

## 平成21年度第2回「箕面市行政評価・改革推進委員会」議事録

**1 日時** 平成21年(2009年)12月28日(月曜日)

13時から14時55分まで

**2 場所** 市役所本館3階 委員会室

### 3 出席者

(1) 箕面市行政評価・改革推進委員会委員(4名)(欠席1名)

萩尾委員長、岸委員、土山委員、世羅委員

(2) 事務局(箕面市)

倉田市長、奥山副市長、伊藤政策総括監、具田市長政策室長、井上総務部長、坂本総務部副部長、大橋総務部次長、木村財政経営課長、堀口総務部参事、一階財政経営課長補佐、阪上財政経営課担当主査 以上(11名)

(3) 傍聴者 11名

### 4 議事の概要

#### (1) 市長挨拶

年末の押し迫った日にもかかわらず開催、出席いただいたことに感謝する。

本市では行財政改革を進めてきたが、平成19年度決算において、市制施行以来、記録に残る限りでは初めて経常収支比率が100%を超える経常赤字状態となった。平成20年度決算においても100.9%で引き続き深刻な財政状況に陥っていると認識している。

この状況を打開すべく、昨年12月には、平成25年度を目標として、財源不足を解消し基金依存体質から脱却すること及び経常収支比率を100%以下に抑えることを目指した「緊急プラン(素案)・ゼロ試算」を策定し、具体的な改革メニューを提示した。

平成21年度決算にはその効果が現れるものと期待しているが、市税の減収見通しから財源不足が更に拡大するものと見込まれ、引き続き改革を進める必要があると考えている。

本日示した「ゼロ試算 Ver.3」では、新たに提案する項目もあり、委託化を更に進める提案となっている。専門的見地からのアドバイス等をお願いしたい。

## (2) 委員長挨拶

これまで、委員及び委員長を十数年務めている中で、箕面市に限らず、自治体の財政状況は必ず悪化すると常に指摘してきた。また、アウトソーシング等を含め、行政改革に積極的に取り組むことで、市民だけでなく職員を守ることに繋がると主張してきた。

学校給食やごみ収集など一定の委託化は進んだが、まだやるべきことはある。政権交代があったとはいえ国の対応は非常に悪く、より不況に陥っていく状況の中で、地方の状況も深刻化していく。自治体は、行政改革を更に進め、無駄を省き、自己防衛する必要がある。

## (3) 案件

### ①平成20年度決算について

○事務局から、資料1-1「平成20年度箕面市普通会計決算の概要」、資料1-2「平成20年度決算状況（決算カード）」及び資料1-3「箕面市財政白書～平成20年度決算版～」を説明

○欠席の小西委員の意見を紹介

Ver.3の改革後である改革プランを完遂したときに、平成25年度に経常収支比率が100%を割る見込みとなっている。それを着実に実現する上で、次の点について留意すべきではないか。

1) 箕面市は不交付団体であり、地方税収の減が地方交付税でクッションになって一部が吸収される機能が期待できない。昨今の経済不況で、地方税収は平成22年度以降、相当下ぶれする懸念がある。現在の歳入予測の妥当性について、十分精査し、それを受けて一段の歳出見直し等が求められる可能性もある。

2) 特別会計国民健康保険事業費の赤字の解消や、市立病院の経営改革については懸命に取り組まれているところであり、その成果を期待したい。両者については、現状は先行きが明るいとは言えないことから、引き続き、そのあり方について不断の見直しが求められているところである。

3) 職員給与については、一般論として自治体の給与関係では、諸手当の妥当性が問題視されることが多い。住民から見ても納得できる手当の内容になっていることは、市役所への住民からの信頼感・信用にかかわるものであり、十分注意をして、見直すべき点があれば見直すことが必要である。

4) 地方債残高については順調に減少しているところであるので、各種の資金手当のような起債を行う場合には、残高が低下する範囲内で厳格に市債の発行管理をするべきである。

○質疑及び意見の主な内容は次のとおり。

委員) 基金が 140 億円もあるのに市債を 21 億円発行する必要があるのか。また、下水道事業は一般会計からの 4 億円の繰入があったから黒字になったのか。

箕面市) 市債の概ね半分は臨時財政対策債で、残りの半分が建設事業債である。長期間使用する施設の建設経費等については、将来にわたって負担を求めるという考えから起債対応するものである。また、基金については、約半分は特定目的基金であり、その目的に沿った事業内容がないため、取り崩せなかった。財政調整基金については、取り崩す選択肢もあったが、起債で対応できない退職手当の増額が 2017 年及び 2019 年に生じる予定があるため、一定額を留保したいとの判断である。

次に、下水道事業について、雨水については公費負担、汚水については使用料負担が原則で、総務省の基準による雨水分について一般会計から負担している。結果として、当該繰出しを含めて黒字になっている。

委員) 基金がある以上、あまり市債を発行すべきではない。退職手当のための基金留保も理解しないではないが、市債発行により余分な利息負担が生じることは良いことではないと考える。

委員) 基金の運用はどのようにしているか。

箕面市) ほとんどが銀行預金で、一部が国債等である。

委員) 銀行も国債も利率が悪い。社債等、もっと効果的な運用ができないか。

箕面市) 法的な制約もある。会計室に伝え、より効果的な運用に努めたい。

委員) 物件費の動向について詳しく説明してほしい。

箕面市) 他市と比較しても多くなっており、特に電算関係経費や施設維持管理経費が増加している。電算関係経費は、保守委託料等を一件ごとに見直し、削減を図っている。施設については、指定管理者制度を導入することで物件費は増加するが、全体として経費を圧縮していく方針である。

委員) 病院事業が大きな赤字を計上している。生命に関わることであり、単純に黒字化すればよいというものではないが、近隣市との連携、相互補完等は積極的に進めているのか。

箕面市) 総務省の改革ガイドラインへの取組みに加え、独自の病院改革プランを策定し、平成 28 年度には一般会計からの繰出しを取りやめることを目指している。本年 6 月には地方公営企業法を全部適用し、経営の自主独立性を担保した。今後は、医療の質を高めながら様々な改革を進めるとともに、広域連携を進めるべく池田市、豊中市との協議を進めている。なお、今年度の一般会計からの繰出しは経常経費について 2 億 4,200 万円となり約 6 億円減少する見込みである。

委員) 消耗品や情報端末等の物品を他市と連携し共同購入することにより、購入費用だけでなく、事務的経費や人件費の削減も可能になると考える。特に情報システム機器は専門的な内容が多く、仕様や価格の交渉に携わることのできる職

員がない市もあると思う。そのようなコンシューマーとしての連携を行政改革の一貫として検討する予定はないか。

箕面市) 現在、豊能地域の2市2町で地方分権に伴う事務等の共同処理について研究、検討を進めている。委員指摘の内容についても研究をしていきたい。

委員) その際には、日常の業務フロー全体から見たコスト把握という視点が必要になる。

## ②緊急プラン（素案）について、③業務再構築計画について

○事務局から、資料2-1「緊急プラン（素案）平成21年11月版」、資料2-2「ゼロ試案 Ver. 3」、資料2-3「『ゼロ試案』の詳細（Ver. 3）」及び資料3「新たな『箕面市業務再構築計画』について」を説明

○質疑及び意見の主な内容は次のとおり。

委員) 経常収支比率が100%を超えたことを発端に、財源不足解消のため様々な部分を少しずつ削減しようとするプランだと思うが、そもそも経常収支比率が100%を超えた原因が分析されていないのではないか。

人件費が多いことが問題なのであれば、退職者の補充が必要なのか否か。基金が多くあるのに借入れをしていることは不要な利子を負担することになるのではないか。また、少子高齢社会の中で国民健康保険や介護保険の給付費は減ることはなく、財源としての保険料が確保できるのかどうか。国の財政が悪化する中で社会保険制度を維持するのは市町村の重要な役割であり、どのように維持していくのか。細かな業務について分析も大切だが、大きな事業単位での分析と将来に向けたシミュレーションが重要である。

箕面市) 今回説明したのは平成20年度決算であり、この1年間で大きな部分で見直しを進めてきたものもある。国民健康保険では保険料の値上げを実施した。病院事業でも改革を進め、繰出しを8億円から2億円に減少するなど大きく改善している。社会保険制度への取組みについては、広域化の議論を進めつつある。

財政面でも人員面でも大きな部分だけでは改革が追いつかない状況となっているため、細かい事業、業務についての見直しをする必要が生じている。ただ、委員指摘のとおり、大きな枠組みで考えなければならない内容があり、府など統一的なレベルでの対応が必要な業務については、権限移譲とは逆に権限を返上することも必要と考えている。

委員) 市長が交代したことで、これまでの行革と対応姿勢はどう変わったか。

箕面市) 基本的な考え方や進むべき方向性が大きく変わったわけではないが、スピード感は変わったと思う。危機感の高まりもあり、社会情勢の変化の速さに遅れないよう職員にも迅速な対応を指示している。

委員) 市として本当に実行するかどうかは市長の判断にかかっている。職員の改革意欲が低い場合などは、トップダウンで改革を進めることが必要となる。

箕面市) 困っている人を現場で目の当たりにしている職員も多く、正義感から逡巡することも理解できる。基本的な考え方を維持しつつ、行革を担当する職員と事業担当職員との間で妥協点を見出す作業を繰り返しながら、前進していくことができれば良いと考えている。

委員) 市長が行革委員会に出席する市は少ないため、改革に対する倉田市長の意欲を感じている。

ここ5年間で土木費が4分の1に減っていることに財政状況の悪化が顕著に現れており、今後の道路など、インフラ資産の老朽化が予測される。箕面市は資産が非常に多いので、施設を増やさないという意味では良い状況なのかも知れない。行政評価と予算、特に枠配分との連携を進め、各事業担当部局にも危機感を持たせることも必要である。

人件費については、職員数の削減と給与の削減をともに進めているが、その中で業務量が増えるとモチベーションが下がってしまう。目標管理や人事考課制度の見直しなど、人材を活用する手法を考える必要がある。時間単位の業務日報を記録し、人事管理に活用するとともに職員自らが業務を振り返ることで効果を上げている自治体もある。人事異動については、数年で異動するとノウハウが蓄積されず、モチベーションも上がらないなど弊害も多いため、職員の希望を聞きながら、一定固定化することも必要と考える。

また、下水道事業を公営企業化していない団体が多い。公営企業化により正確なコストを把握することも必要である。

箕面市) 建設後20年程度経過する施設が多く、維持補修費の増加傾向が続いているため、今後の対応が課題となっている。下水道事業については、平成15年度に地方公営企業法を全部適用しており、その際に下水道料金を値上げし、府内でも高い水準となっている。

人事管理については、将来を見据え、適正な人員体制を目指して対応を進めている。ジェネラリストとスペシャリストとの両方を養成する複線型の人事制度が必要であると考えており、目標管理制度や自己申告制度を活用しつつ、職員組合とも検討委員会を設置して検討を進めている。また、昇任のあり方については、部下からの評価を反映するマネジメントサポート制度の導入など人事管理そのものの見直しを進め、組織力の強化に取り組んでいる。

委員) 昇任するほど人事異動のサイクルが短くなり、迅速な判断ができず先送りになることで改革が遅れてしまう。

箕面市) どのようなルールにすれば適正な人事管理ができるか検討中である。個人的な見解としては、採用から10年前後で3カ所程度の部署を経験することで、視野を広く持ち、本人の適性を判断することがある程度可能になると考えている。そこから先は、ケースにより判断が異なる。委員長及び委員指摘のとおり、適性を持った職員がそれぞれの分野で適切に判断していく体制にしていく

いと思うが、長期的にルール化することにより実現するものと考えており、将来的に有効なルールの確立に取り組んでいきたい。

委員) 是非とも戦略的に取り組んでもらいたい。

委員) 下水道事業は平成15年度から地方公営企業法を全部適用したということは、平成20年度の繰出金4億円はすべて基準内繰出しで、それを除けば収支均衡しているということか。

箕面市) そのとおり。

委員) 全体としては真摯に取り組んでいる様子が伺えるが、マイノリティに対する施策の削減がやや多いように感じられる。守る立場の人が少ないため、ソーシャルインクルージョンの観点からも地域としての良さを出すためにも、削減を進める際には十分注意が必要である。

人員のバランスについて、10年後の40歳前半の人数を見ると、これで業務がまわるのか危惧される。指定管理者制度を導入して人員やコストが削減できても、指定管理期間の更新ができず直営に戻ることもあり得る。コストを考えつつ、市民の信託に応えることができる人的バランスを模索し、一定のイメージを持って、中途採用等による年齢構成の平準化を図るなどの対応が必要となる。また、退職者の再雇用は必要であるが、再任用であることの必然性を検証する必要がある。通常非常勤職員よりも厚遇される再任用を続けることの説明責任が問われ始めている。

業務の棚卸しについては、日常業務に係る職員提案を積極的に活用することで、モチベーションの向上も図ることができる。事業仕分けについては、調査しても決定できないことも多いため、本来は議会がやるべきだと考える。そのためにも事務事業費に人件費を加えたフルコストを把握した事務事業評価を活用して議論、決断していく必要がある。人事制度については、採用と人事戦略と研修とが連携し、トータルで人的資源を高めていく方向で進めるべきである。

また、自治体職員の仕事のイメージをそろそろ変えたほうがよい。間違いがないことを前提とするために業務の負担が非常に大きくなる。パブリックコメント資料などは、意見を反映して変更するものなのに、詳細部分まで手間をかけて作り込んでおり、そのために説明する内容が増え、読んでも難しく理解できなくなってしまう。結果、わからないので意見があまり寄せられず、募集した側も落胆するという悪循環に陥ってしまう。人員が減るということは、どこかで間違いが起こる可能性があるということ、市民も理解しなければならない。現在の分権社会においては、やってみないとわからないという不確実性に対する決断が必要となることがあり、そのためには、市民も含め議論をし、その結果を踏まえて決断していくという合意形成のプロセスが必要になる。

箕面市) 社会的弱者に対する施策の取扱いに関しては、ゼロ試案の改革項目の議論等の中で担当部局とも調整を進めている。再任用制度については、定年延長など公務員制度全体の動向を見極めながら、今後、職のあり方やその役割を含め

しっかり議論していきたい。事務改善については、日常業務の中で行ってきたが、職員提案制度を含め、人事制度全体の中で考えていく必要があると感じている。

行政の仕事のイメージを変えて労力を省くという指摘についてはそのとおりだと思うが、訴訟社会になりつつある現状では、そのリスクを含めた判断が必要になる。今後、議会も含め各方面の意見を踏まえて検討していきたい。

箕面市) 職員提案について、今回の業務棚卸しの中では、全体の把握と併せて担当者ヒアリングを実施し、日常業務の改善に係る意見の把握に努めている。本日の委員からの指摘を踏まえ、今後、具体的な手法を研究していきたい。

箕面市) 自治体の仕事のイメージに関する指摘については、まったくそのとおりであると思う。良い面もあるが、高コスト構造の原因となっている面もある。情報システムを発注する際に、10年に1回あるかどうかのイレギュラーな処理にも対応できるものにしようとするなどなどが例である。適切にポイントを把握し、緩急をつけて仕事を進める必要がある。

委員長) 予定の案件は以上で、他になければこれで終わる。本日の会議録は要約版とし、各委員に確認の後、公開する。事務局から連絡事項等があればどうぞ。

箕面市) 次回の行政評価・改革推進委員会は、来年度、ゼロ試案 Ver. 4 作成後の6月頃に開催を予定している。

最後に萩尾委員長から進行に係る委員方へのお礼で委員会を終了した。