

はじめに

平成 16 年 4 月、西東京市は、新市として最初の総合計画をスタートさせました。「豊かで元気あるまち」、「ほっとやすらぐまち」、「ひと・もの・ことが育つまち」、「みんなで支えあうまち」という 4 つの視点を今後のまちづくりの方向性とし、「やさしさとふれあいの西東京に暮らし、まちを楽しむ」という市民の望みの実現に向けた施策展開が既に始まっています。

行財政改革の取組は、この総合計画の推進と一体となって市民の望むまちづくりを行う、いわば車の両輪として機能する活動です。行財政改革は、もはやかつてのような財政危機を乗り切るための一時的な手段（対症療法）ではなく、組織の持続耐久性の強化（体質改善）という視点を持って継続的に推し進めるべき取組といえるでしょう。

合併を「究極の行財政改革」と位置づけて誕生した西東京市では、その効果に甘んずることなく、直ちに行財政運営の見直しに着手しました。そして、平成 14 年 7 月には「西東京市行財政改革大綱」を策定し、これまで市民サービスの向上や財政基盤の強化などに努めてきました。第 2 次の行財政改革を推進していくに当たり、これまでの取組の成果を適正に評価し、改善に結びつけ、その結果を活かしていくという考え方に立つことが重要であると考えます。

現在の社会・経済環境から判断しますと、今後、西東京市でも歳入の大幅な増加を見込むことは難しく、総合計画を頂点とするまちづくりの理念を実現していくためには、政策効果の検証を基に、新規、継続にかかわらず事業に優先順位を付与しながら、より重要度の高い事業を選択し、限られた経営資源を集中的に投入していくことが強く求められています。

また、そのような制約がある中で市民の満足度を維持、向上させていくためには、公共サービスを提供する主体を行政のみと狭く捉えるのではなく、経済性、効率性を考慮し、民間部門の活用や市民との協働*により公共サービスを提供する仕組みを拡大していく必要があります。

合併後の西東京市の財政状況は、市税等の収入が落ち込む中で、合併による効果により比較的安定した状態にありますが、市を取り巻く環境は、国が進める「三位一体の改革」*を始め、刻々と変化しています。国においては、平成 16 年 12 月に「今後の行政改革の方針」を決定し、行政改革を不断に取り組むべき課題として更に積極的に推進することとしています。また、東京都においても「第 2 次財政再建推進プラン(平成 15 年 10 月)」に基づき、持続可能な都財政の構築を目指して、量と質の両面からの財政構造改革を進めています。本格的な地方分権*の時代を迎えるに当たり、西東京市が地域経営の主体として、その役割や責任の範囲の拡大に耐えうる体制を十分に整えておくことは当然のことといえるでしょう。

本委員会では、西東京市における行財政改革を、市民の市政に対する信頼をより高め、政策の積極的な展開を支えるための基盤づくりと捉えて、これまで 8 回にわたる会議を

重ねました。改革の成果を検証するとともに、市が推進すべき行財政改革の今後のあり方について議論を深め、このたび、本委員会としての意見をここに取りまとめました。

本文中、*印を付した用語は、巻末（p.16～）に解説があります。

これまでの取組とさらなる改革の必要性

西東京市では、現行の行財政改革大綱において、以下の3つの方向性(視点)を定め、行財政改革の取組が進められてきました。その結果、市民の利便性向上や協働の推進、財政基盤の強化など一定の成果を上げています。

コスト意識・マネジメント意識をもった行政運営
市民との協働による行政運営
市民に便利で分かりやすいサービス提供

また、現行の行財政改革大綱の策定に当たっては、改革を進めなければならない必要性を次の4点に整理していました。

新たな行政需要への対応
行政サービスの主体の多様化
地方分権時代の行政運営
財政危機の回避

こうした市政を取り巻く環境や進めるべき改革の方向性には、現在も大きな変化はないと考えます。むしろ、「三位一体の改革」や指定管理者制度*の創設など行財政運営に当たって考慮すべき新たな要素が加わり、自立した自治体として、改革の緊要度は一層高まっているといえます。

以下に、ここ数年で新たに生じた事項を盛り込み、改革の必要性の4点を改めて整理します。

必要性 行政需要の量的・質的拡大への対応

全国一律のサービスでは市民の多様なニーズに応えきれない状況になっています。例えば、子育て支援に対する市民ニーズを見ても、保育園の整備にとどまらず、一時保育*、病後児保育*、各種相談事業など、数年前と比較してもさまざまな方向に広がりがつあります。

さらに、西東京市の将来人口を推計してみると、西東京市では、若年層の人口が当面ほぼ横ばいで推移する一方で、高齢者は人数、割合ともかなりのスピードで増大することが予測され、高齢者に対して、保健、医療、福祉、生涯学習等に係る現行のサービス水準を維持し続けるだけでも相当な需要拡大が見込まれます(「委員提出資料1」参照)。

こうした行政需要の量的・質的な拡大に対応するために、今後ともサービス提供のあり方や手段を継続して見直していく必要があります。

必要性 行政サービスの主体の多様化

これまでの行財政改革の取組を通じて、「市民活動団体との協働基本方針」*の策定を始め、NPO*等を新たな行政サービスの担い手として連携し協働する体制が整えられてきました。また、指定管理者制度の創設により、民間部門を活用できる幅が広がりを見せています。

これらを積極的、効果的に活用し、行政サービスの提供主体を多様化することで、経費を抑えながら市民の要望にきめ細かく応えることができる仕組みを構築していく必要があります。

必要性 地方分権時代の行政運営

地方自治体が自主性・自己責任に基づいて「地方でできることは地方で」行うことが地方分権の趣旨であり、そうした施策展開の要請は近年ますます高まっています。

また、構造改革特区制度*の創設など国による規制改革も進展し、自治体の創意工夫・技量が問われる場面が増加しています。

自治体の裁量の幅が広がり、自治体間競争が現実のものになりつつある時代に対応して、西東京市としても独自の取組を積極的かつ戦略的に進める必要があります。

必要性 財政基盤の強化

合併後の西東京市の財政状況を概観すると、経常収支比率*や公債費比率*などの主な財政指標は好転し、他の地方自治体と比較して安定した財政運営を行っているように見受けられます。

しかし、これは、普通交付税*の合併算定替*など、国や都からの合併時における特例的な財政支援措置に支えられたことが大きな要因であると考えられます。そして、これらの特例的な支援措置は、いずれも時限的なものです。

少子・高齢化が進み、就業者人口が次第に減少していく時代において、基幹収入である市税が今後大幅に伸びることは期待できません。

さらに、国が進める「三位一体の改革」の影響を考慮すると、市の財政は油断をすべき状況にはありません。将来を見据えた備えを行っておく必要があります。

行財政改革を推進する上での基本的な視点

本委員会では、以上の改革の必要性を踏まえて、行財政改革を推進する上で立脚すべき3つの視点を基本方針とし、審議を重ねました。

- 視点1 市民の満足と納得を得られる行政サービスを提供するために
- 視点2 自立した都市として強固な財政基盤を確立するために
- 視点3 改革の推進力を持続・強化させるために

視点1 市民の満足と納得を得られる行政サービスを提供するために
～行政サービスの範囲・内容・提供主体等の見直し

多様化する地域社会のニーズに対し、行政主体の施策を拡大することを基本的な価値観としたこれまでの仕組みを今後も継続していくことは難しいと考えます。少子・高齢社会に対応した、新たな持続可能な地域経営システムへ転換を図っていくことが求められています。

市民は、行政サービスの利用者としてばかりでなく、納税者としても、西東京市が実施する事業の内容やその有効性、効率性などに高い関心を持っています。行政サービスの質的向上を図っていくと同時に、徹底した合理化を進め、サービスの提供に必要な行政コストを縮減していくことにより、市政運営に対する市民の満足と納得を得ることが必要です。

(1) 市民の利便性向上

これまでも、窓口の混雑緩和や市民の利便性向上を図るため、住民票等自動交付機*の整備や土曜日窓口*の開設などが進められてきました。今後は、住民票等自動交付機の取扱い事項の拡大や稼働時間の延長など、利便性をさらに高めていくべきです。

さらに、来庁者が1つの窓口でできるだけ用件を済ませることができるような総合窓口によるワンストップサービス*の実施や、経験豊かな職員をフロアマネージャー*として配置するなど、利用者の視点に立って窓口のサービス水準の向上に取り組んでいくことが大切です。

公共施設の開館日や開館時間帯、配置の見直しも、市民の利便性を高めるための重要な取組といえます。例えば、申請や申告などの手続きが一時期に集中する業務については、柔軟に受付時間を拡大するなどの工夫が求められます。また、2つの庁舎のどちらか一方にしか窓口がない行政サービスがあるという現状は、市民の利便性を少なからず損ねています。庁舎の老朽化も見据えて、市民の利便性や業務の効率性を向上させる観点から、引き続き1市2庁舎体制の見直しに向けた検討を行

っていく必要があります。

IT技術*の進展に伴い、利便性の高いインターネットによる情報提供についても個人情報の保護に配慮しながら進めていく必要があります。まず、就業意欲のある市民に地元事業者からの求人情報を提供するなど、地域の活性化を支援する事業から取り組んでいくことが望ましいと考えます。

なお、インターネット等オンラインによる事務手続の活用は、国において、年間申請件数の多い手続、企業が行う頻度の高い手続、オンライン利用に関する企業ニーズの高い手続等を「オンライン利用促進対象手続」として定めており、西東京市でも、手続ごとに費用対効果等も勘案しながら、利用者の視点に立ったシステム整備、サービスの改善等、事務の簡素化・合理化を徹底していくことが望まれます。

以上のような取組を通じて、市民と西東京市両者の負担が総合的に縮減されていくように努めていくべきです。

(2) 民間活力の積極的な導入・協働の推進

公共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。まず、市がすべきことと民間に任せられることとを明確に分け、さらに市がすべきことの中でも、公務員がしなければならない仕事と、公務員という身分がなくてもできる仕事とを分けて考えることが必要です。その上で、民間が担うことができるサービスについては、サービスの質や安定性、効率性を考慮しつつ民間に委ねるべきです。

市民の視点から見れば、重要なのはサービスの提供主体が官か民かということではなく、提供されるサービスの内容です。市民・民間事業者・NPO等の市政の推進に参加・協力しようとする主体との協働により、それぞれの地域が必要とするサービスを、最も効果的、効率的に提供できる仕組みを築いていくことが、市民満足度の向上につながっていきます。

また、指定管理者制度については、現在管理運営を委託している施設に導入するだけでなく、制度創設の趣旨を十分に踏まえ、現在直営で管理運営している施設についても導入の適否を検討した上で、積極的な活用を図っていくべきです。

(3) 事務事業の総点検

西東京市では合併準備段階において、各種補助金や手当、使用料など両市の行政サービス水準を統一するための調整を行いました。旧2市のサービス水準に違いがあった事業の一部については、「新市において予算の範囲内で調整する」として事実上結論が先送りされましたが、結果的に「サービスは高い方に、負担は低い方に」合わせた調整が行われ、高い水準の行政サービスが提供され続けているように見受けられます。

合併という難しい事業を、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中では、一つひとつの事務事業について、市民満足度や政策効果の視点からの十

分な検証を行うことには限界があったことと思います。

しかし、合併して一定の期間が過ぎたときには、西東京市として、本来の身の丈に見合った水準を改めて検証し、行政サービスを持続可能な内容に適正化していく必要があります。その際には、市の提供する行政サービスとして継続していく必要があるのか、継続すべき事業であれば、効率的に事業執行されているかなど、原点に立ち返って事務事業を総点検することを求めます。その上で、今後とも西東京市として継続していくべき事業とその適正なサービス水準を見極め、必要な事業には適切な予算配分を行うことで、継続的に市民満足度の高いサービスを提供していくという視点が必要です。

(4) 公共施設の見直しと適正配置（「委員提出資料2」参照）

公共施設の配置については、基本的に旧2市時代のそれぞれの施設が引き継がれているため、旧市境などを中心に同種の施設が近接して配置されている例が見受けられます。

公共施設の維持管理には継続的に多額の経費がかかることから、市民の利便性を考慮しつつ、調和と均衡のとれた配置を進めていくべきです。

また、適正な配置を進める過程では、そこから生まれる余剰資産の有効活用について検討する必要がありますし、さまざまな事情により今後も活用が困難に思われる市有地については、一定の方針を定め、売却処分も含めた検討をすべきだと考えます。

今後、昭和30～40年代の人口急増期に建築された学校等の公共施設が建替え(更新)時期を迎えます。計画的な修繕によって施設の延命化を図るとともに、目的を既に達した施設については廃止や他の用途への転用を含めてそのあり方を見直ししていく必要があります。

特に学校施設は、地域の結びつきが希薄になりつつある現代において、教育施設としてばかりでなく、地域コミュニティの核としての役割も期待されています。本格的な少子・高齢社会の到来を見据え、老朽化に伴う建替えや大規模補修の時期に合わせて計画的に配置の見直しをしていくことが必要です。また、生涯学習機能をもつ公民館や子育て支援施設、コミュニティ施設などとの機能融合についても検討すべきと考えます。

視点2 自立した都市として強固な財政基盤を確立するために
～歳出の抑制と歳入の確保

西東京市の財政は市民から信託を受けた共同の家計であり、共同の資産です。共同の家計を健全に維持していくためには、歳出と歳入の均衡を保ちながら、健全な財政運営を図っていく必要があります。

しかし、西東京市の人口の将来推計を行ってみると、以下のことが分かります（「委員提出資料1」参照）。

まず、人口は平成12年の約18万1千人から、平成32年には約19万人^aと微増傾向であろうと思われます。この微増の要因の一つとしては、学齢期の児童・生徒を持つ家庭が西東京市域外から転入してくる傾向が当面続くことを見込んでいます。

さらに、年齢別の人口を推計すると、65歳以上の高齢者が、平成12年の約16%から、平成27年には22%台^bまで上昇していくものと思われます。一方、20～64歳のいわゆる就業者層の人口は、緩やかに減少していくものと思われます。

このことから、今後、高齢者向けの行政サービスに対する需要が増大する一方、市の財政を支える層が徐々に先細りしていく、つまり歳出は増加し歳入は減少していくのではないかという心配があります。

生き生きとした暮らしを楽しむことのできる環境を市民に提供し続けるためには、今から財政基盤の強化に努めていく必要があります。

(1) 内部管理コストの節減

行財政改革は、市民の痛みを伴う場合もあります。したがって、まず始めに、行政の内部管理コストを徹底的に圧縮しなければ、改革に対する市民の理解は得られません。

IT技術の効果的な活用などにより定型的、定例的な業務の見直しを図り、行政手続の簡素化やワンストップ化、添付書類の削減・廃止、申請・届出等の頻度軽減、処理期間の短縮等を進めていくべきです。

公共調達については、価格、技術や品質を含めた適正な評価のもとで、健全な競争を促していくために、入札・契約の一層の適正化を進めていくべきです。

(2) 定員の適正化

職員の人件費は行政コストの中で大きな比重を占めます。国でも、平成17年度から平成21年度までの5年間に平成16年度末定員の10%以上を削減することを目指すとの方針^cが出されています。

西東京市では、合併に伴う余剰人員を段階的に解消するという観点から、1,188名を目標とする定員適正化計画を定めており、これまでこの計画を前倒しして職員数を削減してきていることは評価できます。

しかしながら、削減目標を達成したとしても、国が定める定員モデルや同じ人口規模の他の自治体との比較では、西東京市の職員数がなお上回る状況にあり、定員適正化計画の見直しを行うべきであります。

その際には、仕事の内容や進め方を根本から見直し、市の職員が直接担当する職務の範囲を捉え直すとともに、指定管理者制度の積極的な活用や、再任用職員*の効率的な配置管理などと併せて総合的に進めていくことが必要です。

(3) 歳入の確保

財政調整基金*は、平成 15 年度末には約 47 億円ありましたが、平成 16 年度の「三位一体の改革」の影響のために 15 億円も取り崩しています。平成 17、18 年度もこのような状況が続くとするならば、基金も底をついてしまうことになりかねません。安定した行政の運営のため、歳入の確保が強く求められます。

まず、市民が納めるべき税金等に滞納があることは、適正に納付している市民との間に、平等、公平、公正の面から、大きな問題を生じさせます。市税や国民健康保険料等の滞納を解消し、さらなる徴収率向上に取り組むべきです。そのためには、性質が異なる歳入を単純に比較することはできないものの、徴収率の高い税や保険料等の担当部門が有する滞納の予防、解消のためのノウハウを庁内で共有するなど、連携した体制を構築することが効果的であると考えます。

もちろん、徴収事務には、景気の動向などの要素も大きく影響してきますが、例えば、「徴収率を多摩 26 市のうち上位 位以内に」という明確な目標を立て、その目標達成のために、市長を先頭に組織が一丸となって取り組んでいくことを求めます。

(4) 受益者負担の適正化

自己決定・自己責任の原則を基本にサービス提供やまちづくりを行う分権時代においては、市民が自己の受益に応じて相応の負担を負うことも必要であると考えます。

これまでも、一般家庭のし尿収集の有料化や住民票交付等の事務手数料見直しなどが行われてきましたが、公共施設については、依然として使用料を徴収している施設と徴収していない施設が混在しており、また、有料施設であっても料金の見直しが長期間行われていない施設が見受けられます。利用者負担は、単に財源の確保を目的にしているのではなく、利用する者と利用しない者との間の負担の公平を保つとともに、最終的には限られた財源の中で継続的に市民サービスを提供し続けることが目的です。そのため、現在無料あるいは一定の期間使用料の見直しがされていない公共施設については、それぞれの施設の設置目的や性格を考慮しつつ、受益者負担のあり方を検討し、実勢に合わせた見直しを行うべきです。

また、下水道及び国民健康保険の各特別会計については、一般会計から多額の基

準外繰出*をしているため、受益者負担の観点からの見直しを急ぐ必要があります。

さらに、使用料や手数料は、受益者負担の適正化を図るという目的とは別に、例えば環境対策など、政策的な観点からも適正に設定される必要があります。東京都市長会は、平成 15 年度までに多摩全市で家庭ごみ収集の有料化を実施するとの方針^dを示しており、既に多くの市で実施されています。有料化された市ではごみ減量の効果が確認されていることから、西東京市においても家庭ごみ収集の有料化を検討すべき時期にあると考えます。

なお、適正な費用負担について市民の理解を得るためには、一層の情報開示を進め、説明責任を果たしていくことが重要です。

視 点 3 改革の推進力を持続・強化させるために

～NPM 的発想の導入・定着

分権時代に適合した組織風土の醸成（「執行主体」から「経営主体」へ）

かつての地方自治体には、「執行あって経営なし」と揶揄されたように、中央集権的な機関委任事務制度のもとで、国の立案した政策を忠実に執行する役割が期待されてきました。しかし、平成 12 年 4 月の地方分権一括法の施行を契機として、自治体には市民の信託に応え、限られた予算で最大の成果を上げるための政策立案主体、経営主体としての手腕が問われるようになりつつあります。

こうした中、行財政改革も単に歳出の削減のみを追及するものから、市全体の経営改革が求められるようになっていきます。

そのための考え方の一つとして、ニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management（NPM））という、1980 年代半ば以降、英国やニュージーランド等を中心に行政実務の現場を通じて形成されてきた革新的な行政運営理論があります。

その核心は、民間企業の経営理念や手法を行政の現場に取り入れ、行政の効率化、活性化を目指すものです。

現在のように社会経済環境が構造的に大きく変化していく中で、新たな課題に対応していくためには、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、根本的な制度や仕組み、職員の意識にまで遡って市の行財政システムを大きく転換する必要があります。制度の改革にとどまらず、職員一人ひとりの発想と行動様式を変えていくことで、行財政改革を一時的な取組に終わらせず、継続的かつ自律的な取組にするための推進力を生み出すことができると思います。こうして、絶え間なく検証し改善する仕組みが定着すれば、個々の事業や補助金に対する判断や政策立案の方向性は、自ずと改革されていくはずで

（ 1 ）組織機構の改革

行財政改革の推進に当たっては、組織の明確な目標設定と目標達成のための具体的な執行計画の策定が必要です。そして、目標を達成するためには、機能的で成果志向の組織編制と庁内における分権を進めることが重要です。

そのためには、今後、部の構成を政策・事業分野別に大括りにし、各部に予算や人事に関する権限の一部を委譲することで、各部の自主性や主体性が高められる仕組みの導入を検討すべきです。もちろん、歳入を多く確保し経常的経費を圧縮すれば、それだけ政策的な事業に振り向ける歳出も多く獲得できるような、各部の事業・組織運営の業績を評価する仕組みも織り込まれている必要があります。

このような庁内分権を進める際には、他方で、市長のトップマネジメントを補佐し、市政運営の方向性を定めるための集権的な機能も併せて強化すべきです。庁議を単なる報告会に終わらせず活発な政策論議を行う場にする工夫や、常に行財政改

革の視点から政策のチェックを行うスタッフ職の設置など、市の実態に合わせた試みをされることを期待します。

(2) 人事・給与制度改革

基本的には、公務員でなければ取り扱えない事務以外は、民間への外部委託等を検討すべきです。

一方、公務員でなければ取り扱えない事務については、職員一人ひとりの意識改革を図りながら、その能力と意欲を最大限引き出し、活用していくことが求められます。

一般的に公務員は競争原理に馴染みにくい職業といわれています。しかし、昨今の厳しい経済・雇用情勢を背景に、公務員の勤務環境に対しては、厳しい目が向けられていることも事実です。市政全体が成果主義に転換を図っていく中、職員の人事制度についても、より客観的な評価制度の導入により、頑張った者が報われる、能力・実績重視の人事制度に改革していく必要があります。給与制度については、現在58歳となっている普通昇給停止年齢の見直しを始めとして、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。

また、行政に対するニーズが高度化、専門化している昨今では、職員の研修や能力開発への支援の充実に加えて、民間企業等における勤務実績や資格を有する職員を即戦力として採用し、職員全体のレベルアップを図ることも必要な視点です。

(3) 政策検証機能の強化

行政評価制度*は、施策や事務事業の評価を行うことで、真に行政が担うべき課題を選択し、限られた財源を集中させる、行財政改革の機軸ともいうべき取組です。行政評価制度導入の成否は、PDCA サイクル*を有効に機能させることができるかどうかにかかっています。今後は、施策や事務事業の効果を定期的に検証するだけでなく、その検証結果を予算編成に反映させ、成果志向型の予算編成手法に転換していくことが不可欠といえます。

また、西東京市では、IT技術の活用が進んでいますが、システムの開発やその維持管理には多額の経費がかかることが多いものです。新規開発を行う場合は費用対効果の事前評価を必ず行い、システム導入の必要性を検証した上で、導入の適否を判断していくことが重要です。

特に、電子自治体を推進するに当たっては、全国の地方自治体でIT技術を活用した質の高い行政サービスの提供が行われつつあり、自治体ごとのシステム開発に伴う重複投資の回避や、円滑な相互接続を目指していくためにも、国や他の自治体の動きを十分に注視しながら投資を行う必要があります。当然のことながら、既に導入済みのシステムについても、費用対効果を検証し、見直しを進めていく必要があります（「委員提出資料3」参照）。

(4) 構造改革特区・地域再生計画の認定制度*の活用

構造改革特区については、これまでに、教育、農業、医療分野での株式会社の参入等さまざまな規制改革が実現されています。国は、今後とも「構造改革特別区域基本方針」*に基づき、定期的に地方自治体や民間事業者等から提案を募集していきます。

構造改革特区で講じられた規制の特例措置については、導入後概ね1年を経過した規制の特例措置につき、評価委員会のもとで全国展開に関する評価が行われ、特段の問題は生じないと判断されたものについては全国に適用されることとなります。

このことは、自治体が地域経営の主体として、その手腕を問われる時代となっていることを端的に示すものです。

民間事業者やNPO等との協働の推進や地域産業の活性化を目指し、起業化支援など必要な提案を積極的に行うとともに、その成果が西東京市はもちろん、全国で活かされるよう、構造改革特区や地域再生計画の認定制度を有効に活用していくべきです。

(5) 市政の透明性の向上

地方分権が推進されることにより、国と地方、都道府県と区市町村との関係ばかりでなく、西東京市と市民との関係についてもどうあるべきかが問い直されようとしています。

地域社会が必要とする公共サービスを多様な主体が担い合っていく中で、中心的な役割を果たすことが求められる市政運営には、より一層の透明性が求められ、事業の実施に当たっては説明責任をていねいに果たしていく必要があります。

西東京市では、これまでも「西東京市市民参加条例」*の制定を始め、市民の意向を市政運営に反映させる仕組みが整備されてきました。

今後はこれまで以上に、地方自治体の施策やサービスがさまざまな形で比較・評価される機会が増えていくと考えられます。

市政の透明性を高めることは、市民自身が行政運営を適切に評価し、積極的に市政に関わる前提となります。市報や市ホームページの充実といったこれまでの取組に加えて、例えば各種白書の公表や出前講座*の実施により、市民の市政に対する理解と関心を深めてもらうことが重要です。

結びに

これまで述べてきたことは、本委員会における議論の中の要点にしか過ぎません。議論の中では数々の意見が交換され、そのいずれもが、実に建設的かつ積極的であり、要約の過程で括ってしまわなければならないことをとても残念に思います。

私たち委員としては、西東京市のこれまでの努力を評価した上で、合併の効果をさらに高めるために、将来を見据えて改善することが望ましい点を忌憚なく議論させていただきました。

この委員会答申に示した基本的考え方に基づき、西東京市の関係者すべての自主的かつ真摯な取組により、改革が実践されていくことを期待するものです。

結びとして、行財政改革への取組について改善を求めたいと思います。

まず、行財政改革の実施に関する評価方法についてです。改革の達成状況を評価するには明確な目標をたてる必要があります、それには具体的な状況把握の方法を工夫する必要があります。それは、数値化を図ることによって、あるいは、詳細に記述することによって可能となるかもしれません。何らかの手法により目標と達成状況を庁内で共有する必要があることは確かです。

目標と達成状況を明確にすることで、職員一人ひとりが自分の業務のみならず、課題が山積している市の状況を認識することができます。また、改革の成果を第三者にもわかりやすく伝えることが可能となり、結果として真に市民が求める行財政改革につながると考えます。

また、個別事業の目標設定のほかに、改革全体の結果としてどれだけの効果を出す必要があるかというマクロの視点からの目標もたてるべきでしょう。いくつかの条件設定のもとに市財政のシミュレーションを行うことによって、達成すべき財政効果額や基金残高などについて目標を設定することが可能になると考えます。

最後に、西東京市では、今後、この答申を踏まえ、新たな行財政改革大綱及びその実施計画の策定に取り組まれることと思います。分権時代において地方自治体が存続していくためには、行財政改革はもはや必要不可欠な不断の努力となっているといえます。本委員会としては、市が当面取り組むべき課題のみならず、改革が絶え間なく推進されていくための基盤整備が重要と考え、中長期的な視点からの取組についても提案しています。この答申が、当面の改革にとどまらず、将来にわたる西東京市の行財政経営に活かされることを期待します。

-
- a 西東京市の推計では、約 19 万 7 千人（西東京市人口推計調査報告書。平成 14 年 3 月）。
 - b 西東京市の推計では、約 23.1%（同上）。
 - c 「今後の行政改革の方針」平成 16 年 12 月 24 日閣議決定。
 - d 東京都市長会「多摩地域におけるごみゼロ社会をめざして 家庭ごみの有料化について」平成 13 年 10 月。

用語解説（50音順）

* I T 技術

情報通信技術のこと。特にインターネットなどの高度情報通信ネットワークを活用したものをいう。

* 一時保育

保護者の急用等で、保育に欠ける状態になったときに一時的に子どもを預かる登録制の保育のこと。

* N P O

N P Oとは、Non Profit Organizationの略称で、民間非営利団体と訳され、自発的に社会的活動をする営利を目的としない組織・団体のことを指す。ちなみにN P O法人とは、平成10年12月から施行された特定非営利活動促進法（N P O法）に基づいて認証される法人で、平成16年5月現在全国のN P O法人数は約1万。

* 合併算定替（がっぺいさんていがえ）

市町村合併特例法第11条第2項の規定に基づき、合併した市町村に、合併年度及びこれに続く10ヵ年度について、合併がなかったと仮定して毎年度算定した普通交付税を全額保障し、その後5ヵ年度で増加額を段階的に縮減させる財政措置。

* 基準外繰出（きじゅんがいくりだし）

国民健康保険料や下水道などの事業の特別会計（一般会計とは収支を別個に経理する必要から設置した別会計）において、法令等により一般会計からの繰出しが認められている基準内繰出に対し、その枠を超えた部分のこと。一般会計による赤字補てんの要素が強いといえる。

* 行政評価制度

行政活動を対象とした評価活動を指し、政策、施策、事務事業について事前、事中、事後を問わず、一定の基準、指標をもって妥当性や成果を判定する仕組み。行政の目標を設定して成果を分析することで成果重視の行政が実現できるものとされている。

* 協働

公共サービスの企画や実施に関して、行政と市民、N P O、企業、大学などが対等のパートナーとして協力すること。

* 経常収支比率

地方公共団体の財政構造の弾力性を判断するための財政指標の一つ。人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経費(経常的経費)に充当された一般財源の額が、地方税、普通交付税を中心とする毎年度経常的に収入される一般財源(経常一般財源)、減税補てん債及び臨時財政対策債の合計額に占める割合。一般的に70~80%が適正水準といわれている。

* 公債費比率

地方公共団体の財政構造の弾力性を判断するための財政指標の一つ。公債費(地方債を借り入れた際、定められた条件による毎年度の元金の償還及び利子の支払の経費の総額)の一般財源に占める割合。通常は、財政の健全性に影響を与えないためには10%を超えないことが望ましいとされている。

* 「構造改革特別区域基本方針」

構造改革特別区域法第3条の規定に基づき作成する構造改革の推進等に関する基本的な方針で、平成15年1月に閣議決定された。構造改革の意義及び目標、政府が実施すべき施策の基本方針、特区認定に関する基本的事項、政府が講ずべき措置の計画等を定めている。

* 構造改革特区制度

規制緩和推進策の一環として、特定地域に限って法律などで定められた規制を緩める制度。民間事業者や地方公共団体等の自由な発案により地域の特性に応じた規制の特例措置を導入する特別区域(特区)を設けて構造改革を進める。平成15年4月1日から特区の認定申請が始まり、平成16年12月1日現在475件の特区が認定されている。

* 財政調整基金

年度間の財源の不均衡をならすための積立金で、地方財政法で設置が義務付けられている。財源不足時の穴埋め、災害対策、緊急に必要な公共事業等、財産取得、地方債の繰上げ償還の場合に取り崩すことができる。

* 再任用職員

地方公務員法第28条の4第1項に基づき、一般職地方公務員の定年退職者から任用される一般職の地方公務員であって、フルタイム勤務と短時間勤務の2種類がある。任期は1年以内(1年以内の期間で更新可能)。高齢者の知識・経験を社会において活用することと、年金支給開始年齢の引き上げに対応してできた制度。

* 「三位一体の改革」

地方分権の一環として国と地方との財源構造を改革する動き。国からの補助金の見直し、

地方交付税の見直し、国から地方への税源移譲という三つの改革を同時に行うという意味で「三位一体の改革」と呼ばれる。

* 指定管理者制度

平成 15 年度の地方自治法の改正により、公共施設の管理運営を公共セクターに限らず、民間事業者や N P O 法人などに委任できる制度。民間の効率的手法を導入することにより、コスト削減とサービスの向上を目的とする。

* 「市民活動団体との協働基本方針」

行政執行段階における市と市民との協働について平成 16 年 3 月に策定した方針。併せて実務的な実施手順書として協働マニュアルを策定している。

* 住民票等自動交付機

住民票の写し、印鑑証明書を自動的に交付する機器。平成 17 年 3 月現在、市内に 5 台設置されており、休日や平日の窓口時間外の利用も可能。

* 地域再生計画の認定制度

地域自らの知恵と工夫により地域経済の活性化と地域雇用の創造を実現するため、地方公共団体が地域の再生を図るための地域再生計画を策定し、内閣総理大臣の認定を受けた場合、地域再生プログラムに位置づけられた計画限定の国の支援措置が受けられる制度。平成 16 年 12 月 1 日現在で 250 件が認定されている。

* 地方分権

国と地方公共団体の関係を主従関係から対等・協力の関係に変える動き。契機となった地方分権一括法（平成 12 年 4 月 1 日施行）は、機関委任事務の廃止と事務区分の再構成、国の関与等の見直し、事務権限の委譲などを内容としている。

* 出前講座

市が行っている仕事の中で、市民が「聞きたい」「知りたい」内容をメニューの中から選び、申込みを受けた担当職員等が講師となって地域や学校に出向き、業務の取組や事業・施策などの話や説明をするもの。

* 土曜日窓口

住民票の写しや印鑑証明書の交付、転入・転出届の受理など市民ニーズが高い行政サービスについて、通常は閉庁日である土曜日に開設する窓口業務。

* 「西東京市市民参加条例」

平成 14 年 10 月 1 日に施行された、市の政策決定段階に市民の意向を反映させ、まちづくりを行っていくための条例。市における市民参加の基本的な考え方と市の政策立案過程における具体的な参加手続を定めている。

* P D C A サイクル

P (Plan、計画) D (Do、実施) C (Check、評価) A (Action、見直し) で表される活動の検証サイクルモデル。企画し実施した事業について評価検証を加え、その分析から得られる改善点を、再び企画段階に活かしていくというねらいがある。

* 病後時保育

病気回復期にあつて、保育園や幼稚園などに通園できない子どもや、保護者に用事があるため看護する人がいない子どもを、小児科医を併設した場所で預かる保育のこと。

* 普通交付税

地方財源保障制度の中心的制度。地方公共団体が均しく合理的かつ妥当な水準で自主的にその事務を遂行し財産を管理することができるように、そのために必要な経費（基準財政需要額）と、標準的な状態において徴収が見込まれる税収額（基準財政収入額）を算定し、収入が経費に対して不足する場合にその差額を国が交付する税のこと。所得税、法人税、酒税、消費税及びたばこ税の一定割合がその財源となっている。

* フロアマネージャー

受付窓口の周辺を巡回しながら、窓口案内や申請手続等の補助など市役所に来庁した市民がスムーズに用件を済ますことができるように配置された職員のこと。

* ワンストップサービス

市民の利便性を考慮し、複数の用件を 1 ヶ所の窓口で受け付けられる窓口サービスのこと。