

## 平成26年度第1回箕面市行政評価・改革推進委員会 議事録

**1 日時** 平成27年(2015年)3月16日(月曜日) 14:00~16:10

**2 場所** 市役所本館2階 特別会議室

### **3 出席者**

- (1) 箕面市行政評価・改革推進委員会委員  
萩尾委員長、大川委員、小西委員、土山委員(欠席1名)
- (2) 事務局(箕面市)  
倉田市長、奥山副市長、伊藤副市長、重松病院事業管理者、稲野市長政策室長、宇治野総務部長、中井総務部理事、小山市長政策室次長、小林総務部次長、田淵総務部次長、和田税務室長、清水会計室長代理、三宅市立病院事務局次長、浅井総務部副理事兼財政経営課長、松本債権管理機構長、巢組職員課長、本田財政経営課課長補佐(以上 17名)
- (3) 傍聴者 1名

### **4 議事の概要**

#### **(1) 委員長挨拶**

最近は、実感としても景気はよくなっていると感じており、為替が長い間、80円台であったので、100円、110円を超えるとすぐに輸出が増えるかというところ、そう簡単な話ではない。しかし、為替が110円、120円となり、確実に日本経済の体質は、改善されつつあると思う。もちろん円安には、デメリットもあるが、基本的には、やはり日本はものづくりで稼いでいかなければいけないので、輸出力がなければ、経済はよくなっていかない。アベノミクスが成功かどうかは別として、金融緩和、量的緩和をやって為替を動かし、企業業績がよくなり、株価が上がるといっている。箕面市も行革を地道にいろいろやってきて、その成果はいろいろ話を聞いていると、いくつかあると聞いている。そうは言っても行革はやはり、体質を強化するためには、続けてやっていただきたいということもお願いして、始めさせていただきたい。

#### **(2) 市長挨拶**

本日は箕面市行政評価・改革委員会を開会いただきありがとうございます。また引き続き委員をご快諾いただきましたことに改めて感謝を申し上げます。さて、現在箕面市では、4月からの新年度を迎えるに向けて26年度の仕事の締めにかかっており、また、27年度の新年度予算を市議会で審議いただいているという状況にある。特に箕面市においては、昨年も議論いただいた人事給与制度改革が条例化も終わり、この4月から新制度に移行していくタイミングにあり、いろいろと議論しながら進めているところである。平成27年度の予算案の内容では、北大阪急行線の延伸等のそれなりに大きな事業を進めていかななくてはならない状況である。それに備えた形での基金や、それ以外の経常収支の部分に関しても少なくとも昨年より良くなり、少なくとも踏みとどまっている状況であり、なんとか前向きに進められている状況となっている。ただ、その一方で先ほど委員長の話にもあった景気はこのまま回復していただければいいと思いつつではあるが、今年は特に保育所の増設等もあり扶助費が大きく伸びているということも現実には数字としてでていくということもある。子どもたちのことも、高齢者のこともそうだが、間違いなく社会保障関係経費がこれからもじりじりとずっと上がり続けて行くだろうとは目に見えている状況なので、引き続き気を抜かず努力を重ねていき、まさしく行革も進めていきたいと考えているので、引き続きアドバイス等いただければありがたい。本日多数の案件があるが、それぞれのお立ち場から忌憚のないご意見をお願いする。その点をお願いして、挨拶に代えさせていただきたい。

### (3) 案件

#### ①平成27年度当初予算案について

- 事務局から、資料1「平成27年度当初予算(案)の概要」「主要施策の概要」について説明。
- 質疑及び意見の主な内容は次の通り

土山委員) 各指標で着実に改善されているということがよく理解できた。資料には書いてないことだが、今後、市内の公共施設などの改修や修繕などが課題になってくると思うが、一般的な自治体だと将来的に市の財政に一定の負荷がかかる部分かと思うので、実際に施設の修繕、改修とそれに伴う統廃合などの再配置計画などが計画されていれば伺いたい。

浅井総務部副理事兼財政経営課長) プランニングについては、国から26年度から28年度の三カ年で公共施設等総合管理計画の策定の要請が各市町村になされているところ。箕面市では、27年度中に公共施設等総合管理計画を作る予定。その中で将来に対する負担が明らかになってくると思う。

倉田市長) 手続きとしては、今、申し上げたとおり。自治体で作る公共施設等総合管理計画の主眼は不要な施設を統廃合したり、適正配置をしていくものと理解している。ここから先は決まっておらず見通しの話になり恐縮だが、箕面市では、中部、東部、西部と分け、全般にわたって、4年くらい前に一部利用頻度の低い公共施設をどう再編、整備していくかを国の交付金を使いながら整理をしてきた経過があり、利用頻度の低いものは解消されてきているという印象を持っている。加えて耐震化も少しずつ進めてきてきており、27年度に消防団の格納庫の耐震化を完了したら、耐震化されていない施設は1つか2つしか残っていない。また、耐震化する時にその都度、その後の利用頻度を判断しながらやっているの、現時点でまったくいらぬ施設はないと思っている。現在、箕面市は6年間にわたって人口が6%伸びており、堅めの試算でこの傾向は続くと思っており、この先10年でいきなり、今存在している施設が使われなくなるという見通しはない。その意味で大幅な削減、再編はそれほど考えなくてもいいという印象をもっている。また、それとは別の話として、国土交通省から生活利便地域に施設を集約していくというネットワーク型のコンパクトシティの指針が出る中で、箕面市もこの立地適正化計画を作るという作業を進めており、現在の箕面市の考え方では、北大阪急行線の延伸が実現すると市内とすぐ近くにある市外の駅が9つの駅勢圏を作ることになり、人は駅を中心に動くことになるので、施設を駅寄りに集めていくという計画を立てようと考えている。おそらく公共施設の寿命が来るとに少しずつそこに寄せていくものと考えている。大規模施設の市立病院や小学校の施設修繕を増やしていくという部分で財政負担が出てくるという可能性はあると思っているので、そこに備えた中期シミュレーションをしながら、今後進めていく必要があるというのが箕面市としての懸念事項になっている。

土山委員) 中期的なシミュレーションとあったが、実際に数字が改善してくる中で、そろそろ将来推計に基づいた財政運営を考える時期かと思う。人口は伸びるようだが、全国的なトレンドでいうと人口は縮小していくのでどこかで舵を切るトレンドがでてくると思う。一方で子どもが増えると高齢化される方も増えるので、今の団塊の世代や少し下の世代の方も介護が必要になってくるのでそれはそれで施設需要がでてくると思うので、人口の社会的な動態も含めて施設とサービスと人口の動態で考えていくのがいいと思う。

倉田市長) ちょうど今、地方創生の中で、社会動態を含めた人口ビジョンを作ることを予定しており、その中で、今おっしゃっていただいた中期のシミュレーションと投資とのバランスを作っていくかと思っています。そのあたりアドバイスいただければと思っています。

小西委員) それぞれの指標はかなりいい数字になってきた。昔は、経常収支比率は75%くらいが適切と言ってきたが、昔の75%は今の何%なのかという理屈立てをしないといけないと思う。昔はいわゆる地方債の充当率が低かったので、頭金となる一般財源がなければ投資的経費ができなかったため、経常収支比率が75%くらいないと小学校の建設などの投資的経費ができなかった。今は地方債の充当率も高いし、臨時財政対策債などが入り、充当率が上がるので、頭金はいらぬが公債費で跳ね返る構図になっている。経常収支比率は財政状況が実質的に変わらなくても数字が上がって当たり前ということを説明しないと、90%は高いという議論に対して説明ができないということになる。すでに経常収支比率はかなり下がってきていてこれ以上下げる必要はないということは本当は説明しないといけない気がする。この件は問題提起だけしておくので、興味があれば、4月以降に実際に数字をおいてやってみましょう。特に臨時財政対策債を満額発行していないときは数字が固まってしまう。まだまだ下げる必要があるという議論をすると、健康志向すぎて、かえって不健康になるということまで来ているかもしれない。

大川委員) 下水道使用料の値下げをできる環境ができつつあるということであるが、値下げによるインパクトがどれくらいのものかということに加え、老朽化した管の交換を進めながらということでもかなり大きなインフラ投資になるということだが、長期的なインフラ投資との関係で財政に対する影響をどのくらい見込んでいるのかということの分析があれば教えていただきたい。

奥山副市長) 上下水道を含めた経営改革プランでこの先20年間でどれだけ投資しなければいけないのかということを検討した。さらに、これまでは水道、下水道を開発のたびに敷いていたので、本来あるべき管の理想を描き、管を更新するに当たって、理想的な更新方法も整理してみた。そうすると、ある配水池がいないことや、人口そのものは伸びているが、水道の使用量は、節水型も増えていることもありそんなに伸びずに、減ってきている。下水は、上水に連動しているのだから、工事の仕方が変わり、下水管に膜を張る方法のように効率化されているので、今回作った整備の実施計画と併せて27年度に下げること検討した。

倉田市長) 具体的な数字でいうと、まず基本的な一般会計からの支出は、雨水の分だけなので、基本的には変わらない。税から過度に負担することはなく、財政に与えるインパクトはこれまでと変わらない。現在の見通しでは、今後20年間で管路の長寿命化と耐震化、ポンプ場関連の設備の改修等、流域下水道の全体に対する負担金を全部合わせると投資的経費で雨水、汚水併せて185億円の投資が必要になる。185億円の投資を続けたとしても現在の料金水準のままで行くと平成46年度においても黒字を確保し、20年後まで、経費回収率も100%以上を一貫して確保するという見通しがついている。少なくとも黒字分は料金の取り過ぎになり、水道下水道は儲けるべき企業ではないので、黒字が出続けるのであれば、その分を料金から下げるというのが、この間1年くらいかけて調査してきた結果の試算なので、あとは下げすぎて大変なことにならないよう安全率を見ながら料金をどれくらい還元できるか検討して対応したい。

大川委員) 箕面市は経営改善して、十分に経費の分を確保しているため、投資分を含めて料金を下げても対応できるという試算をして意思決定しているという理解でよろしいか。

倉田市長) 補足をすると、上水道でも2年くらいかけて同じ試算をしてきていて、

たぶん上水道は、今後使用量が増えないので、値上げをしないでもやっていけるといふところを維持していけるといふ状況。下水はある程度下げていけるだろうといふところ。

## ②新地方公会計の導入について

- 事務局から、資料2「新地方公会計の導入について」説明。
- 質疑及び意見の主な内容は次の通り

小西委員)「新地方公会計」という言葉は現在の総務省モデルや総務省方式改訂モデルを示す言葉なので、「統一的基準による地方公会計」が正しい。国のマニュアル作成において意識したことは、固定資産台帳整備は大事だが、既存の固定資産の部分はあまり凝らないでほしいということ。既存部分の評価は合理的であれば凝らないで、新しく整備する固定資産の部分をきっちりやれば、既存部分の評価はあまり労力をかけないでやればいい。マニュアルでも既存部分にお金をかけるようなことは一切言っていない。

大川委員) 導入するに当たって基本的にどういう思想ですか。どういう活用をするのかによって、どういうシステムを導入するのかにつながる。施設マネジメントにどう活用するのかということの市としての方針をじっくり検討しておくべき。

土山委員) もし国からのシステムの提供のタイミングが遅れるようなことがあると、市の財務会計システムの更新は対応可能か。

田淵総務部次長) 財務会計システムそのものについては、システムが少々古いものであるが、対応は可能。サーバーについては、更新時期には来ているが、もしものことがあっても応急処置をしながら延命していくことになる。

大川委員) 財務会計をどのように活用するかの方針によっては、国の標準ソフトで対応できなかつたり、他のソフトを使うという判断もあるかもしれないので、どこかで議論は必要ではないか。

倉田市長) 国が提供するソフトは統一的基準の部分だけになると思うので、市として運用していく上では、このソフトだけではすべてに対応することはできないだろうと思っている。各システム会社の話をよく聞きながら進めていきたい。

## ③人事給与構造改革について

- 事務局から、資料3「箕面市の人事給与構造改革の概要」「組織機構改革の概要」について説明。
- 質疑及び意見の主な内容は次の通り

小西委員) この制度はどれくらい視察があり、どういう反応があったか。

小林総務部次長) およそ20件の視察があったほか、講師に呼ばれたりといろいろ反響は大きかった。他市の人事課の職員はどこもこれは目指すべき姿であるが、国とは違う制度であり、組合との関係もあつたりと、やりたいけれどハードルは高いという反応であった。近隣市でも検討委員会を作ってこれをベースに検討したいということも言われた。

小西委員) 私も情報発信するにあたり、中身は説明するが、なぜ箕面市でできたかといふところは、実際に見に行ってくださいといふようにしている。

土山委員) 納得性ということが制度における一つのキーワードになると思う。責任と処遇を一致させることはコンセプトとして重要なことだが、それぞれの職階で何をどれくらい仕事としてするべきなのかということは見えているのか。何をどれだけすべきかということに対して、すべきことをどれだけちゃんと果たしているかということが業績などの評価のベースになると思う。一方で、課やグループの組織目標や業務量が明確ではないから、個人としてもどれだけ分担すべきかが明確ではないところもあると思う。組織機構改革のところでは、人数を仕事量と見なしているが、これくらいの職階だとどれくらい仕事を果たすべきかということについては、どこかでオーソライズするような仕組みは整えているのか。

もう一点は、責任と処遇を一致させるということだが、世代により、人数が多い、少ないということがあり、役職がある世代で埋まることで、降格がない限りその人たちが抜けていくまで、昇進のポストそのものがなく、頑張っても昇格の機会が少ないことがあり得る。

小林総務部次長) 評価基準は目指すべき職員像として書いているが、人事評価マニュアルにおいて職階ごとに業務の目標を細分化し、職階ごとの求められる業績、役割、態度を規定している。ポストの数については、市立病院を昭和56年に建てたときに大量に採用した経緯があり、あと2、3年で定年退職を迎えるので、他市に比べ団塊の世代の大量退職が少し遅れている。若い世代は一時採用抑制をして、30台半ばが薄い、数年前から採用方針を変え、年齢要件を緩和し、30台の中途採用の転職組が多くなっている、そのあたりを含めていびつな年齢構成は解消されてきている。

土山委員) 職員像を積み重ねていくと、自治体に求められる能力は全方位的なものなので、人物評価では、すべてに優れたスーパーマン的な人が求められてしまうのではないかと思う。能力評価と業績評価がある中で、この人はいい人という評価と、この人はいっぱい仕事をやっているという評価は必ずしも同一ではないのではないか。個別の事業をこれくらい担当しているというように、いっぱい仕事をやっているというところは評価しなくてはいけないところではないかと思っている。どういう性格、能力かより、どれくらいの仕事量をこなしているかの測定が、仕事評価のベースになると考えるがどうか。

倉田市長) 基本的には、仕事のクオリティと量の両方を見る必要があると思っている。ある職階においてその職員が果たすべき役割について、評価基準書の中で決めている。市役所の仕事を包括して目指すべき職員像をつくとスーパーマンしか出てこない。それをすべて満たしている人は、評価でいうとSになる。誰しもがそれを満たしている訳ではないので、それを標準とはしていない。現実にはSからEまでである中で、概ねすべて満たしている人以外に標準を設定して評価をするようしている。そのこととは別の問題として、仕事量の問題があり、仕事量は多くなりすぎると一つ一つが荒くなるが、ある職員、あるセクションなどの仕事量はある程度均一化しないと公平な評価ができないと思う。市が力を入れている重要施策や基本的な仕事などの価値判断を入れてしまうと公平ではなくなる。基本的には市役所の仕事はマンパワーの仕事なので、人数をそろえて公平にユニットの規模感をそろえていくこととして、同じ課長であれば同じくらいの総仕事量と監督の業務をそろえていくということで仕事量をそろえていく努力をしている。また、全く別の問題として向き、不向きの問題がある。そういうところは、多面評価を行い複数の人が評価することで、仕事の成果を重視する人、能力が発揮されていることを重視する人、頑張っていることを重視する人の評価がミックスされるので、一面的にならないことを担保することと、向いている人を人事配置をしていくということが今の到達点だと思っている。

土山委員) 仕事のクオリティと量の両方で評価するということだと思うが、どち

らかというと、能力重視で評価するという印象を受けた。やはり行政の評価は、組織の果たすべき役割にどれだけ貢献したかがベースだと思う。たしかに能力も排除すべきではないと思う。

倉田市長) 目指すべき職員像では、業務遂行能力が一番大きいと思う。所属長及び上司の評価のウエイトが45%と高く、どこで評価するかというと業務遂行能力になると思う。ここでは、そのセクションにおいて求められる業務遂行能力をみるので、向いていない職場にあたるとその評価は低くなるであろうから、そこは適材適所にしていくというのが業務遂行という部分で、総花的に能力を上げていくことをあまりしたくないこともあり、多面評価を導入している。最後は人が人を評価するので細かく基準を決めれば決めるほど、いびつな評価になるので、適度なアバウトさと適度な評価の仕組みを組み合わせるが、もしこれがうまく行かなければ調整していく必要があるのではないか。

土山委員) 能力の方になると説明しようとするほど、細かくなってしまう。能力の評価をざっくりすると、その評価の正当性を担保できるのかということ、能力の下にある組織への貢献度などで客観的に現れてくるのではないかとと思う。私は下の方が先で、その上で、職階で求められる能力がついてくるのだろうと思う。大事なことは組織としてすべきことがやれるかということなので、その意味では、能力の評価というより、仕事の量と質を計ることが必要という問題意識を持っている。

倉田市長) 先ほどは業務遂行能力でまとめてしまったが、業務遂行能力を計ろうと思えば、その組織、仕事への貢献度の具体的な中身が出てくることは間違いなく、突き詰めるとそこに行き着くのは間違いはないと思っている。大事なことは、そういうことを評価する職員に知らしめることだと思うので、そのところをもう少し、わかりやすくしていく必要はあるのではないかとと思う。

土山委員) 大抜擢人事がいろんなところで起こってくることもあるかもしれないが、上の人がそこそこ頑張っていて、降格してくるようなことがなく、職員の数が多い層の下層が昇進するポストが少なくなることは注意してみたいかと思う。

倉田市長) 箕面市は幸い団塊の世代の退職が終わり、今後3、4年後に集中している世代があり、それから先はなだらかになる。30台から40台半ばに採用抑制していた世代もあるが、それもなだらかになっているが、そこも最近埋まりつつあるので、組織の人口構成が公平になれば公平に動いていくが、ひずみがあると公平ではない世代が出てくるのだと思うが、そこは幸いなことに是正されつつあると思う。それとは関係なく、このプロセスの中で抜擢人事が起こってくることはあり得ると思っている。そこは多くの人はこの人はいいと思っている人が上がるプロセスなので、問題ないとは思っている。

土山委員) 京都市役所のこのような委員会に伺ったことがあるが、民間の人事考査の仕組みをいくつかヒアリングさせてもらったが、一番印象に残っていることは、人事考査がうまくいったと思うのが、評価をベースに期首と期末に上司と部下で話し合う時にコミュニケーションのツールに使うのが効果的な使い方だったということ。評価自体が細かくなっても公正性を担保できないし、評価のコストも跳ね上がってしまう。その中でほどよいコストで効果を上げるコミュニケーションツールとして評価の納得性とのバランスで作っていただければと思う。

また、1.2億円の抑制効果はベースのラインをどこに置くかで左右できるかと思っていて、人件費抑制をするための評価の制度だと批判ができることもありうるかと思ったが、そのところは大丈夫か。

倉田市長) 人件費抑制が目的ではなく、年間1.2億円の抑制効果のインパクト

は、一般会計の年間予算が400億円の箕面市にとって、あまりインパクトがなく、むしろ、既存の人件費を増やさずに、いかに納得性のあるシステムを作るかということの主眼においてやってきたので、少しでも抑制ができるのであれば伝えることで、賛同いただける人もいるだろうということを書いてある。

#### ④債権管理機構について

○ 事務局から、資料4「債権管理機構について」について説明。

○ 質疑及び意見の主な内容は次の通り

小西委員) 取組としてはよくわかった。積極的な提案として、こういうことをやる結果として望ましいことは、現年分の徴収率が上がることだと思う。その本来の目的を押さえた上で差額の最大化を目指すときにどこかで線を引いて現年分の徴収率が上がると、それはここでいう差額に含まれるとするといいのではないかと思う。

土山委員) 回収の時にどこかでつまずくと制度全体に批判が及びうる制度かと思う。もちろん債権として認めるときに悪質でない滞納には、仕分けして税免除などと思うが、どこかで福祉的な施策とセットになり得ると思う部分もあるので、ここだけで市民に対する対応が終わらない部分を残した方がいいのではないかと思う。

奥山副市長) この機構を作るときにどんどん回収額が増える一方なのはどうかという議論もあった。基本は現年度にきっちり徴収していくのが大原則だと思うが、どうしても滞納は景気の動向もあって出てきてしまうので標準値を設けた上でやっついていこうとしている。現年が増えると滞納が減ってくるので、そこは十分意識をしながらやっているが、今のご指摘を踏まえて2、3年やっついていくと見えてくるのでしっかり押さえてやっついていきたい。徴収は強権的にできてしまうので、しっかり生活状況、財産状況をしっかり調査した上で丁寧にやっついていきたい。この先、推移を見た上で軌道修正するところもでてくるかもしれないので、当然、福祉的な部分も押さえて横の連携をしながらやっついていきたい。大阪府も協働でやっついていくことも進めていくので、もう2、3年丁寧にやっついていきたい。

小西委員) この件に関して対外的に説明する際には、不納欠損処分公正性の適正化などの考え方、実績をアピールすべきかと思う。不納欠損処分をすることで滞納繰越分の債権が実質的な額になってそれが徴収率に跳ね返ってくる。いくらとれたかより、とるべき債権がどれだけかが大事になる。

奥山副市長) 安易な不納欠損処分をしないということが方針であり、どうしても調定額は増えていくので、頑張っても徴収率はどうしても上がらない。つきつめて調査をした上で、本当に不納欠損処分すべきものはしていこうと思っている。その点を含めて市民の方にお知らせしていこうと思う。時効だからと簡単に不納欠損処分していくことはないと考えている。

#### ⑤箕面市立病院の経営改革について

○ 事務局から、資料5「市立病院の経営改革」について説明。

小西委員) 気になるのは国から次のガイドラインが出るとことだが、急性期のところを絞るといいう話が出ているが危機感はどのような感じか。

重松病院事業管理者) 市立病院は、高度急性期、急性期、回復期、慢性期の4分

類のいずれかで届けが必要だが、周辺のどこの自治体病院も、高度急性期及び急性期で届出している。国は今年の6月のレセプトでどれくらい高度な医療を行っているかを一律で見ようとしており、その結果を基に、急性期病床を豊能二次医療圏で配分しあう議論が今後行われるため、非常に危機感を持っている。

小西委員) 医師と看護師を増やして収入を増やし経営が良くなるということで、悪かったものを良くしたのだが、医療費全体の抑制の中で、医療収入の上がる急性期の病床数を全体的に強力に減らしていくのが来年度から始まる。また収益が下がることがあるので、この先心配かと思う。全体的な抑制の中に飲み込まれる懸念があるので注意が必要。

萩尾委員長) この地域医療の連携は周辺自治体を含めての連携か。

重松病院事業管理者) 豊中、池田、吹田を含めて約360医療機関が当院との連携機関として登録している。そのうち100程度が箕面市内の医療機関。豊中、池田、吹田、箕面4市の市立病院で、医師がそれぞれ教えに行くような連携や、研修医の不足するカリキュラムを補い合うような市立病院間の連携を行っている。あとはどこの病院も地域の中核的な役割を担いながら開業医との連携も行っている。

土山委員) 改革が順調に進んできており、逆にこれから難しい局面が出てくるとの指摘があったが、入院患者の増に比べて、看護師が25人増と少ないと思う。

重松病院事業管理者) 看護師については、元々離職率が9%くらいと低く、また、出産休暇、育児休暇を取っている看護師が20数人いる。そこをアルバイトで補おうと考えていたが、看護師不足の中でなかなか補いきれないため、常勤でプラスアルファとして確保してきている。また、看護補助員というものを入れて、ベットメイキングなど、看護師でなくてもできる仕事をするために、各病棟に数人入れて、看護師の仕事の軽減を図っている。その二つにより、入院患者が増えてもまかなえている。看護師不足の傾向はあるが、いろいろな手段で補っている。

#### (4) 閉会

萩尾委員長) これで本日の議事はすべて終了した。本日の議事録は要約案として委員の皆様を確認していただき、公開するというのでやらせていただく。

○ 最後に委員長から進行に係る委員へのお礼で委員会は終了した。