

会 議 録

会議の名称	西東京市行財政改革推進委員会 第2回会議
開催日時	平成14年5月30日(木) 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 筑井委員 長澤委員 松山委員 高梨委員 倉本委員 事務局：坂井企画部長 尾崎企画課長 神野主幹 伊佐美主査 飯島主査 香川主事補 富山主事補
議題等	1 第1回会議会議録の確認について 2 行財政改革大綱の策定状況の報告について 3 その他
会議資料	行財政改革大綱の作成に当たって..... 資料1 平成14年度補助金・負担金の概況..... 資料2
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14年度 第2回会議録

委員長：おはようございます。定刻となりましたので、只今から第2回行財政改革推進委員会会議を開催いたします。まず、事務局で作成をしている行財政改革大綱の策定状況について説明をお願いします。

事務局：おはようございます。まず、議題に入る前に配布資料と議事録の確認をお願いいたします。

(資料確認)

事務局：それでは、行財政改革大綱の策定状況について報告させていただきます。  
(資料1「行財政改革大綱の作成に当たって」を説明)

委員長：ご意見・ご感想はございますか。

委員長：整理番号26 目標管理制度の導入、37 補助金制度の見直しというページがありますが、これと各実施計画との関係はどうなるのですか。

事務局：本日は、目標管理制度の導入と補助金制度の見直しというテーマを例示として掲載してあります。実際には、次頁以降の実施計画のワクの部分、例えば「財政健全化への取組」の文章の後に空白が残っておりますが、「財政健全化への取組」は項目が13ございますので、そこに13個の内容が入っていきます。

委員長：例えば「入札制度の改善」はどう扱われるのですか。

事務局：一覧表で分類された箇所に載せる予定であります。

委員長：分類された箇所では、電子入札、監視制度等に分けられて載せています。実施目標の部分で実施項目をとりあげ、そこで目標として掲げていただきたいと思います。整理番号でとりあげるか、実施計画でとりあげるかは事務局に任せますが、ある程度概念的に纏まったもの、例えば入札制度とか、財政健全化等の項目で出してほしいと思います。纏められるものはどんどん纏めて出してほしいです。

事務局：委員長のおっしゃっていることは「入札」という項目で整理をしたほうが分かりやすいのではないかということですね。

委員長：そうです。具体的に関係部署、達成目標がはっきり示されたほうが、市民にとっても分かりやすいと思います。

事務局：例えば6ページでは「財政健全化への取組」というタイトルがあります。事務局で進めているイメージは、「財政健全化への取組」を分類の一つと致しまして、それから3ページにあります1から13までの項目を並べていく中に、個票として具体的にこういうことを推進できるという事例を挙げさせていただいたものが、目標管理制度の導入や補助金制度の見直しです。実際は全部個票が作成されます。そうしますと、個別に目標年次、取組内容を3か年間で明示していくということになります。そして1から13までが同じ様式で並んでくるわけです。その並べ方の視点の一つが、「財政健全化への取組」という切り口であり、財政健全化への取組という視点から、公共事業を削減しようという意味では競争入札制度はその分類になります。別の視点でいくと、住民にも入札情報を公開すべきではないかという観点から「市民に便利で分かりやすいサービス体制」というアプローチの仕方になります。したがって行政改革の視点を重視したので、こうした分類になるわけです。確かに担当課が見えにくいので、課毎に索引を作りました。そうすれば、行革の視点と索引の両方からアプローチが可能になるのではないかと思います。

委員長：それでもやむを得ないと思います。

副委員長：そこまでするのであれば、大きな概念の括りをもう一つ加えて3パターンでやって欲しいと思います。今までの行政のやり方はセクショナリズムなので、どの課がどの仕事をするかという時、その課の職員は当然自分の課の仕事だけを探すわけです。そうすると、例えば公共工事などでは、色々なセクションにかかわるので、一つの大きな行政の事務がどの課にどうかたちで横断的にかかわっているのかということが、一目瞭然で分かるわけです。この仕事はこれだけの課に亘っているのだから、それぞれの課が連携してトータルに仕事をしようということが見えてくると思います。

委員長：それから、市民はこうしたものを探して読むのは大変です。具体的にこの項目はこうやっていくということがメッセージとして送られれば、市政は前進していると理解できるわけです。分かりやすい、訴えかけるものを望んでいると思います。項目だけで見出しがたてられないものは、政策として映ってこないと思います。

事務局：細かな部分までは網羅できないかもしれませんが、例えば契約、税金、情報公

開といった大分類の中で削減するとどういった効果が現れるかということですね。

副委員長：レベルの高い注文かも知れませんが、オーバーラップする部分があるわけです。ビジュアル的にベン図で考えると、例えば4つのセクションがあって、図の中でオーバーラップする部分があり、そこに幾つかの担当事務が入ってくるわけです。全体像を理解するためには、ビジュアル的なものが分かりやすいと思います。一番最初に、ビジュアル的にどういう位置関係にあるかがわかっていないと、理解しにくいということがあります。それから、大綱であるがゆえに、どこまで分かりやすくすべきなのかという問題もあると思います。その辺りが行政側と我々の求めているものとの温度差でもあると思います。

委員長：それから、プロジェクトをたちあげた場合に、どういった段取りでいくのか、例えば電子化ならば、入札の電子化ということがいつ頃までに実現するのかとか、或いは検討しなければならない問題があるので検討する、というようなことでも良いので、具体化するべきだと思います。

事務局：3年間での目標を示すことが本来の目的ですので、それについては所管課と調整したいと思います。

委員長：すべてについて具体的に書いて欲しいと思います。私は旧保谷市でかかわったのですが、旧保谷市では、答申と大綱の策定が同時進行していました。答申後、実施項目が20日から30日ぐらいで大綱として策定されたものを、ここまで進みましたと後から言われても、全然分かりませんでした。それから、今度の行革では入札制度に真っ向から切り込んだといえますが、そういうシステムに取り組んだということは、画期的なことだと思います。以前は入札制度に切り込むというだけで問題となりました。世の中の情勢を踏まえてそういうことにも答えてほしいと思います。本当に分かりやすいものを作っていただきたいです。

事務局：他団体の例を参考にしながら作成したいと思います。体系はだいたいこのようなイメージで作っているものが一般的です。

委員長：他団体はあまり参考にしないでいただきたいと思います。

副委員長：過去の例を参考にしていると、オリジナリティは絶対に生まれてこないと思います。西東京市は西東京市方式のものをつくると、合併して本格的に変えようと思っていると受けとめられるわけです。従来形式を踏襲しないで抜本的に

取り組んでいただきたいと思います。

事務局：ここまでの体系は、だいたい固まっておりますので、さらに、分かりやすさという視点を追加していきたいと考えています。

委員長：具体的な計画・目標については進んでいることは評価できます。それに合わせて要望をします。

事務局：もう一つ切り口を増やす方が、住民がアプローチしやすいということですね。索引の作り方の工夫をすることと合わせて、改善したいと思います。

副委員長：先ほどの個票もこういった方式しかとれないのでしょうか。従来型で見飽きてしまっています。確かに文章化するということは見栄え上すごく良いことですが、実際にこれを動かしていくということになった時には、取り組み内容に順番や項目で整理してもいいのではないのでしょうか。何も文章化するからレベルの高いものになっている訳ではないでしょうし、文章化せざるをえないのであれば仕方はないが、いかがなものでしょうか。項目には順序があって、そのおおよその流れに着目する方が良いと思います。文章で書かれると、どこにプライオリティがあるかが読み取れない時があります。

事務局：総体として抽象的なものもあります。強力な徴収体制の確立ですと、たとえば、滞納処分を重点に行うのか、それとも戸別訪問に重点をおくのかという点で優先順位をつけにくいこともあります。総体として成果をあげていくというアプローチになるので、より詳細にというのは難しいかと思います。それから、流動化するケースもあり、時期に応じて、場合によっては見直しも出てくるかと思っています。3年間という目標を掲げて、3年間で達成できれば良いのではないかと思っています。ただし、3年という目標を重視してそのスピードでやってほしいということですから、それをスケジュール化したものが、下の目標年次の欄で「検討」「実施」というように整理しています。

副委員長：検討・試行・実施といった欄には具体的に何が入るのですか。

事務局：まず、仕組みを検討し、効果が達成できるように目標を掲げてから全庁一斉に行うということです。言葉で詳細にこの段階で表現しきれない場合があるということです。

副委員長：例えば目標管理制度では、個票どおりになるとして、この小さな枠の中に言葉

として何が入るのですか。

事務局：「目標管理制度の導入の研究」です。

副委員長：それしか入らないのですか。

事務局：課題項目によって、具体的であったり、抽象的であったり、温度差が相当あります。検討の内容を各年度文章で表現したほうが分かりやすいのかという問題もあります。そうすると、逆に検討の内容をこと細かに書いていくと、その項目だけでかなりの分量になってしまいます。それであれば、取組年度の目標3ヵ年の中で、抽象的になる嫌いはありますが、検討、試行、実施といった項目を掲げていって、逆に内容については「取組内容」の箇所でできるだけ分かりやすく掲げたほうが良いのではないかと思います。課題別、項目別に殊更細かく表記したり、あるいは実行ベースに移っているものの中にはありますが、そういうものは極めてシンプルに書かれていたりしますので、全体的にバランスを考えると、そういう整理の仕方になるということで調整を進めています。もうひとつは、国の施策、進展に合わせる場合もあります。例えば国で平成16年度に実施されて、それに連動するような電子投票の事例も、16年度には導入されるであろうということですから、それらは自動的に「検討」「試行」「平成16年度実施」というように書かざるを得ません。国の進捗が遅れたりすると、市で勝手に15年度に実施することはできないので、そういう項目については単に試行、実施と書かざるをえません。個々に項目を見ていきますと、多種多様でございます。

委員長：「検討」「実施」というのを無くしてしまっただけではどうでしょうか。「検討」と掲げると、今年は検討だという大前提でしばられてしまいます。

事務局：これがないと所管課が目標を失う可能性があります。実施ということになると、3年間のうちのいつでもいいから実施していいということになると、たるみが生じるのではないのでしょうか。

委員長：3か年の内に、実施できるものは前倒して実施しても良いのではないのでしょうか。

事務局：様式化しておかないと、担当が代わった時など問題となります。

委員長：そういうところは民間とは違う気がします。「検討から実施へ」という弾力的な

括りでないと、進まない気がします。

事務局：検討が実施レベルになぜ移れないのかということも含めて説明責任はあると思います。検討であったら、どういう検討の成果があって、どういう課題整理をしたかということは年度末に照会をかけるつもりでいます。

委員長：例えば「目標管理制度」では、今年は今年なり、来年は来年なりの目標管理制度ができるという捉え方になる筈です。非常に単純な問題ではありますが、3年後にならないと実施されないのかということになると、非常にウンザリさせられます。

事務局：おっしゃる通りだと思います。目標管理はそれぞれの組織でそれなりの工夫をして行っていると思いますが、今ここで言っているのは民間手法を念頭に入れたシステム化が行政にも通用しないかということです。それで、実際の団体で評価があがっているところは、行政評価も含めて、事例発表が出ている程度です。ですから、目標管理制度や政策評価制度を導入すると、コンサルタントを入れたり、専従職員を置いたり、ということに実態としてなっているのが現状です。ですから、組織の規模や団体の特性に応じて、工夫していくという手法はどこの団体でも取り組んでいることだと思います。それを統一方針として同じ仕様で組織を動かしていくという仕組みが目標管理制度です。

副委員長：懸念されるのは大綱が一人歩きする可能性があるということです。例えば14年度は「検討」だから今年は検討だけ行っていれば職務を果たしているということになります。そうではなくて、例えば民間ベースだと、「今すぐこれを直せ」ということが起こります。しかし「今年は検討ですから」ということになると困るので、大綱としての内容と、実際に運用して行っていくものにはタイムラグがあって良いことだと思います。

事務局：例えば公共料金の適正化ということになると、住民の理解も得なければならぬので、この年度中に絶対に行うということになると、実務ベースで難しい面も出てきます。ですから、住民や議会の同意を得ながら遂行するというのもあると思います。

委員長：見直しでもっとスピードアップできるものはないのですか。

事務局：3年間で行うという目標を掲げましたので、検証してみないと何ともいえないのですが、通常的手法では3年間という目標を設定して、その3年間でどれだ

けの成果があがったかという評価を踏まえて、さらにローリングをかけるということが一般的です。答申でも決断とスピードをとという提言をいただいているので、最小単位の3年で取り組もうと意思決定したところです。取り敢えずこれでスタートをして、その成果を踏まえて来年度に評価をいただきたいと考えています。

高梨委員：2点ほど意見があります。1点目は、立場によってだいぶ考え方が違うという印象をもちました。ということは、行革委員会では、こういう方向性で行財政改革を積極的に推進していくのであり、よほどのことが無い限り「行革案は実行する」という前提で話をしているわけです。ところが、行政官の立場からすると、役所の組織、予算、人事、定員などのからみ、また内容によっては市民との長いかわり等から、理屈は分かっているとしても行革案を具現化する最終段階になれば我々の立場も理解してほしいということになるわけです。こういう立場の違いが、少なくともここにある1から83までの各項目について、1年の検討期間を要する、という結果に現れるので、つくづく置かれた立場によってものの捉え方が違うということを再認識させられました。行革委員会が開催された当初から、我々が直面している問題が出ていました。その時も、やるかやらないかは我々行政官が判断するというやりとりがあったと記憶しています。とにかく、できるものについては1日でも早く実行するというのを再認識していただいて、どう具現化していくかについて表現上も配慮していただきたい。一般市民に分かりやすいように図解でも何でも結構ですから早急に対応を図るようにお願いしたい。

2点目は、「3田無市及び保谷市における行財政改革の取り組みとの関係」ですが、単独の市で行革を推進するのではなくて、田無と保谷が合併した新しい西東京市の改革だから、よりやり易い、だから積極的に取り組むのだというニュアンスが(2番「行財政改革を進める方向性」に反映されているといえなくもないが)少し打ち出しが弱い気がします。合併という状況が行革を進めるうえで、やり易くなったし、このチャンスを逃さないという強い信念で行革に取り組んだというニュアンスがほしいと思いました。

松山委員：実施計画がこのような表の羅列になるのでは、メリハリがないしアピール力がないということを心配しています。おそらく、ボトムアップでやっているからこういうことになるのだと思います。それから羅列するだけでなく、プライオリティを付けることが必要であると思います。「重点施策」のような、行政の考えが出てくるような纏め方をすべきではないかと思います。三鷹の例は行政の意思が出ていて迫力がありました。重点施策以外はあまり力を入れないのではないかと危惧を招くマイナス面もありますが、やはり行政の意思を示すべき



です。そのためには、企画課が事務局として主導性を発揮すべきだと考えます。

委員 長：組織の立場を反映して、企画課は各課に公平に仕事を与えるということに重きをおいてこの表を作られたのだと思います。しかし重要なのは、今度の行革は何に力点を置いたかをアピールすることだと思います。全員に配慮して、「うちの課にはないのか」と言われると困るということで顔をたてたという考えは取るべきではありません。

事務局：行革本部が助役が長となって機能しておりまして、情報は常に伝えています。しかし、市行政の特殊性として予算で承認をいただくという手順がありますので、議会筋とも実現に当たって理解をいただくという調整も必要になってきます。ただ、決意のほうが十分出ていないというご指摘でございますので、次回までに検討してまいります。

委員 長：大綱が完成してからでは、委員会として注文がつけられません。議会で説得しなければならぬということもあるでしょうが、項目はいくつでも良いので、はっきりとプロジェクトを示すべきです。それが、市民及び庁内に分かれば良いわけです。それから、答申の重点項目を「十分尊重し検討されるべき事項である」というふうな見方をされると、言ってきたことだからここに上げておく、職員は十分心掛けておればよいというニュアンスであって、具体性が何もありません。これを受ける側として具体的にどう取り組むかについて配慮して欲しいわけです。

事務局：実際は総合計画と関連してくると思います。計画行政の財源として、どこまでできるかという整合性の問題になると思われれます。

委員 長：総合計画で取り上げるけれど、大綱ではこういうふうになるという具体的なコメントがなければ納得できません。「留意」であって具体性が何も無いので、行政の取り組みを示すべきです。

事務局：そのことは、総合計画とのリンケージがどうなっているかについて説明させていただきたいと思います。

松山委員：「行財政改革推進本部要綱」を見ましたが、総合調整、推進という概念がなさそうです。第7の「庶務」という項で、庶務は企画課において処理するとありますが、庶務を処理するということでは弱いと思います。実際に推進する組織としては企画課が妥当であると思いますが、企画課が庶務しか行わないのでは、

改革が進まないと考えます。実施計画も非常に抽象的な書き方ですが、記述する内容は、いたずらに詳しくする必要はありませんが、後でフォローできるかどうかで決めるべきです。フォローできないとうやむやのうちに終わることが予想されます。そういう意味では、検討・実施・試行という表現では、後からフォローのしようがないと危惧しています。所管課に任せきりではいけないので、調整する必要があります。その任に当たるのは、事務局としての企画課であろうと思っています。現在の制度の下で企画課にそこまでの権限があるのか疑問はありますが、誰かがやらないとせっかくの大綱が画餅に終わる気がします。

事務局：庶務という書き方は一般文書の共通用語で、なにかの審議会や組織をつくった時に定型用語として庶務という表現になります。言葉としてではなく、実態として推進力をどこに求めていくかということになると、今の組織体制では本部で各部長が所管の事項を進めていくという方式しか無いと思います。それを合意形成して、全体の調整を行うのが企画課で、推進母体としては全部長で構成している行革本部になります。

副委員長：要するに組織法であって、作用法ではないということです。この要綱をもとに権限を発動することは不可能です。

松山委員：行革を現場に任せてうまくいった事例は見たことがありません。誰かが中核となって推進しなければ進みません。それを従来のボトムアップの手法で行っているというのはいかがなものかと思います。トップが強い主導力をもって臨まないと進みません。

副委員長：第三者的な機関で客観評価しないとイケません。内部事情に詳しい人と、客観的に評価できる人とをミックスされたような機関でないと難しいと思います。

筑井委員：実施計画は、目標をもって、何をいつまでにということが重要であって、取り組み内容を項目化して、細分化して記入した方が良いと思います。

長澤委員：民間では、今やらないとイケないという課題も沢山あります。行政側は、予算や協力が伴わなかったら実行できないという視点であり、「やれなかったら仕方が無い」で終わってしまう気がします。明日がないという覚悟で臨むべきで、厳しさが見うけられません。

高梨委員：ないものねだりになってしまうが、企画課にそこまでの権限はないのではない

でしょうか。ですから、いかに問題点を明確にして、各セクションの協力を得ながら具現化していくかということしか今は求められないと思います。関連セクションとの協力が得られて、それから具体的な実行計画を組むわけです。それを民間と同じ手法で実行するというのは限界があっても、より良い方向へ近づけてほしいと思います。それから、市民に対してどのように取り組んだのが分かりやすいものを出してほしいです。

副委員長：企画課が主導すると、越権行為になる事態も想定されます。例えば、反対セクションとの折衝で、どのようにしてほしいか抽象的にしか発言できないと思います。発言できる人がいないと誘導ができないということになります。民間企業のように、トップダウンで行うというのは難しいとは思いますが、誰かが指揮をとらなければならないと思います。そういった権限をもつセクションを新設する必要もあるでしょうし、実際に自治体によっては、推進体制を構築している例もあるのではないのでしょうか。

ですから、大綱は大綱として存在していて、いかに大綱の課題に沿って導くかということが次の課題になるわけです。

松山委員：そういった方向性での体制づくりが必要になっていると思います。

事務局：工夫できる点は積極的に工夫していきたいと思います。皆様のご意見を踏まえ趣旨徹底していくという努力をしてみたいと思いますので、ご理解をいただきたいと思います。

倉本委員：実施項目一覧表によって、様々な課に亘っていることが分かりました。そこで、1点目として、担当職員の立場からみて、自分の所属する課がどこに関わっているのか、自分がどこに位置しているのか常に把握するというのを全職員に対して教育してほしいと思います。2点目は、表にあげられた項目のうち、全部を実施することは難しいと思います。今年度はこのうちの幾つだけは実施する、ということをはっきりと示したほうが良いのではないかと思います。

事務局：1点目に関しましては、目標管理制度が機能するかどうかということです。組織目標にうまく市長の意向が伝えられるか、それをセクションごとにどのようなシナリオで実現していくのかが、目標管理制度の趣旨です。現在のように、課長・部長の力量で采配していることを科学的に実行できないかを検討することです。

委員長：以上のような意見を反映させていただくようお願いします。

次に議題「その他」に移らせていただきます。

事務局：前回、補助金・負担金に関する資料提供の要請がありましたので、それにつきまして資料2に沿って説明させていただきます。

（資料2「平成14年度補助金・負担金の状況」を説明）

委員長：補助金審議会は実施しましたか。

事務局：実施しておりません。内部で審査会を立ち上げたところです。別途補助金審議会をつくるか、行革委員会で審査していただくか、市長とも相談したのですが、行革全般のテーマであるから、行革委員会で行っていただくことになり、秋口以降に作業をお願いしたいと思います。あくまでも庁内体制として審査を行って、最終的に審査結果を行革委員会にご報告させていただいて、ご意見をいただくということで、第三者機関として本委員会を活用させていただきたいと思っています。

委員長：どういう基準で見直し、検証するのか決まっているのですか。

事務局：長期間の実績でのケースが多いものですから、新たに交付するという時には査定を行います。殆どが昭和20年代以降40年代にかけてできあがった補助金の継続が多いと思います。つまり、団体が多く、団体補助が中心になっております。次回までに、詳細な現況と、どういう手法で考えていくのか整理しますので、ご報告させていただきたいと思っています。補助金は既得権化に陥りやすいということで、しばしば問題になるのですが、交付する相手方との問題もあることなので、見直しは必要ですが取り組みにくいテーマだと思います。

副委員長：今までの会議が公開されていることは良いとしても、審査について公開することは妥当なのでしょうか。

事務局：そうです。内部審査の段階で公開にしてしまうと、所管課が意見を率直に言えなくなるおそれがあります。

委員長：例えば2割カットというように、何か基準を設けて検討し、検討した結果重要性があるので去年並みに戻す、あるいは増やすということをして良いと思います。

事務局：審査基準についても、事務局で検討していきたいと思っています。

委員 長：基準を設定した上で整理したものでないと、委員会としても審査が難しいと考えます。

事務局：団体個々の評価というよりも、むしろその基準に合致しているかどうかを判定していただきたいと思います。

委員 長：個々の問題は諮っていただいても困る面もあります。私たちは基準に合致しているかどうかを優先したいと思います。

高梨委員：行政上、補助金行政がどのように行われているかという内容をご説明いただかないと、意見の出しようがありません。是非、簡単にご説明いただきたいと思います。

事務局：7月に開催する委員会にどういう資料を用意して、いかに分かりやすく説明させていただくか6月中に十分検討して、委員の皆様に分かりやすいような説明を提示させていただきます。2、3回程度委員会を開催し、補助制度の仕組み、概要からの説明を考えております。

委員 長：ほかにご意見はございませんか。なければ以上をもちまして、第2回行革委員会を閉会します。長時間ありがとうございました。