

平成25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26年(2014年)1月20日(月曜日) 15:00~17:05

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、小西委員、土山委員(欠席2名)
- (2) 事務局(箕面市)
倉田市長、奥山副市長、伊藤副市長、稲野市長政策室長、浅井総務部長、
広瀬地域創造部長、中野総務部理事、南総務部理事、柿谷鉄道延伸・まち
づくり政策統括監、肥爪鉄道延伸・交通まちづくり室長、小山市長政策室
次長、和田税務室長、浅井財政経営課長、稲野法制課長、松本収納対策課
長、山田税務課長、村上北急まちづくり推進課長、桜井総務部窓口サービ
ス総合改革担当専任参事兼地域創造部北急・まちづくりプロジェクト支援
担当専任参事、田淵行政評価担当専任参事、三好財政経営課参事、鈴木職
員課課長補佐(以上21名)
- (3) 傍聴者 3名

4 議事の概要

(1) 委員長挨拶

今年は昨年を引き続き景気もだいぶ良くなってきた。私は前から為替の調整を制度化できなかつてきた。韓国の経済団体の人と話していた時に、私が「韓国は為替介入をやっている」と言うと、向こうも平然と「やっている」と言う。日本でそう言うと韓国は小さいから世界的に問題にならないが、日本は経済規模が大きいから世界的に影響が大きいので為替の介入はできないと言われてきた。しかし安倍政権になり、国際的にいろんなルートを通じて理解を得たうえで、政府で為替を調整してきた。結果として円安になり、産業が上向き、株価も上がり、日本経済が従来の様子と変わってきた。これまでやれないと言ってきたことが実際にやってみたら動いた。箕面市も経常収支が改善し、まだまだやればできることがあるのではないかと思うし、市でやらなくていいことはできるだけ民間に任す方がいいと思う。また、やはり市の歳入を増やす努力をしていくことも必要であり、そのためにも、行革は最初からやれないと思わずに、何とかしてやっていくという姿勢でよろしくお願ひしたい。

(2) 市長挨拶

本日は箕面市行政評価・改革委員会にご出席いただきありがとうございます。議会より前に御意見を伺っておきたくお願ひさせていただきました。まず、現在の箕面市のまちづくり全体の話をしていただくと、箕面市全体にとって非常に大きなプロジェクトとして千里中央まで来ている北大阪急行線を2駅延伸します。遡ると半世紀くらい前の45年前に最初の記録がある。ようやく阪急、北大阪急行、大阪府、国そして箕面市で協議調整がほぼ整いそうだというタイミングに来ており、年度内の事業化合意に向けて事務手続きを進めている状況。

また、行革を始めてから20年近くになってくる訳だが、委員の皆様方からのアドバイスも頂き、箕面市の財政状況は何とか今年の決算で経常収支だけでなく、将来負担を含めてかなり余裕がでてきた。これを崩さないようにこれから先のプロジェクトに入っていくという段階にいる。

そのための一つ目は財政運営基本条例。収入の範囲で支出を組むという当たり前のことを改めてちゃんとルールで定めようということと、例えば北急延伸のような大きなプロジェクトへの投資に対してルールを改めて条例で縛り、財政運営、健全財政をきちんと固定させていこうということが趣旨で、今検討しており議会にあげ

ていこうと考えている。

もう一点が、人事給与制度改革。長期にわたって箕面市役所が頑張れる組織、動く組織であり続けるために今までのマンネリ化した公務員制度ではなく、給与を含めてメリハリのついた態勢を作らなければならないと考えている。

その他、債権管理機構、税務室業務のアウトソーシング等々がでてくるが、忌憚のないご意見、アドバイスを是非頂いて箕面市を前に進めてまいりたいと思うので、どうぞよろしく申し上げます。

(3) 案件

①財政運営基本条例について

- 事務局から、資料1「(仮称) 財政運営基本条例の概要」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) 大筋で了解。条文がどういうことを想定しているのか、例えば、市が債務保証を行う例外的な場合など、どのように運用するのかの公式見解が必要。

浅井財政経営課長) 公式見解のQ&Aについては今後作っていく予定。

小西委員) 財政の基本は歳出から入って歳入を制御するということになっている。法定外税や超過課税を常に意識しておかないと本当の財政問題にはならない。

倉田市長) 毎年毎年の年度予算を考えていく時に、歳入の範囲で歳出を組むというのは、当然のことだと思う。財源の確保については、条例案第四条第二項に受益者負担を求めるということが書いてある。課税自主権の関係ではこのタイミングででてきている事例があり、箕面市は非常に多くの山を抱えており、山麓ファンドを起こして10年くらい前から維持管理しようとしてきたが、ファンドが減る一方であり、それに変わる財源として課税自主権の行使を含めて検討してきている。中長期で見ると先生のご指摘は正しいと思うが、単年度で見るときに、歳出だけを膨らませていいということではないので、バランスかと考えている。

小西委員) 条例案第五条の市債発行について、この条文は普通会計債をイメージしたものに読める。公営企業債を発行する場合の一般会計からの繰り出しと料金収入等の企業収入とのバランス、つまり一般会計と公営企業収入との負担区分をどうするかということが条文上ははっきり出てこない。公営企業債の償還を確実にしていきつつ、料金の適正化を図ることを考えると、一般会計からの繰り出し、負担区分をどう考えるかを説明できるルールを一項入れるべきではないか。

奥山副市長) これまでも一般会計の繰り出し基準の見直しをやってきている。ご指摘いただいたように、条例に明文化できるかは検討していきたい。

②(仮称)債権管理機構について

- 事務局から、資料2「(仮称) 債権管理機構の発足について」説明。
- 質疑及び意見の主な内容は次の通り

小西委員) 債権管理機構は規則に基づく組織か。

倉田市長) 規則に基づく組織である。

小西委員) 組織を作ることによる懸念事項やそれに対する対応方針は考えているか。説明のストーリーがシンプルすぎる気がする。

桜井総務部専任参事) 懸念事項はもちろんある。今回は最終の仕上がりだけをお示ししているのでシンプルな形になっている。債権管理機構が回収すべき債権がなくなれば市としてはいい状態ではあるが、その場合は実態に合わせて債権管理機構の制度を見直すべきだと思う。また、債権回収業務に対する対価について市民から厳しいご意見をいただくことがあるかとは思いますが、他の普通労働の対価としての給料についても厳しいご意見をいただくことはあるので、そのうちの一つかと思っている。

小西委員) 回収が不可能な債権の不納欠損処理を適正に行うことと、支払能力がある人には義務を果たしてもらうことの両方を行ってこそフェアである。今回の資料を改良する余地があるとすれば、不納欠損処理を適正にやることで機構が回収すべき債権というものを明らかにした上で、このように運用するという説明が必要。

倉田市長) これまで箕面市も一定のルールの下、不納欠損処理を平等にやろうとしてきており、これからもやっていく。債権管理機構の業績の目標をあえて収納率としなかったのは、不納欠損処理をどのくらい行うかによって収納率が大幅に変わってくるから。不納欠損処理の納得感ある線引きを課題として試行錯誤しつつの動き始めとなるかと感じている。

土山委員) 債権管理機構が目指すミッションは債権回収額に対する回収コストは、どれくらいがベストなラインなのかということを決めることだと思う。市から見たときの債権管理の適正化というのは、その回収不能額を含めてどのあたりの債権をきちんと回収して、どのあたりを加減するのが公平、平等な目指すべき負担のあり方なのかということ。制度を説明する際には、悪質な滞納とそうでない滞納をどこで線引きするのか、市民に対して無理な支払を強要するのではないことを説明するべき。

奥山副市長) 市の債権については、元々滞納される方は少なく、同じ滞納でもいろいろ種類がある。財産があって本来納められるのに納めていないというケースや、一時的に離職したことによるケースのように個々のケースごとに対応してきている。ここ何年かは国の緊急経済対策を用いて、コールセンター業務で電話での督促もやってきており、一定の成果は上がってきているが、コストに対する成果はこの間試行錯誤してきている。昨年も債権放棄をした案件はあるが、不納欠損処理は、個々のケースを見た上で如何ともしがたい、どうしようもないというところまで調査して丁寧にやっていこうとしている。また、債権の所管が各担当に分かれており日常的な収納より難易度の高いものについては、一括管理することにより横の連携も取りながらやっていく。市民の皆様へ説明する際には、箕面市としてこれまでこういうこともやってきて、こういう場合には、こういう対応があるということも合わせて説明させていただきながらやっていく。

③税務室業務のアウトソーシングについて

- 事務局から、資料3「税務室業務のアウトソーシング」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) 税務吏員という言葉をあえて使わなかったのは、税務吏員でないといけない仕事は委託の対象から外しているということか。

桜井総務部専任参事) そうである。

土山委員) アウトソーシングによりフロントとバックヤードが切れてしまうと知見みたいなものがそこで切り離されてしまうことが多いということを知りたいが、先行して窓口業務の完全委託を行ったことで何か意見やフロントから上がってくる情報が変わったということがなかったかを聞きたい。

桜井総務部専任参事) バックヤードの職員とフロントに出ている委託の方の知見の受け渡しについては前から課題となっている。フロントには委託先の管理者の方がいるので、フロントの業務の中ではその方からの引き継ぎで一定の対応はできている。個人で見ると、委託前であれば、窓口ずっと出ている職員の中に蓄積されていたものが、委託後には同様に委託先の人たちに蓄積されており、その人たちの間で横に引き継がれていると思う。しかし、以前は窓口にいたが、現在はバックにいる職員が蓄積してきた知見を蓄え続けていられるかという点と多少劣化してきているのではないかという点が反省すべき点。

土山委員) フロントとバックが例えば連絡票のような形で出てくる知見を残るような形にしたら横のつながりも縦のつながりも残るのではないかと思う。

桜井総務部専任参事) 既にアウトソーシングしている部分については点検に入ろうと思っているところなので、提案いただいた件についても検討したいと思う。

また、箕面市の場合はダブルサービスという観念を取り入れている。これは市役所として専門の職員が専門的な対応でお客様である市民の方にきちんとしたサービスを提供できないことは問題であると考え、総合窓口でも手続きの取り扱いをするが、本来の原課の窓口でも同じサービスを必ず提供できるだけのスキルを残しておくというもの。市民の方はどちらでも選んでいただける。例えば、転入手続きに伴う簡単な手続きは総合窓口でそのまま手続きの案内をさせていただけるが、特別な対応が必要な子どもがいて、専門の職員の対応を希望する場合には専門の職員が対応させていただくというような形のもので、すべての部署でとっている。各窓口や各部署から集約してきた仕事において専門の職員のスキルが落ちないように工夫している。

④ 北大阪急行線の延伸について

○ 事務局から、資料4「北大阪急行線の延伸について（財源確保のルール）」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) この話のポイントは競艇収入が、この先の四半世紀で6億円を確保できるかということにすべてかかっている。そこの説明をいただくと話としてはよくわかる。

奥山副市長) 平成当初の頃は60億、70億円ほどの競艇事業からの繰り入れがあった。この間の5年ほどはずっと6億円を繰り入れている。競艇や競馬といった公営ゲームは全国で総売り上げが落ちてきており、競艇も全国で24場あるが、総売り上げは1兆円を切ってきている。特にリーマンショック以来結構落ち込んだが、底は打ったと思う。また、お客さんの数は増えてきているが、一人当たりの単価は落ちてきている。箕面市は住之江でやらせていただいており、本場の来場者は減ってきているが、特に、インターネットでも購入できるようになりシェアが全国的に広がってきていることもあり、ある程度安定的にやっけてきている。経営的な努力も含めて、競艇事業そのものの運営体制も10年ほど前からかなりスリム化されて、この先もなんとかいけ

るかということ、26年度から競艇事業も公営企業会計を導入することとした。お客さんに買ってもらわないと収益も上がらないのでその工夫も凝らしていきたい。これからも設備投資も含めてやっていくが、現実感として6億円はこの先もやっていけるという見込みを立てている。北急の延伸は競艇事業部にかかっているので連携をとりながら、さっきの債権回収機構の説明にあった業績加算のところに競艇事業も入れさせていただいているが、経営意識を持った上で進めて今後6億円を確保するよう努力してやっていこうと思うので、これからの状況、トレンドをみていたら6億円は確保できるのではないかと考えている。

倉田市長) 競艇事業の収益金が大丈夫なのかということ、実績値と現在の状況から判断するしかないと考えている。平成13年には一度だけ一般会計への繰入金で4億円になったことがある。これがたぶん過去の最低の実績なのかと思う。それを除くとここ15年くらいで5億円を下回ったことはまずなく、4年間くらいがむしろ10億円を上回っており、この実績値からいくと6億というのは固く、安全に見積もっても、5~6億はいくというのが読み。この間、競艇事業の全体の売上というのは落ちてきているが、暦年では、今年は前年の売り上げを久しぶりに上回って復活した。おそらく年度で言っても今年度は前年度より伸びるだろうという見通しになっている。加えて、資料の2ページと3ページの試算パターンが如実だが、事業費の箕面市が負担すべき部分は150億円から200億円の範囲とみている。200億円というのはかなりマックスの値なのでこれ以上いくことはまずない。変動リスクについては今後の詳細設計に入っていく時に、事業費がここからどう変動するかというリスクと歳入部分である競艇事業収入がキープできるかという二点だと感じていて、その意味では200億円という試算でもある程度行けると思う。この変動リスクの表れ方としては、とマイナス要因が多いと償還年限が後にずれるというだけで、結果的にはすべて競艇事業収入で払っていくことは変わらない。よい方にぶれると償還年限が短くなるという形に振れる。また条例で財政運営を縛って、税収での財政運営の方へは影響を与えないという形にしていこうと考えている。

萩尾委員長) 今、競艇の基金の残高はどれくらいか。

奥山副市長) 競艇基金は45億ほど、今度企業会計にする中で、一度基金を整理し、そのうちの25億を年度末に交通施設整備基金へ整理したいと考えている。公営企業を運営していくにあたっての資金繰りも含めて調整している。

土山委員) 平成24年度の決算においては、北急延伸整備事業などに競艇収入の6億円が繰り入れられていて、そこからいろいろ出ている。例えば未来こども基金積立事業や病院会計への繰り出しをしているのは臨時的な部分で使っていたりするのだと思う。そういう意味では、これまで使ってきた用途のところには使わず、競艇の収益金は北急にシフトするということだと思うが、これまで使っていたところだけを切り出すと目減りするということになる。そこでの問題点や別にどこからお金を持ってくるということ、あるいは、もうそこには使わないということがあるか。

倉田市長) おっしゃるとおり、これまで競艇の基金は何かには使われてきていたが、基本的に競艇事業収入に関して経常経費に充てたということは過去に一度もない。過去に使ったものに関しても、あくまで基金への積み立ての財源としただけで特に問題はないかと考えている。過去に競艇事業の収益金で、例えば病院を支えていた時期もあったが、この5年、10年間で、その辺の個々の問題を解決してきており、25年度予算では、6億円の競艇事業の繰入金のうち4.5億円はすでに北急基金に積み上げる形にしていって、それ以外には1.5億円しか出しておらず、その1.5億円も他の基金に積み上げているだけで、使っているわけではない。直近で、競艇の収入に頼ら

なくてはならない行財政運営からは既に脱している。例えば市立病院はいい例だが、5年くらい前だと年間で12、13億円くらいを繰り入れなければならなかったが、現在は2.7億円くらいの一般会計からの繰り入れで済んでいる。それについても3年後くらいには一般財源に頼らない形での黒字運営を見通している。

土山委員) 24年度決算を拝見していると、4億5千万円を使われていることはいいが、消防車の購入や、学校給食の改善など、いずれにしてもお金としては使う見込みのないお金ではなく、それなりに分配されているので、その部分では影響はないのか。

倉田市長) 例えば、消防車両の購入はNOx規制による集中更新だったし、給食は中学校給食のスタートに伴う給食室の一斉整備なので、基本的にはその瞬間だけの話であり、基本的に全部臨時的なものにしか使っていない。加えて、この北急の基金を除いてなお、135億の財政調整基金を含めた基金残高があるので、市債の償還をしている10数年の中で今のような臨時的な事業があったとしても十分対応できる余力はあるという前提で大丈夫かと思う。

萩尾委員長) 建設はいつから始まるのか。

村上北急まちづくり推進課長) 先ほどの話にもありましたが、今、鉄道事業者、大阪府と協議をしていて、目標年次についても、話をさせていただいているところ。通常、これまでの地下鉄の工事だと5、6年ということになる。

柿谷地域創造部鉄道延伸・まちづくり政策統括監) 資料の2ページのとおり、おおよそその事業期間を見据えて必要財源を見ている。平成26、27年で手続きをして具体的には平成28年から32年で工事をするということを現在想定している。

土山委員) 例えば東京オリンピックのとの関係で、セメント価格が4割伸びたとか、入札が不調に終わることが多いと聞くが、そのあたりを踏まえてそれでも200億円以内ということでもいいのか。

柿谷地域創造部鉄道延伸・まちづくり政策統括監) その辺りも加味して現在、阪急電鉄等の鉄道事業者、大阪府を交えて具体的に事業費等を精査している。今後の状況を見極めながら関係者とともに工夫していきたいと考えている。

倉田市長) 正直なところ、今後の運営を行い、結果的にリスクを負担していく阪急電鉄と北大阪急行電鉄が安全に試算している金額なので大丈夫と考えている。

⑤その他

- 事務局から、資料5「人事給与制度改革の概要」について説明。

土山委員) 特に給与制度のところを頑張っているというのが率直な感想。頑張る人は頑張るだけ手当が上がるということは基本的にそうしていくべきだと思う。人事制度のところは、ちょっと難しいと思う部分もある。人事評価には、能力評価と実績評価があるが、能力評価の部分ではその人がするべき仕事をきちっとやったかというところが見えにくいと思う。その人がどれくらいの仕事量をするべきかという、労務管理ということで、昨年も申し上げたが、その人がどれだけの業務量をすることが標準的な仕事量なのかという作りにくいところに関わっている。そのため、評価がその人がどんな能力を持っているか、どんな姿勢であるかという人物評価ということになる。その結果、するべき仕事はしているが、性格はよくないみたいなことがありうる。もう少し、するべき仕事はどれくらいで、そのうちどれくらいを達成しているかという実績評価を目指した方がいい。実績評価を行うには、その組

織がどれくらいの仕事をするのが求められていて、それに対して応分の負担をしているかというところから見ていくしかないと思う。その中でその職場がすべき仕事に対して自分の割り当て分をちゃんとしているかどうかという点が入ってくると納得性が高まるのではないかと思う。そのためには仕事量の測定というものをしていく必要があり、その職場ぐるみで検討し、どれくらいの仕事量があり、どれくらいの人数を割り当てるかというところの分析も必要になってくる。現時点では、難しいと思うが、将来的には実績評価と能力評価の両方を併せられると納得性が高くなるのではないかと思う。

もう一点、考課される人がどう納得して仕事にモチベーションをもって取り組んでいくか、その納得のプロセスをどうデザインするかというのが納得性を高めることだと思う。以前、業績評価制度で他の民間企業でどのような評価を行っているか聞いた時には、制度がいくら精緻であっても、実際に自分がマイナスの評価を受けた時にはやはり納得できるものではないということだった。むしろ制度自体は多少ざっくりとした部分を作っておいても、フィードバックの面談のところで、被考課者に納得してもらおうプロセスを織り込んでおくということが重要だということが印象的であった。仕組み自体をいくら精緻にしても、納得性が上がるとは限らないので、大事なことは、救済措置としての異議申し立ての措置があること、その異議申し立ての前の面談のところで自分に対する評価についてやりとりをして、自分が周りからどう見えて、それに対してどう考えているのかということを入れて、納得度を上げるということが、マイナス評価を受けたときに次はがんばろうというモチベーションになるのではないかと思う。業績評価を考えた時には、どこかで今期の自分の仕事はこれで目標値はこれくらいということを考えるタイミングがあると思うので、それを期首に面談して、期末には、自分はどうかだったかということについて他者評価を含めて上司とも面談をするというプロセスが入ってくると納得度は上がってくるのではないかと感じた。

小西委員) これが本当に運用されるとすごいと思う。現実には給料が下がる人はかなり下がるので、もし組合の了解も得られて進められたら影響力は大きいと思う。方向性としては正しいと思うので、了解を取ってもらって進めてほしいと思う。

7.8%の給与削減に代わるものとして、国でも給与構造改革でヒアリングを行っていると思うが、私が組合の担当者であればこちらの実現を見極めた上で、今回の改革は暫時提出すべきと言うかもしれない。国との関連はどのように考えているか。

首長の中には、分限免職もやれという人もいるが、この資料を見る限りは、分限免職ではない。この資料から伝わってくるのは、筋は通すが無茶はしないというニュアンスが伝わってくる。

中野総務部理事) この検討に当たっては全職員に対して職員アンケートを実施した。結果としては、非常に意外だったが、特に若手と管理職を中心にほとんどの改革項目について、賛成が反対を上回っていた。内容については、削減ありきではなく、頑張った職員には報いて、頑張らない職員にはそれほど給料は上がらない。試算をしている中では半分くらいの職員は給料が上がって、半分くらいは下がるということで、下がる一方ではない。今後、組合協議も進んでいない部分はあるが、職員に対しては丁寧に説明をして、より制度の趣旨を理解していただくよう引き続き努力していきたい。

(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

委員の皆様にご確認いただき、公開するというご意向を伺っていただく。

- 最後に委員長から進行に係る委員方へのお礼で委員会は終了した。

【ご欠席された大川委員からのご意見】

- 箕面市財政運営基本条例について

条例では中長期期的な財政計画を立てることになっているが、固定資産の更新計画のような超長期的な視点を持つておくことが必要ではないか。

- (仮称) 債権管理機構について

回収額からコストを除いた金額が利益となるという考え方について、債権はすべて回収すべきものであり、追加的な回収額と新しく機構を作ることによるコストを比較した金額が効果であり、利益という言葉はおかしい。

- 税務室業務のアウトソーシングについて

市庁の業務全体を分析した上で共通化できるものは共通化するよう検討して将来的には業務のフローを変えることでさらに外部に委託できるよう検討していくべき。

- 北大阪急行線延伸事業について

基金を取り崩して財源に充てるのではなく、起債を行って財源を作ることについては、起債の一部が交付税措置されることが理由であれば納得できる。北急延伸に伴って整備する周辺施設などのまちづくり整備の費用がどれだけ必要になるかという鉄道部分以外の財政需要を見込んでおく必要がある。

- 人事給与制度改革について

公務員の評価はしっかり見える化を進めることが重要
人事コンサルタントのような専門家の意見を聞いておくことも必要ではないか。

【ご欠席された岸委員からのご意見】

- 損失補償は、実質的には、法人に対する政府の財政援助の制限に関する法律第三条によって禁止されている債務保証と同じなので、やむを得ないと感じられる場合であっても、するべきではない。なぜならば、市が損失補償契約を締結し、かつ、損失補償を履行しなければならないような状況が発生すると、市長が住民訴訟によって損害賠償を請求されるリスクがあるからである。ただし、土地開発公社のように、特別法によって法人に対する政府の財政援助の制限に関する法律第三条の適用が排除されている法人については、この限りではない。