

1 日時 平成17年(2005年)7月15日(金曜日)午後2時~午後4時

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(委員5名)

萩尾委員長、岸委員、森委員、山田委員

(出席委員4名:稲継委員は欠席、会議は成立)

(2) 事務局(箕面市)

藤沢市長、倉田政策総括監、重松市長公室長、井上総務部長、岡市長公室次長、能勢出納室長、藤迫政策企画課長、小西経営改革担当専任参事、小野職員課長、中井人事制度改革担当、木村財政課長、西尾政策企画課長補佐、栗原経営改革担当主幹、井西担当主査、水谷担当主査(15名)

4 議事の概要

(1) 全般的事項

第1回委員会の開催にあたり委員長から挨拶が行われ、次の点が述べられた。

今、経済情勢が良くなっており、経常利益も過去最高を2年続きで上まわり、上場企業を見ると景気が良くなっている。現実には、リストラや中国のバブルに支えられたものである。それだけ、大企業中心に業績が伸びているということは、中小企業がかなり痛めつけられているということなのだ。良いところと悪いところが同居しているということで、なかなか将来に対する不安感の解消はされていない。国民全体が将来に不安を感じ、若い層の人々もなかなかきちんとしたところに就職できない。企業も常用雇用から短期雇用という形に、そして大企業も思い切って派遣社員に切り替えてきている。コストは安くなっているが、必ず将来にそのつけが出てくるだろう。

日本経済において、ひずみを持った行政改革が行われてきていると思う。企業は生き残る為にそうしようとしている。それに比べると、国と自治体の改革は遅れている。国は行政改革で統合したが、統合しただけで改革ができてない。自治体も同様である。これは危

機感が無いからと思う。大阪市はやっと本格的にやり出した。市の幹部と話をしたがこれからだとのことである。大阪市はきちんとと改革していくことを決意している。頑張っていることが、将来の雇用に安定につながる。行政にもリーダーシップを発揮してもらいたい。

箕面市はごみ収集や学校給食で早くアウトソーシングをしていた。4年前にごみ収集をアウトソーシングしたが、初年度25%のコストダウンをした。金額的には7000万円のコストダウンである。ところがまだ依然として25%のままである。ということなのか。効果がある以上は、企業だったら絶対にやる。公務員は人を減らすことはできないが、それを抑制するには知恵を絞らなければならない。市町村が頑張っている、お金がかからないような行政体にして頂きたい。

続いて藤沢市長から挨拶が行われ、次の点が述べられた。

本日の主要な案件としては、経営再生プログラムのバージョンアップを取り上げ、委員の皆さまに意見を頂きたい。リーダーシップの問題、市長になってから11ヶ月になる。箕面市は財政状態が悪いと言いつつも、まだまだという思いがあった。しかし、よくもここまで悪くなったという思いがある。17年度の予算編成にあたっては、380億円の一般会計の中で40億円を他から引っ張り出さないとだめな状況になっている。50年続いた競艇事業によって1400億円のお金が箕面市に投入されている。拡大型の行政運用をしたつげが今きている。また、止々呂美の大規模開発を進めることになっている。経常収支比率を100%にしたいと思う。

委員長がおっしゃっていたごみ収集員に関しては、今、拡大を止めている。理由は、民間と違い公務員の場合、解雇できない。だから、委託料+人件費になる。現状職を配置換えして新たな仕事をなかなか見いだすことができないという状況がある。人員を削減する中で、収集員の比率を拡大していく。或いは、現状職員のパワーアップをしていく中で拡大をしていく。という思いを常に持っている。行政改革のひとつの柱として、市民の力を行政に取り入れていきたい。箕面市の危機的な状況は単なる改良では済まない。是非とも民間の目で箕面市のシステム全体を見直して頂きたいと思う。

(2) 案件1 箕面市経営再生プログラムバージョンアップへ向けて(報告)

<報告内容>

箕面市)バージョンアップの取組について説明する。平成15年の2月に箕面市経営再生プログラムを作り箕面市の将来像を定めた下、改革の方向性を出し、11の改革処方箋

を整理して改革を進めてきた。

11の改革処方箋であるが、1つ目はトップマネジメントの充実強化である。2つ目として行政評価制度について、事業評価調書の公開等を含めて、この間進めた。3つ目、4つ目としてアウトソーシングと定員の適正化について計画を作り実施を進めてきている。5つ目として市の外郭団体についても団体自身に改革計画を作ってもらって改革を進めている。6ページ目にあるように、NPOとの協働の推進、保健医療福祉の連携の再構築という個別的な政策課題も取り上げている。7つ目は遊休地の売却を含めた公共施設の再配置構想の見直しである。8つ目は、滞納整理であるが、担当の部門を設置して特別対策を進めている。9つ目の受益者負担の導入は内部での検討という状態にとまっているのでCという評価となっている。10個目として、人事給与研修制度の改革は本日後半で議論して頂きたい。前回この点については説明した。これらを踏まえて改革の基盤整理は前進してきていると思うが経常収支比率が104%となっているように根本的な解決にはまだ至っていない。今後も市税の収入等の回復が見込めない。

バージョンアップのポイントは4点である。1点目は、業務の身近なところでの事務改善や仕事のやり方自身を根本的に変えるという業務の再構築の取組。2点目は、専門機関の目で今の箕面の経営状況がどういう状態にあるかを分析してもらうこと。3点目は、人材育成等を含めた人事制度の改革。4点目は担っていく職員の意識改革である。

委員) 行政評価等、ここで話し合ったことが、どういう流れがあってどう決まるのか。

委員) 箕面市経営再生プログラムによる住民の満足はどのような風に改善されるのかという点が弱い。業務改善は手段であって、目的が市内住民にどのような行政サービスを提供するのかということをもっと全面に出して、それに対して財政が制約になっているとすればどのような風に解決してくべきであるか。という形で議論したらもっとはっきりするのではないか。

箕面市) 根幹にある箕面市経営再生プログラムは何を目指すのか箕面市の将来を作るものである。それを進めていくための基本的な考え方を示すのが、箕面版NPMである。1つ目は顧客志向で、市民はお客様であるというものである。2つ目は協働重視で、行政と市民と一緒に地域を支えていくというものである。また、市民の街作りをサポートしていくというものである。3つ目は成果思考。4つ目は権限委譲。5つ目は競争原理、活気ある市役所を創っていこうというものだ。これが大前提である。これらの為に必要なのが、11の処方箋という手法の部分だ。ご指摘の通り、人事制度改革が必要であるとか、事務の改善は手法論と思っている。常に何をめざすのかを忘れないようにしながら議論を進めていく必要は確かにあると思う。

委員) アウトソーシングにこだわるが学校給食の進展具合はどんな感じか。

箕面市) 小学校13校中3校が給食調理業務の委託を実施している。また、その状況を検証しながら拡大を今検討している。

委員) 実施の成果についてはどうか。うまくいっているのか、いっていないのか。

箕面市) 今のところ特段大きな問題はなく実施している。

委員) 1校1校のコストがいくら下がったかを知り、これは本当にやって良いのかをフォローする必要があるのではないか。効果がありトラブルが無いのなら、これをどうやってスピードアップしてやれるかを検討していかなければならない。まとまってから考えるのではスピーディにはならない。

委員) 給食で3校委託されているとのことだが、実際に受け入れている学校のお子さんや、保護者の方の反応はどうなのか心配である。削減だけでなくそういうところの満足度が高くないと上手く行かないのではないか。

箕面市) 委託すると子どもにとっての問題が一番大きいので行政と組合で検証する。委託の場合、パート労働者を集中的に配置できるので、暖かいものを食べられる。アレルギーの方に、こまめに対応できる。

箕面市) 1校で1500万円のコスト削減になっている

委員会) コストダウンばかりでなくサービスアップしても良い。減った分の中から有効活用していくべき。ただ削減するだけでは、質が低下するという、誤解も招く。

箕面市) 病院も、平成16年度から給食の外部委託を行った。調理員11人学校給食と保育所給食の受け皿があるから、11人異動できる。栄養士5人のうち3人残って貰い、2人は健康福祉部などに異動できる余地がある。3年契約になるので単年度6700万の削減ができた。箕面市内で8人のパート労働者の雇用が出来た。パートを導入すると、12時と18時にごはんが出来たりする。全国に2例しかない、セレクトメニューもでき、患者の満足度があがる。

委員) カットした分からサービスアップする姿勢だと、市民に受け入れられる。それは結構なことである。そういう姿勢でアウトソーシングしないと誤解を招く。アウトソーシ

ングは切り捨てかと誤解される。1校で1500万円削減できたら、凄いことだし、そういうことも考えていてもらいたい。

委員) 箕面市は経常収支比率が高いのを是正しないとイケない。現金預金(基金を含む)が200億円以上もあるのに借金しているのは、年間8億円の支払利息と受取利息の差額を余分に払っていることになるので、不合理である。それを直せば公債費が減少するので経常収支比率良くなるはずである。

箕面市) 基金は底をつく。基金が底をつけば市債で発行したら良いとなるが、地方財政法第5条で市債の発行の制約があり建設事業債しか発行できない。180億円の基金を上手に活用していきたい。基金と市債のバランスを考えて運用していきたい。

委員) フローで毎年40億円足らないとすれば、減少する収入に合わせて支出を削減すべきであって、経費を賄うための借金ができないから、基金をおいておくというのは議論が本末転倒ではないか。競艇事業も将来赤字になっていく可能性があるとするれば、赤字になった場合、すぐに競艇を止められるのか。

箕面市) 競艇事業については厳しい状況だが、平成17年度においても10億円を予算に繰り入れている。すぐ何年後に赤字になることのないように取り組みをしている。止める時には競艇の特別会計で基金を40億円持っているのだから、従事員の一斉退職金などは一般会計のお金を持ち出さなくても、40億円の基金で対応できるようになっている。

委員) 前回は聞いたが、建物を建てそれが20年もつのだったら、20年借金して市民に20年払わすのが世代間の受益と負担をバランスさせるという考えのもとに、建築資金を借金するという考えは、現金預金が無い場合には妥当であるが、現金預金がある場合には不合理である。借金する前に現金預金を取り崩して建築資金に充当すべきだ。なぜならば会計年度末に現金預金(基金を含む)を保有することも、過年度の税金を将来の行政サービスの費用に充当することになるので世代間の受益と負担をアンバランスにするという点では固定資産の(自己資金による)取得と同じであり、そうとすれば、借金して余分な利息を支払うのは不合理だからである。資金コストを認識すべきである。

箕面市) 出来るだけ借金はしたくない。基金も崩したくない。極端に行政サービスが低下しないように財政的には運営したい。基金を取り崩しながらしないと、ある時点からサービスが一気に低下してしまう。

委員) 税金の減少により毎年40億円のフローの赤字が生じているのであれば、今から行政

サービスの水準を税収に見合うように低下させるべきであろう。ストックである現金預金（基金を含む）があるからといって、フローの赤字が許容できるということにはならない。会計年度末に現金預金（基金を含む）を多額に保有していること自体が、過去世代と将来世代の受益と負担のバランスを大きく歪めていることを認識すべきだ。それに加えて借金をするということは余分な支払利息を負担することになるので、とても正当化できるものではないであろう。

委員）基金も借金も両方出来るので危機感が薄い。だからアウトソーシングが遅い。合理化も行わなくなるので全体的なコストは高くなる。

箕面市）意見を踏まえ可能性追求したい。色々な問題があり、それを乗り越えながらしていかないといけない。

（３）案件２ 人事制度改革について（報告）

< 報告内容 >

箕面市）人事考課制度の見直しをしていきたい。現行の人事考課制度は、役職により業績のウエイトを変え、上位の役職の方が業績を重く置き、考課するという形にしているが、まだ十分な活用が行われておらず、また、人材育成にも十分な活用が出来てない。

平成９年度に勤務評定という形でしていた考課を抜本的に見直して、現行の人事考課制度に改めたが、さらに、次のような見直しを考えている。１点目は本人が上司にどのような項目で考課をされているのか。どのような人材像が求められているのかを明確に職員に知らせていくことにより、現行、昇給に利用されている人事考課を今後は人材育成のツールとして活用したい。

次に、人事考課者の見直しである。特に権限移譲である。現行の人事考課では、課長級以上の職員が人事考課をやっている。大きな組織では、課長が全ての職員を十分に把握することは難しい。監督職である係長級、課長補佐級が直接第一次考課をしていくとように見直していく。課長級以下は、まだ目標管理制度の導入がされていない。自己申告制度に目標管理の要素を取り入れ上司との面談を通じ、自らも目標を設定する。今後のキャリアの形成についても上司と相談ができ、話し合えるようにしていきたい。

また、挑戦加点評価の実施を検討している。現行の人事考課の評価項目以外でチャレンジ精神が旺盛な職員については、挑戦加点として別途評価、人事考課に加える職員の表彰もやっていく。このようなことで職員のやりがいを高める。また、部下からの評価も実施したい。

ペーパーテスト重視だったが、人物重視の採用試験になった。職員構成上、55歳、47歳、35歳のあたりの職員数多い。その辺が退職したら30才以下の職員が少ないので年齢層の大きなギャップが生まれる。民間経験者を採用するという試験方法も考えていく必要がある。任期付き職員制度を導入し、常勤職員の雇用が財政状況上厳しいので、任期付きの短時間の職員、臨時職員の活性化を図る必要がある。

昇任試験制度の見直し、昇任試験については、今、年々受験数が下がっている。能力のある職員もなかなか受験しない。その辺の事情を職員にアンケートして、職員がやる気の出るような昇任制度を作っていきたい。

ジョブローテーションについては、事務の複雑化が進んできているなかで、若年層の能力開発の為、2部門以上の所属を経験させて、能力を適正に評価する。その後、10～20年は経験能力の開発期で、本人の適正を考慮した職務配置をする。管理監督職になれば、経験能力発揮期ということで、今までの経験能力をいかせる。このようなジョブローテーションも今後考えていきたい。複線型人事の導入をする。ジェネラリスト、スペシャリスト、エキスパートという分け方をする。組織管理は下手だけれども、専門的な業務知識や技術は高いという人は、エキスパートというラインを進めていくような複線型の人事を導入していきたい。庁内公募制の導入、ジョブローテーションだけでは、職員の能力を充分活用することが難しい場合もあり、そのような場合には、庁内に「こういう仕事を公募します。」と投げかけ、能力、やる気のある職員を公募し、職員から手を挙げると言う形で公募する方式の導入を検討したい。人事の制度改革により、職員の勤務成績を明確にする。明確になった勤務成績を元に勤勉手当等に反映するシステムを構築することが大切な問題になっている。

委員) 人事考課をしたら、結果、徹底されるのか。効果はあがるのか。結果を出せることが大事。

委員) 民間と役所の人事制度は根本的に違うが、どこを切り込むことがあるのか。

箕面市) 役所は役所間で異動。女性、高齢者の活用。

委員) 内部の人と一緒に上手く仕事できたら評価され、市民の人がおいてきぼりになっている。市民側からも評価も考えて行くべき。昇給試験を受けても給料変わらないのは寂しい。夢をかたれる部分を取り入れていったらどうか。まず市民のサービス向上が大切である。給料などお金だけで、やりがいを考えることに違和感を持つ。公務員として地方自治に熱意を持っているはずである。

委員) その通りだなと思う。やりがいあって、夢を持って、いきいきするべきである。

箕面市)いきいきするのは良い。しかし、基準も設けるべきである。めりはりのついた人事制度を設けたい。

委員)数字だけでものごと判断するのはだめ。数字と人物で判断しないといけない。

(4) その他

3月29日に総務省が出した各地方公共団体における行政改革の推進の為の新たな指針の作成についての通知文、前回の議事録を参考に載せている。

7月20日で委員の任期が切れるが引き続き、委員をうけて頂くことで、了承を得る。

最後に藤沢市長から次の点が述べられた。

刺激的なアドバイスをいただき、ありがたい。決して我々の中だるみをしながら行政改革をしているわけでない。私の使命は市民満足度を最大限に高めることと深く認識しており、その為の条件整理を今やろうと思っている。