になっています。低額な料金とは一般的に50円とか100円で、都内は無料ですが地方では100円程度としていようです。もともと福祉会館は、外に出て元気に過ごしてもらうことを目的としていますので、料金がかかると使ってもらえなくなる可能性があります。ですから西東京市は無料としています。健康増進という立場から当面は無料ではないかと思えます。

西川副委員長：

図書館は図書館法で無料としています。法律ではっきりしているものは別にして、それ以外のものは、有料という選択肢もありうるということですね。

事務局：

いろいろなことが考えられると思います。施設の目的が何であるのかを考えて検討することです。それからコミュニティセンターなどの施設を使うのは無料でいいですけども、そこで電気やガスを使った場合の実費の問題と施設の使用料の問題というのは、若干変えて検討しなければいけません。

西川副委員長：

そうであれば文章も分けていただきたい。
それから個々に検討することについては決して反対しませんが、スポーツセンターと福祉会館を一緒にするのは違うと思います。指定管理者制度に移行するためには、やはり公共施設を全て有料にしなければいけないのですか。

事務局：

有料による指定管理者のメリットもありますけれども、必ずしも無料施設だから指定管理者に移行できないというものではありません。

西川副委員長：

「道路や学校などの基礎的なサービスを除き」というのは当たり前です。

宇賀神委員：

この部分は省いたほうがいいかもしれません。

事務局：

「道路や学校など」を削りまして、「施設の目的、性格を十分考慮に入れ、利用者から使用料を徴収することについても検討すべきである」とするのはいかがでしょうか。

西川副委員長：

それなら結構です。

加藤委員：

1 ページ目に「その効果に甘んじることなく」とありますが、市民の感覚としたら合併したからといって行財政改革がそのままうまくいくのか、効果はあるのかと捉えてしまうのではないのでしょうか。

横道委員長：

「合併は究極の行財政改革」としておりまして、合併したらこれだけ効果があると試算を出しています。

事務局：

人件費、議員の削減、消防関係などにより、今までに128億円程度の合併効果がありまして、市民にもお知らせをしております。

横道委員長：

タイトルは課題としておりましたが、「選択と集中の行財政経営を目指して」でよいでしょうか。

西川副委員長：

「集中」というのは1 ページに「限られた財源を集中的に投入していくこと」と説明がありますが、「選択」は「優先順位を付与しながら重要度の高い事業を選択し」ということですか。

横道委員長：

そういうことです。

関連資料についてですが、西川副委員長の資料につきましては、「会議用の発表資料として既に役割を果たしたので、答申の添付資料とすることは差し控えたい」というお申し出を受けておりますので、添付しないという扱いにしたいと思います。

事務局：

資料49には本文の次に用語解説があります。その次には基礎資料として浅尾委員からの人口推計の資料と公共施設の資料、今尾委員からのIT化の提案の3点を添付させていただきます。

2 その他

日程調整

《市長への答申は正副委員長から手交する。日時については後日調整する。
平成17年度第1回委員会の日時については後日調整する。》

《閉会》