

高質のシティライフをめざして 改革に決断とスピードを

〈 西東京市行財政改革推進委員会答申 〉

平成 14 年 3 月

西東京市行財政改革推進委員会

目 次

1	はじめに	1
(1)	地方分権と地方自治	1
(2)	変化の時代と多様な市民ニーズ	1
2	市民の選択	1
(1)	新市の誕生	1
(2)	新市に寄せる期待	2
	新市将来構想	
	新市建設計画	
	新市建設計画と新市総合計画	
(3)	新市の行財政改革	3
	行財政改革の基本姿勢	
	行政に求められる視点	
	市民に求められる視点	
3	健全で効率的な財政運営	3
(1)	市の財政状況	3
(2)	今後の財政見込みと課題	4
	合併効果と行財政改革	
	国の地方財源見直し	
(3)	徴収率の向上等自主財源の確保	4
(4)	財政状況のモニタリング（監視）体制の確立	5
(5)	受益者負担の適正化	5
	行政によるサービスの範囲	
	特別会計の健全化	
	使用料・手数料の適正化	
(6)	民間委託の推進	6
(7)	補助金の適正化	7
(8)	既存施設の有効活用・重複する施設の統廃合	8
(9)	庁舎の問題の検討	9

(10) 入札・契約手続の改善	10
徹底した情報公開	
競争条件の一段の改善を	
入札に電子化の導入	
市民による監視機関の設置	
4 適正な組織体制と人事体制	11
(1) 簡素で効率的な組織	11
(2) 適正な定員管理	11
(3) 給与制度の研究	12
(4) 人材育成の推進・多様な人材の確保	12
5 公正で透明な開かれた市政	13
(1) 行政活動を評価し、監視するシステムの構築	13
(2) 情報公開の推進	14
(3) 市民との協働の推進・市民の行政参画機会の拡充	15
6 利便性を重視した行政サービスの向上	16
(1) 窓口サービス等の向上	16
(2) 申請、届出等の行政手続の電子化	16
(3) 広域的な行政体制の推進	17
7 重点施策	17
(1) 子育てを支援しよう	17
(2) 学校にもっと目を配ろう	18
(3) 心の行き届いた高齢者対策を	19
(4) 歩道の整備を急ごう	19
(5) ごみの減量化を急ごう	20
(6) 不要不急の事業は中止しよう	20
8 地方議会について	21
9 おわりに	21

1 はじめに

(1) 地方分権と地方自治

21世紀は「地方自治」の時代と言われます。地方分権一括法の制定を受け、地方自治の動きが活発化している現在、「分権」と「自治」は、自治体にとっての重要なキーワードとなっています。

地方分権、地方自治を実現するためには、行政と市民の双方に自律的意識が必要とされます。市民には自らが主権者であるとの自覚を持ち、能動的、積極的に行政と協働すること、そして行政には、自ら創造し、決定し、行動するといった政策能力とそれに対する説明責任が強く求められます。また、行政と市民の協働により決定した施策を国の機関から独立し、独自の判断で実行するためには、財政力や組織力を含め、バランスの良い自治体を確立しなければなりません。

(2) 変化の時代と多様な市民ニーズ

高度経済成長期、バブル期が終わるとともに、大量生産、大量消費主義はもはや過去の遺物となり、現在では、環境と共生した社会の構築が求められています。良好な環境を次世代に譲り渡すためには、市民や企業の協力を得ながら、廃棄物の抑制、資源リサイクルの推進などに取り組み、循環型社会を形成する必要があります。

また、少子・高齢社会の進展に伴い、教育、労働、福祉に関する問題は避けては通れないものとなっています。教育環境の充実、女性労働者の支援、柔軟で効果的な福祉政策の展開が求められています。

一方、市民の生活面では、個人の価値観に基づいた生活を重視する生き方が定着しつつあり、ライフスタイルの多様化、充実感を一層求める傾向にあります。こうした市民の自己実現の期待に対して、行政は施設や仕組みなど基盤的部分で支援を拡充していくことが必要です。

2 市民の選択

(1) 新市の誕生

旧田無市と旧保谷市との合併は、市域と生活圏の不一致を解消するとともに、財政基盤や総合的行政能力の強化を通じて、地域の特性に応じた豊かさを実現するための選択です。両市の合併は、両市民の意思に基づくものであり、極めて重要な決定に市民が参加した結果と言えます。

西東京市の誕生に当たっては、いくつかの財政上の特例措置が認められています。産みの親である市民と行政は、この機会を積極的に活用するとともに、西東京市を成熟したまちにしていくために、協働して課題に取り組みなければなりません。

(2) 新市に寄せる期待

新市将来構想

新市将来構想は、市民代表などで構成された新市将来構想策定委員会において、市民の視点による市民の望むまちづくりを目指し、市民参加によるワークショップ「21世紀フォーラム」を通じて策定されたものです。

新市将来構想では、新市のまちづくりの基本理念を「21世紀を拓き 緑と活気にあふれ 一人ひとりが輝くまち」と定め、やさしさにあふれたゆとりあるまちを目指し、市民の自己実現を応援するとともに、市民参加を積極的に推し進め、希望と調和に満ちたまちづくりを進めることとしました。市民の期待は、大きいものがあります。これからは、基本理念に沿ったまちづくりが望まれます。

新市建設計画

新市建設計画は、合併前に「合併市の建設の基本方針や財政計画」などを定めたものであり、新市将来構想の精神を受け継ぎ策定されたものです。まちづくりを実現するため、6つの柱となる施策体系を設けるとともに、具体的な事業計画を表したもので、その事業費の総額は589億円となります。

また、まちづくりに当たっては、「市民参加のまちづくり」、「生活圏を重視したまちづくり」、「仕組みを重視したまちづくり」、「重点施策によるまちづくり」を基本的な考え方に進めるというものです。

新市建設計画と新市総合計画

西東京市では、合併後新たな総合計画の策定に向け準備を進めているところです。現段階では長期的なビジョンが未確定のため、前述の新市建設計画が当面の市政運営の指針となっています。行政は速やかに総合的な計画を策定し、市民に対し明確なビジョンを示すことが必要です。また、新市建設計画を基本とし、発展的に継承して総合計画に反映させていくことは、行政の責務と言えます。

その際、市民意向調査において特に希望が多かった「高齢者福祉の充実」、「安心して歩ける道路の整備」、「環境対策の推進」、「公園緑地の整備」などは総合計画の中で体系的に整理されることが望まれます。

(3) 新市の行財政改革

行財政改革の基本姿勢

合併前の単独市であったときの状況と合併後の新市西東京市の状況は大きく様変わりしています。財政の規模、職員数、議員数、公共施設の数、そして一番大きく変わったのが市域の形状と面積、そして市の人口規模です。

本委員会では、今般、現段階までの行政の活動をチェックするとともに、これから行政が行おうとしている施策や行政内部では気づかなかつたり、チェックが行き届かなかつた事案について検討を行い、新生西東京市の将来に向けて、どのような行財政改革が必要かを検討しました。

行政に求められる視点

行財政改革に当たり、行政は、これまでの肥大化傾向を省察し、自らスリム化を図る必要があります。自治体も経営体である以上、コスト意識、マネジメント意識を持ち、具体的な目標の設定が求められます。

また、市民感覚に立ち、具体的な形で発想し、実行するとともに、不公平感を是正することや市民に対する説明責任をきちんと果たすことも重要な視点と言えます。

市民に求められる視点

行財政改革は、行政内部の問題にとどまらず、市民生活と密接な関係を持っています。市民は行政サービスの受け手にとどまることなく、主権者、権利者であることを自覚し、行政とともに自治体を管理・運営しているという意識を持つことが必要です。

また、行政に対する要望や権利の主張に際しては、公益性・公共性意識に基づくことが求められます。

3 健全で効率的な財政運営

(1) 市の財政状況

西東京市の財政は、残念ながらいまだ危険水域にあります。一般に経常収支比率が80%を超えると、財政硬直化が進んでいるとされていますが、西東京市の経常収支比率は平成12年度で85%でした。平成13年度は合併に際し、各種のサービスを原則的に旧2市の高い方に合わせて調整したので、一段の財政の硬直化が懸念される状況で、今後とも経常収支比率に注視していくことが肝要です。

一方、市の平成 13 年度末の公債残高は 372 億円にものぼっています。これに対し、市税収入額は、平成 9 年度決算額の 298 億円をピークに下降をたどり、平成 13 年度は 276 億円になってしまいました。これはピーク時の税収額に比べ 7.4% 減です。来年度は大型マンションの建設により固定資産税は増収が見込めるものの、市民税の落ち込みが見込まれるため、市税全体では微減傾向にあります。今後も、市民の高齢化が続くほか、マクロ的には経済の高い成長が期待できない状況で、自主財源の確保はますます厳しくなる見通しです。

(2) 今後の財政見込みと課題

合併効果と行財政改革

旧田無市と旧保谷市の合併が提案されたのは、「このままでは両市とも財政難で、平成 15 年度には予算が組めなくなる」という、差し迫った危機感からでした。めでたく合併にこぎつけましたが、合併特例債などの優遇策を別にすれば、合併の効果が出るのはこれからです。つまり、職員 218 人の削減などで、約 189 億円の経費節減効果がまるまる実現するのは、10 年後のことなのです。それまでは徐々にしか効果が出ない上に、不況が当面持続することを考えると、合併前とそう変わらない財政の逼迫は続くというわけです。

したがって本委員会は、今後増大する行政需要をまかなう財源の確保には厳しいものがあると考えています。

国の地方財源見直し

地方分権一括法の施行後、国と地方の役割分担の明確化、国の地方への関与の法定化、機関委任事務の廃止による地方自治体の条例制定権の拡大等により、今後の地方自治体は、その問題意識や独自のビジョンにより自主的に課題を解決し、地域行政を運営していくことが求められるようになってきています。しかしながら、その自治権の拡大に見合った財源の委譲についてはいまだ明確化されず、地方財源の配分見直しも一向に進まない状況にあります。また、地方交付税等の仕組みにも変化する兆しが伺えます。新市のまちづくりの財源確保は、国が地方財源についてどのようにしようとしているのか、その動向に注視しつつ適切に対処していく必要があります。

(3) 徴収率の向上等自主財源の確保

現在の財政制度の中で市独自の取組で歳入増や確保を図ることには限界があります。

市税収入の落ち込みを始め、利子割交付金等も相当額の減少が予測されます。そのようなことから、今後は、経費全般についての節減合理化の努力が従前にも増して重要になってきます。特に、住民生活に密接に関連する業務分野においては、歳入が不足するからサービスを引き下げます、といった安直な選択が許されるはずがありません。まずは、行政内部の節減合理化努力が何よりも求められ、その上で市民が納得し、適正な受益とサービス提供との観点から、議論を深める必要があります。また、市の歳入の大半を占める税の確保ですが、西東京市の税の徴収率が 26 市中、不幸にも最下位に位置していることは残念の極みです。貴重な財源でもあり、税の公平負担の観点から公平・公正な徴収強化に向けて、税部門のなお一層の努力が求められます。

強力な滞納整理体制の確立

口座振替の利用促進

(4) 財政状況のモニタリング（監視）体制の確立

財務状況をできるだけ客観的に評価できるような取組、バランスシート（貸借対照表）の作成などの検討も必要です。市の行財政に関し数値化された指標を用いて、情報公開することにより市民にもより深い理解が得られ、行政としても自らの財務状況が危険な状況にあるのかどうか、指標を用いることで財政の健全性の度合いが見て取れます。

バランスシートの導入

財政管理指標（経常収支比率・人件費比率・公債費負担比率）に基づく管理

(5) 受益者負担の適正化

行政によるサービスの範囲

これまで市は、住民福祉の向上のため、あらゆる分野においてできる限り低い負担で行政サービスを提供し、行政サービスの範囲も拡大してきました。しかしながら、限られた財源の中で、今後もこれまでと同様に、行政サービスを提供し続けていくのは、困難な状況となってきました。

今後、行政サービスについては、公が担うべきサービス分野と私が担うべきサービス分野の視点から、行政がどこまでサービスを提供すべきなのか十分検討し、新たな需要に対応することが求められます。

また、行政が提供すべきサービスについても、どのくらいの水準で、どの程度の公的負担が妥当であるか、サービスの内容や対象者の範囲など、公平性・公共性・

公益性の程度や政策的観点から検証し、受益と負担のバランスを適正なものにしていく必要があると考えます。

特別会計の健全化

これに関連して特別会計の健全化の問題があります。特別会計は、地方自治法上「普通地方公共団体が特定の事業を行なう場合、その他特定の歳入をもつて特定の歳出に充て一般の歳入歳出と区分して経理する必要がある場合」に設置するものとされているとおり、原則的には、一般会計に頼ることなく運用されるものですが、一部の特別会計では、一般会計からの繰入れが恒常化し、一般会計を圧迫するという好ましくない状況が続いています。財政全体の健全化を考えると、一定額以上の繰入れが続くような場合においては、受益に相応した負担の見直しをするなど、特別会計健全化へのルールづくりも必要かと思えます。

なお、中小企業従業員退職金等共済制度については、現在は特別会計の基金で運営されていますが、平成 14 年 1 月末現在の責任準備金に対する基金の不足額は約 7 億 7,000 万円にも上ることから、今後、一般会計からの繰入れが恒常化することは明らかです。この制度については、中小企業従業員退職金等共済運営審議会で現在審議中ですが、行財政改革の観点から本委員会といたしましても、市民の納得のいくような結論を導き出されるよう要望するところです。

使用料・手数料の適正化

使用料は、行政財産や公共施設の使用、利用の対価として、また手数料は、自治体の事務のうち特定の者のためにする事務の費用を償うものとして徴収するものです。ともに、何らかの形で一定の利益を享受しているものと言えます。今後厳しい財政状況が続くことを考慮すれば、低い負担で提供しているサービスを見直し、受益に応じた適正な負担水準を検討することも必要であると思われれます。

受益者が特定できるサービスの負担水準の見直し

中小企業従業員退職金等共済制度の抜本的見直し

使用料・手数料の見直し

(6) 民間委託の推進

三鷹市は昨年 4 月、閉鎖した市立幼稚園を保育所に改装し、運営する民間の企業を公募しました。その結果、大手教育出版のベネッセコーポレーションが保育所の運営を任せ、公設・民営保育所として運営されています。

三鷹市が市の直営で、保育所を運営した場合、年間の経費は1億7,000万円はかかると試算されていました。ところが、ベネッセは8,400万円で運営を引き受け、今日に至っています。保育所の経費は大半が人件費です。市の直営では、保育士は公務員なので、どうしても人件費が高くなるのですが、職能給で経営する民間の場合、人件費は抑制されます。少ないベネッセの運営費の背景には、こういう事情があるようです。民間保育所については、「評判は上々です。民間のノウハウを最大限に活用するなど、サービスが認められたようです」(三鷹市企画部)と好評だそうです。

西東京市でも、小学校の給食、ごみ収集業務の一部を民間委託し、好評を得ています。これをさらに広げることが求められます。また、将来、中学校にも給食が導入される計画がありますが、導入の際は、民間の力を活用する前提で進めるべきです。

今後の民間委託は、既に他の自治体で試みられているように公用車の運転、広報紙の編集・発行、広報スタッフ業務、コンピューターの管理・運営、公設保育所の管理・運営、図書館・公民館・学童クラブの管理・運営、公園の管理など多方面で、実行できる可能性をもっています。

保育園の民間委託

小学校給食の民間委託の拡充

ごみ収集業務の民間委託の拡充

公用車の運転業務の民間委託

広報紙の編集・発行業務の民間委託

広報スタッフ業務の民間委託

コンピューターの管理・運営の民間委託

図書館、公民館、学童クラブの管理・運営の民間委託

公園管理業務の民間委託

(7) 補助金の適正化

補助金制度は、「公益性がある」との理由で支出が恒常化しているものが少なくありません。しかし、新たな行政需要の発生に伴い、自主組織などが公共性の認められる分野で活動しようにも、資金や場所の制約から、なかなかできないことがあります。このような、自主的に公共性の強い分野で活動しようとする団体等があるならば、市民との協働によるまちづくり、適正な役割分担などの視点から、それらの団体等が自立できるよう行政が支援することは妥当であると考えます。

補助金の総額を抑制する観点からは、一度、補助金すべてについて整理し、一つひとつ丁寧に必要かどうかの検証が求められます。財源の有効活用を考えると、真に市民にとって必要な補助金とは何なのか、公益性があり妥当なものであるかどうか、様々な角度からの検証が必要であると思います。それには、明確な補助金に関する支出基準や補助金を受けている団体の活動や補助金額などをホームページなどで明らかにする取組も求められます。一部の先進団体で取り組まれているような補助金の終期を設定することも有効と考えます。

また、西東京市は合併したことにより、同種の団体が存在し、それぞれに補助をしているという状況があります。団体が統合することは市の合併と同様な効果を期待できるとも言えます。それぞれの団体の自主性を尊重しつつ統合について早期に働きかけるべきです。

補助制度の見直し

ホームページなどでの公表

(8) 既存施設の有効活用・重複する施設の統廃合

西東京市は都心部にも近く、その利便性の機能を十分に享受できる立地条件にあります。新市のまちづくりは、この利点を活かし、都心部と西東京市の役割分担を明確に意識して、地域に密着したまちづくりを進める必要があります。市内には5箇所の鉄道駅があることから、市民の日常的な生活圏も区分されています。各地域の生活圏を考え、公共施設の統廃合による余剰公共施設の有効活用や分散配置によるまちづくりを進め、市内各地に対して均等な行政サービスを図るべきです。

市には様々な施設があります。それぞれ、旧市において適正な配置がなされてきたものですが、合併により市の形状などから全体として配置がひずみになっているものも見受けられます。

学校、公民館、図書館、出張所、コミュニティセンター、地区会館、福祉会館等々その施設の目的によりそれぞれの役割分担により市民の便宜に寄与してきたものですが、住民の利便性の向上や質の向上の視点から、重複配置がないかどうかスクラップ・アンド・ビルド（新たなものの設置に際しては不要なものを廃止する原則）で新たな需要に対応することが求められます。

公共施設の適正配置

余剰公共施設の有効活用

学校施設の多目的利用

公共施設検討委員会の設置

学校の統廃合

(9) 庁舎の問題の検討

西東京市は、合併市の宿命として、庁舎が2つに分かれているという、やっかいな状況を抱えています。「分かれた庁舎」のかもしれない問題は、市民や職員の間には「新しい市なのに、何となく一体感に欠けるのでは」とか「新市が誕生した実感がわからない」という、漠然とした不満が沈潜することです。また一方の庁舎には、市長室や議会があり、もう一方の庁舎には、それがいないことから、市長室や議会のない庁舎で働く職員の日常に、疎外感があるであろうことは否定できません。

しかし、このような状況の変化がもたらす違和感、適合不全の心理は、世間一般の状況からみれば、本来それほど問題になるようなものではありません。市民や職員の印象は、時間が経つにつれて消えていくでしょう。また保谷庁舎の職員が、多少感じることもあるかもしれぬ疎外感も、やがては陰を薄めていくでしょう。企業社会では、ボーダーレス（国境のない）時代に否応なく突入して、昨日まで勤めた工場が今日ではなくなったり、よその会社に売られたりしています。それに比べれば、市の合併の変化に伴う違和感など、本来とるに足らぬものといっても言い過ぎではありません。

しかし庁舎が田無、保谷と分かれていることによる、機能の不便さは、努力で改善すべきです。庁舎が2つに分かれていることが、市民の利便性や職員の事務執行上の効率性を少なからず阻害していることは、否定できません。また保谷庁舎は、昭和43年に建てられた庁舎です。既に33年が経過し、老朽化は争えません。それを考えると、統一した新庁舎の建設は、構想していかなければなりません。

そこで洞察しておかなければならないのは、社会の変化です。あと10年もすれば、インターネットの普及などで、市民と市役所の関係は、いまと違って、大きく様変わりしているでしょう。市民が市の本庁舎まで足を運ぶ機会は、ぐっと少なくなるだろうと思います。また市の業務も、東京都から移管される業務の増加を勘案しても、民間委託（アウトソーシング）が進み、本庁舎で働く職員の数は、少なくなっているでしょう。庁舎のあり方は、そういう時代の変化を睨んで、吟味し、構想することが肝心です。

新庁舎の建設地も、車社会が一層進むであろうから、駐車場が広く取れる場所がふ

さわしいという考えと、いやいや、社会の高齢化に合わせ、駅前がいいという考えと、両方あるかと思います。いまからじっくり検討していくのが賢明です。

新庁舎建設の検討

(10) 入札・契約手続の改善

日本の公共事業は世界一割高だと言われています。その原因は、建設資材の単価が、市場価格より高く決められていること、落札者を決める予定価格が硬直的で競争排除的に決められていることによります。

それゆえ、「よい入札制度」にするには、工事の積算価格と落札予定価格の関係を弾力的に設定し、入札に市場原理が十分働くようにすることです。そのために次の措置を提案します。

徹底した情報公開

入札の情報については、工事内容、実施時期、応札資格、応札業者、落札業者、その他落札価格などを含め、市のホームページをはじめ多様な手段で開示するようにしましょう。

競争条件の一段の改善を

入札は一般競争入札の対象範囲を広げ、指名競争入札とする場合は、市民にどうして指名が必要かを説明するため、入札指名基準の公表等、広報体制を拡充しましょう。指名競争入札の場合も、入札参加者をこれまでより拡大し、競争が保証されるようにしましょう。

予定価格の入札前公表も、実施自治体の成果を研究の上、競争性が向上すると判断される場合は速やかに導入しましょう。

入札に電子化の導入

既に一部の自治体で具体化されつつある「入札の電子化」を市も研究し、早急に実現するようにしましょう。

市民による監視機関の設置

市の公共事業の発注業務を、第三者の立場から検証監視する、市民による監視機関（委員会）を設置し、透明性を常時担保しましょう。

入札情報の積極的開示

一般競争入札の対象範囲の拡大

予定価格の事前公表

電子入札の導入

公共工事の監視機関の設置

4 適正な組織体制と人事体制

(1) 簡素で効率的な組織

組織の名称や担っている仕事が明確でないと市民は、合併によって庁舎が分散しているため、どこに行けばいいのか分かりにくい状況となっています。組織はできるだけ簡素化された方が市民にとっては、出向く場所が少なく便利であると言えます。合併により、先駆的取組として児童青少年部などの組織もでき、一定の評価もあります。しかし、組織が機能的であるかどうかは市民に直接的な影響を与えるものですから、安易に組織の肥大化を招くことは望ましいことではなく、避けるべきです。似たような業務や単純な業務は分散化ではなく、できるだけ一元化を図るべきです。不要な組織の部分は削り、真に必要とされる組織に一元化するべきです。

機能面から見た組織の見直し

権限委譲による意思決定の迅速化

職員の有効・弾力的活用

(2) 適正な定員管理

職員数について述べておきますと、西東京市が誕生する前、旧 2 市で合意した 10 年間で 218 人を削減するとした目標値は、前向きに合併に取り組み、標準団体からみた定員適正化の取組の第一歩として評価できるものです。しかし、これで適正と言えるのかどうかについては、今後の検証が必要です。現下の厳しい経済情勢の折り、各団体とも行財政改革に取り組み、更なる定員適正化に向け取り組んでいるところです。

地方分権に伴い、様々な事務が市に降りてくる中で人員削減を図ることは、困難も伴います。しかし、IT（情報技術）の有効活用、NPO（非営利組織）との協働、民間との適切な役割分担により行政でなくても、あるいは職員でなくても代替制のあるものを適切に把握し、職員数の適正化を検討していくことは必要です。例を挙げれば、窓口の一元化、施設管理の委託化などいろいろ考えられます。

このように、今後西東京市に求められるところは、10年間で218人を削減する、という目標を基本とし、毎年度見直しを図る中で適正化に向けた更なる人員削減の取組であると考えます。

上記の視点で今後新しい定員適正化計画の策定に向け取り組む必要があります。

定員適正化計画の策定

40歳代からの早期退職優遇制度の検討

(3) 給与制度の研究

西東京市は合併前、給与制度の適正化のため旧2市の給与体系等を東京都の制度に移行しました。旧市では年功序列型が色濃く、役職と責任の度合いに応じた適切な給与制度とは程遠いものでした。地方公務員の給与は、民間事業所の賃金動向、国の制度との均衡が保たれていなければなりません。民間事業所においては、従来型の「年功序列型制度」は既に破綻し、激変する社会経済システムに合わせて年棒制や能力に応じた職務給の導入が図られています。

公務員の給与は、地方公務員法や各自治体の給与条例に基づき制度化されていますので、自治体独自に給与制度を作れるものではありませんが、その体系の中で最大限民間の動向に配慮したものであるべきです。成果主義に基づく、努力して成果を上げれば、給料・手当も上がる、というやる気の出る給与制度が求められます。

手当等の見直し

(4) 人材育成の推進・多様な人材の確保

地方分権や少子高齢化、環境問題、情報化など、これからの時代の変化に伴う行政ニーズの多様化・複雑化・高度化に対処していくためには、常日頃から社会経済情勢を注視し、行政自ら柔軟に内部変革を図ることにより行政の仕組みを変えていくことも重要であると思います。また、これらの課題に対処するのは行政の職員です。人材の育成は最も重要視されなければいけません。

会社や自治体にとって社員、職員はその団体の財産です。魅力ある会社や自治体であるかどうか、ということについてはそこに働く人々が顧客や市民にどう接遇し、応対してくれるかによって随分と印象が変わるものです。商店であれば、品質が良くサービスの良いお店に客が集まります。自治体のサービスはどうでしょう。市民は引っ越さなければ自治体を選ぶことはできません。自治体間競争が叫ばれる中、西東京市が魅力あるまちづくりに努めなければ、住民はより魅力ある他の自治体に引っ越したいと思うのが当然です。

職員にできることには限りがあります。しかし、職員は、創意・工夫により顧客である住民にどうすれば満足してもらえるか、常に自己研鑽に励まなければならない義

務を負っていると言えます。給与制度の改善と相俟って、そこに働く職員を社会変化に適切に対応できるような人材に育成していくことは、市としての義務です。

また、地方自治体の業務が拡大し、新たな行政ニーズが生じていることにかんがみると、様々な人材を発掘・活用し、適切に課題に対応していくことが大切です。専門性の要求される業務も年々増えています。国、他の自治体のみならず、民間から優秀な人材を求めることも必要です。業務処理のノウハウばかりでなく、その職員のもつ発想やものの考え方など職員に与える効果も期待できます。

合併による最大の財政効果は人件費の削減であることは十分承知しておりますが、最小の人員で最大の効果を創出することは地方自治法の精神であります。それだけに、あえてここで、人材の育成について申し述べました。優れた人材の育成と能力開発を期待します。

人材育成計画の策定

東京都への派遣研修

民間からの人材登用

パートタイム職員の採用

人事考課制度の導入

特命職員制度の導入

若手職員の採用

目標管理制度の導入

職員表彰制度の導入（経費節減のインセンティブ（奨励策））

プロジェクトにおけるメンバー公募制の検討

職員満足度の向上の検討

5 公正で透明な開かれた市政

(1) 行政活動を評価し、監視するシステムの構築

一般に行政のマネジメントサイクルとしてPLAN(計画) DO(実践) SEE(評価)というサイクルがよく持ち出されますが、予算を中心とした行財政運営の中では、どれだけのコスト(予算、職員等)を投入し、何をしたのかばかりが重視されてきたように思います。しかしながら住民が行政に求めていることは、それがどれだけの効果を生んだのかという点であって、そこまで明らかにしなければ、住民には行政活動の

良否を判定できませんし、行政としても十分な説明責任を果たしているとは言えないと思います。

最近の社会経済情勢の急激な変化により、今後市の財政はかなり厳しいものになると見込まれる折、事務事業のスクラップ・アンド・ビルドを効果的に行うためにも、本当に成果を上げているものを選択し、成果のないものや少ないものを取りやめ見直しをするための正確な判断材料として、行政活動の成果まで評価する行政評価制度の導入が有効であると考えます。

また、新たな事業を実施しようとする場合に、その事業に投入する様々なコストと事業から生み出される成果を事前に評価することで、成果の薄い事業を予め選別する取組が必要と思います。

行政評価制度の導入

事前評価制度の導入

(2) 情報公開の推進

住民参加を進め、行政のなお一層の公正の確保と透明性の向上に向けた取組は、相互の信頼関係を築く上で非常に大切なことです。既に、情報公開は既存の制度ばかりでなく、電子的媒体を活用した取組が様々な形で行われています。行政の透明性の確保と住民参加を目的とした情報公開制度については、旧 2 市とも条例が制定され、運用されていました。西東京市でも情報公開制度を一元化し制度の運用をしています。両庁舎において情報公開コーナーを設け、住民の求めに応じていますが、従来型の紙ベースでの情報公開は、もちろん充実させなければなりません。西東京市では既にホームページが合併を機に運用されています。市民が市役所に来なければ必要な情報が得られない、という時代は過去のものとなりつつあります。インターネットを活用した情報提供を積極的に行うことが求められます。市民が必要とするときに、いつでもどこでも情報を入手できるというのが 21 世紀のネット社会での情報公開の在り方です。

住民への行政情報を提供することは当然のことですが、広報紙、ホームページ上で市の行財政改革の推進状況や職員給与の状況、財政状況等のお知らせも積極的に公開するべきです。

情報開示手続の電子化

ホームページ上での情報公開の拡充

広報の強化(新市建設計画実施状況など)

広報紙の見直し

(3) 市民との協働の推進・市民の行政参画機会の拡充

これまで行政は、市場原理になじまない公的サービスを自らの財源と人材を投入し、直接住民に提供してきました。これは、市場原理が働かない公的サービスのあり方として、当然のこととして受けとめられ、また行政が公共サービスを独占的に実施してきた理由の一つとなっていました。

ところが、既に述べてきたように少子・高齢化の急速な進展や、多種多様な市民ニーズの台頭といった社会状況の変化により、これまで行政の独占市場であった公共サービス部門に民間セクターも参入する状況が生まれてきています。

さらに、経済成長の結果、物質的豊かさを手にし、もっと高次元の欲求を持った市民の中から、これまでのように行政に対して批判し、不満を訴えるだけでなく、自ら市民活動を組織して公共サービスを生産し、提供するという新たな公共サービスの担い手が出現しています。こうした市民セクターは、ボランティアとかNPOといった様々な形態で、しかも公平原則、制度的枠組といった行政セクターの限界にとらわれることなく、自発的かつ機敏に活動しているのが特徴です。

行政は、このようなボランティア、NPOといった市民活動の自主性、独立性を阻害することなく、公共サービスを提供する新たな担い手としてどのような協働関係を築いていけるのか検討する必要があります。

ところで、市民の行政への参加意識は、市の政策形成過程への参加の要望という形で次第に顕在化してきています。単に行政の施策に対する要望であるとか、行政が提案する素案の検討などではなく、政策形成の初期的段階から参加して住民意思を反映していこうとする意識の高まりが感じられます。地方分権の時代を迎え、住民により近い自治体に権限が移ることにより、これまでより高次元な住民参加の実現の可能性が見えてきています。住民意思を政策に反映し行政がサポートするという分権時代にふさわしい協働の仕組みづくりを模索する必要があります。

また、情報通信技術の急速な発展により、住民の行政への参加が実現可能な時代となってきました。インターネットなどを積極的に活用し、これまで行政に声が届きにくかったいわゆる「サイレントマジョリティ(声なき多数の人々)」層の声を行政に反映させる努力も必要であると思われます。

NPO等との協働のあり方の検討
計画策定段階における市民参加方式の導入（条例化）
公園等公共施設の市民管理
審議会委員の公募制
審議会委員への女性委員の積極登用
パブリック・コメント（市民意見提出手続）制度の導入

6 利便性を重視した行政サービスの向上

(1) 窓口サービス等の向上

市民と市役所との接点は、通常、各種窓口におけるものと思われます。一般に市民にとって窓口サービスの印象は、そのまま市役所全体の印象として受け止められるため、窓口のあり方は大変重要なものと考えられます。普段市役所で仕事をしている職員と違い、たまにしか来庁しない一般の市民にとって、どの窓口へ行けばよいのか、誰に聞けばよいのか戸惑うことはないのでしょうか。おそらく目的とする窓口がすぐに見つからなかったり、たらい回しにされるなど不愉快な思いをすることもあると思われます。また、市役所に寄せられる苦情の多くは、窓口対応に関するものが多いようです。

そこで、市の組織や事務分掌を市民はほとんど知らないということを前提に、窓口サービスのあり方を見直す必要があると思います。今後の窓口サービスは、市民の利便性ということを第一に考えて、迅速・丁寧であることは当然のことながら、総合窓口であるとかワンストップサービス（様々な申請や届出が1箇所の窓口で済ませられるサービス）という視点で、関連する申請や届出がなるべく一度に済むように、あるいはスムーズに流れるように配慮すべきだと思います。また、そのための職員の育成を併せて行う必要もあります。

総合窓口・ワンストップサービスの導入の検討

窓口事務マニュアルの整備

出張所数の見直しと機能の検討

(2) 申請、届出等の行政手続の電子化

現在、国や地方自治体で準備が進められている電子政府や電子自治体の実現すると、従来の手続、申請や証明書交付などの手続が一変することになります。住民の側から

すると、役所の窓口まで出向かなくても自宅や最寄りの公共施設などから必要な手続きが行え、証明書等の入手も可能となります。いわゆるワンストップサービスが実現し、利便性が飛躍的に高まると期待されています。

逆に、行政の側からみれば、事務の効率化につながり、サービスの質の高度化が図れることとなります。ITは技術革新であるとともに、従来の事務の仕方、仕組みを変革するいい機会です。業務プロセスの改善を常に意識し、事務の効率化を図るための不断の取組が求められます。

今後は、情報の適切な保護措置とともに、職員の情報処理能力、活用能力の向上を図りながら、市民にその利便性を享受できるよう、特に、お年寄り、女性、青少年に配慮した仕組みづくりが求められます。

住民基本台帳ネットワークの構築

ホームページを活用した申請手続の充実

電子投票の導入

電子申請等のシステム構築

コンビニ等の民間資源の活用（住民票の発行・公共料金の支払）

(3) 広域的な行政体制の推進

また、市の区域内ばかりでなく、より広域性を意識した事務事業の取組がますます必要となってきています。各市の公共施設を他市の住民が利用する、といった取組も現に行われていますが、より効率性を重視した相互利用の方策を検討すべきです。

また、施設利用の視点からばかりでなく事務事業の共同処理化も広域的に連携して推進していくべきです。各市とも財政状況の逼迫の度合いは年々厳しいものとなっており、費用の縮減化に向けた取組に関して、機は熟しています。これまでも、多摩北部都市広域行政圏や多摩六都科学館組合等で共同事業や科学・文化事業を5市の圏域で取り組んできたところですが、他市との共同処理の検討を進め、スケールを最大限に活かせるよう取り組んでいくべきです。

広域共同処理の検討

7 重点施策

(1) 子育てを支援しよう

少子化がますます進行する中で、子育て支援は、重要視されなければならない施策

の一つです。安心して産み育てるそんな社会の構築が求められます。

平成13年10月29日の朝日新聞に「どの街がお得かな？」という見出しの記事が載りました。その記事は、子供の医療費が何歳まで無料かというものでした。少子化対策と子育て支援の方法として、経済的援助の充実も一つの選択肢です。しかしながら、限られた財源の中では金銭的な給付行政には限界もあるでしょう。子育て支援という大きな枠組の中で、公平性や受益と負担の関係も視野に入れ、何を優先し、何に税金を投入すべきなのか、大いに議論することを求めるものです。

将来、西東京市が子育ての理想郷になることを願うものです。

(2) 学校にもっと目を配ろう

子供たちは未来の社会を支え、日本の将来を担っていきます。その子供たちが健全で、心ゆたかな学校生活を送れるよう、行政は常に心配りをしましょう。学校の問題を市民に伝えましょう。

いま、学校がどういう状況にあるか、校長から絶えず情報を発信してもらいましょう。校長が学校で、どんな希望や悩みを持ち、また学校がどういう状況にあるかを絶えず、教育委員会等を通じて伝えてもらいましょう。市の教育委員会は学校の情報を、インターネットをはじめ、あらゆるチャンネルで市民に伝えましょう。

学校の校舎が壊れたりしたら、市はすぐ、修理しましょう。学校の荒廃を放置しないよう心がけましょう。学校を見て回ると、古い雨漏りの痕が見つかったり、校舎の内部が薄暗い状態だったりしていますが、こういう状態を、捨ておかぬようにしましょう。

学校の現状は、社会の水準からあまりにも隔絶していて驚かされることがあります。旧態依然とした画一化された施設は、これが先進国で、世界第2位の経済大国の、首都の学校だろうか、ほとんど身につまされる思いです。生徒たちの心がすさむのも、いたしかたのないように思われます。もっと学校が、外観や構造、内部施設に創意を生かした個性を取り入れるようにしたいものです。時計台や米国の学校で一般化しているカフェテリアなどを備えるのも一案です。米国では、保護者がボランティアでカフェテリアに詰めるなど、家庭や地域との協力が盛んだと聞いています。学校を新しく建設する際は、是非設計にそれぞれの創意を生かして欲しいものです。建て直さない学校でも、改造で個性化することができるはずです。

少子化の影響もあり、小・中学校とも編成学級数が少なくなってきました。その

結果、特に中学校では、部活動の面で偏りが生じています。柔道部、剣道部、なかには野球部やサッカー部のない学校まであるようです。学級が少なくなると、先生も少なくなり、スポーツを指導できる先生も限られるためです。このような状況に対応し、中学は学区の枠をはずし、すべて学校選択制にすべきです。

(3) 心の行き届いた高齢者対策を

高齢者対策は国の介護保険制度がスタートするなど、全体に整備されてきました。加えて高度成長期にできた諸制度（都営バス・地下鉄のパスや敬老祝金の交付など）が現在でも継続されており、高齢者対策はリストラ時代の中では手厚い配慮がなされている分野です。

しかし制度が複雑になればなるほど、施策を受けるお年寄りの不安、不満が高まることもあり得ます。例えば介護保険制度そのものが、なかなか理解しがたいと感じたり、自分は不当に損しているのではという不安に襲われたりすることがあるからです。独り暮らしのお年寄りの場合は、そういう不安はなおさら重大なものです。お年寄りの、そんな不安、不満を解消するため、心のこもった気配り、目配りをしましょう。

幸い、本市では平成14年度から他の市町村にさきがけて権利擁護センターが設置されることとなっています。この権利擁護センターは、介護保険制度の施行とともに民法等の改正により新しくスタートした成年後見制度の利用の促進と、保健福祉サービスについて、担当課では対応困難な苦情の解決を目的としています。権利擁護センターが十分機能することで、判断能力が不十分な痴呆性高齢者、知的障害者、精神障害者等の権利擁護に大いに役立ち、不安や不満の解消につながることを期待するものです。

また、駅や公共施設も高齢者や障害者の方にとって利用しやすいものとしましょう。市内には5つの駅がありますが、エレベーターやエスカレーターが完全に整備されているのは、田無駅だけです。他の4つの駅についても整備を急ぎましょう。

(4) 歩道の整備を急ごう

西東京市は道路網ができないうちに住宅が建ってしまったという、まちの発展経過をたどりました。そのため社会基盤としての道路環境の整備は遅れてしまいました。そのしわ寄せは、歩道整備率の低さに表れています。西東京市の市道の歩道整備率は12.2%で、22.0%の三鷹市の半分です。

「力を入れて欲しい施策」について、市民からアンケートを取ると、きまって「高齢者福祉の充実」と並び「安心して歩ける道路の整備」が、希望のトップを占めます。住宅の建て込んだ現状からみて、歩道の整備率を引き上げるのは至難のわざです。しかし、だからといって、努力しないのでは都市環境はますます悪化するだけです。手遅れにならないうちに、歩道の整備が急がれます。

(5) ごみの減量化を急ごう

良好な地球環境を後世の人々に譲り渡すため、環境と共生した社会を構築することが求められています。環境政策は、良好な住環境を作りだし地域のイメージを向上させます。廃棄物の抑制、資源リサイクルの推進などに積極的に取り組み、資源循環型の社会システムの構築を推進することが求められています。

平成 14 年度の西東京市のごみの処理にかかる経費は、柳泉園組合に対する負担金が約 11 億円、東京都三多摩地域廃棄物広域処分組合に対する負担金が約 6 億 5,000 万円で、平成 13 年度に比べると合わせて 3 億円以上も増えており、今後も増加していくことが予想されます。ごみの排出量を減らせばごみの処理に要する一部事務組合に対する負担金も節約されることとなります。

現在、ごみの収集は無料で行われていますが、ごみの減量化や資源のリサイクルに努めている人もそうでない人も全く同じということであれば、努力した人が報われません。市民が納得いくような方法で全体のごみの量を減らすような何らかの対策が必要だと思われまます。

新市建設計画には、ごみの減量化や資源化の教育・広報基地としての「リサイクルプラザ」の建設が予定されています。ごみを減らすためには市民の理解や協力が欠かせませんから、そのための普及・啓発も必要ですが、多大な予算を投入する以上、その効果が十分発揮されなければなりません。施設を建設するに当たっては、その点を踏まえて、その必要性を市民が十分納得いくよう慎重な議論を重ねた上で実行されるよう要望します。

ごみ収集の有料化

(6) 不要不急の事業は中止しよう

財政が構造的な悪化傾向をたどっている今日、不要不急の事業の実行には、慎重の上に慎重な取組が求められます。新たな設備、施設を建設するときには、本当にそれが必要なのか、建設された後のランニングコスト（維持費）はどうかなど、吟味に吟

味を重ねたいものです。

8 地方議会について

現在、合併による在任特例制度により、一時的に西東京市の議員数は過剰となっています。この間議員定数をめぐっては、議会の内外を問わず様々な議論が行われてきています。本委員会としては、議会の権能を尊重しつつも、議会も西東京市の一部であり、かつ、議員数の削減が財政上与える効果が大きいことに鑑みて、行財政改革の一端として議員定数の削減に向けて適切な措置を取られるよう要望するところです。

9 おわりに

西東京市が誕生してから1年余が過ぎ去りました。この1年余は、振り返ってみると大変な1年でした。十数年前までは、世界最強と言われた日本の銀行とその金融システムは、増え続ける不良債権の始末に追われて、ぼろぼろの状態です。世界第2の経済大国を支えてきた日本の製造業は、中国等へ流出し、その奔流はいつになったら弱まるのか、うかがい知れぬ状況です。

賃金が日本に比べ格段に低い中国と競争するためには、工場を中国に移すしかない判断したのです。日本ではリストラによる失業者は増え、景気はなかなか回復しません。日本経済もボーダーレス経済に完全に巻き込まれて、いまや世界で通用する基準でなければ評価しなかったり、取引しないという傾向が支配的になりました。新しく職を探す人たちは、かつて働いた条件ではなかなか職を探せないのは、そのせいです。この1年は、このような変化がますますはっきりした1年でした。

当然、国の経済も地域経済も引き続き不振でした。近隣の25市も、恵まれた2、3市を除けば、おしなべて困難な自治体経営を迫られています。その中で西東京市は、活力にあふれ、輝きを増しました。「元気なのは西東京市だけだ」と言う人もいます。旧田無市、旧保谷市の合併で、今後に永続的な合理化効果が期待できるという可能性が、西東京市を元気にし、輝かせているのだと思います。いまはやりの表現を使えば「市場が評価した」のです。

西東京市が今後も元気を失わないで、輝き続けるためには、相当の努力が必要です。まず不断の行財政改革で、絶えず市の行政をスリム化しなければなりません。もちろんスリム化するといっても、市民向けのサービスをどんどん削ってスリム化するわけには

いきません。市が自分たちの業務を、できるだけ外部の民間に任せ、抱えている職員の数を最小限に保つのが、正しいスリム化です。施設を作ったり、新規の業務を始めるときは、その維持・継続コストはどのくらいで、市の職員は必要か、それとも外部に委託できるかが、吟味されなければなりません。つまり、会社を経営するように、市政も効率的に経営されることが理想です。

それができれば市は、やがて時代が求めている新しい行政ニーズに応えることもでき、また市民が行う各種の文化事業を盛り立てることもできます。都市基盤の整備にも予算を割くこともできるし、緑の環境も大事に保全することもできます。そうして西東京市は、文化のかおり高い、近代的なまちに育って行くでしょう。そのための第一歩は、まず無駄の排除、つまり絶え間ない行財政の改革を続けることです。