

平成16年度第3回「箕面市行政評価・改革推進委員会」議事録

**1 日時** 平成17年(2005年)3月18日(金曜日)午前10時~12時10分

**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、西尾市長公室長、井上総務部長、奥山市長公室次長、広瀬政策企画課長、具田経営改革担当専任参事、稲野職員課長、谷口財政課長、小西政策企画課長補佐、栗原経営改革担当主幹、水谷担当主査、中野主事

(13名)

### **4 議事の概要**

(1) 全般的事項

第3回委員会の開会にあたり萩尾委員長からあいさつが行われ、次の点が述べられた。

大阪市の改革が大きな話題になっているが、関西経済同友会は一昨年、大阪市長選、大阪府知事選のときに立候補者に公開質問状を出し、新聞に意見広告も出した。公開の場で色々質問もして、ご意見を伺った。そういうことが、テレビ・新聞に大変報道されて、経済団体もこういう問題意識をもっているということが市民の目にふれ、マスコミが認識もした。

その後、いろいろあるが、基本はやはり改革をやらねばならないということ。そして、これをやる場合には、内部だけではなかなか難しいということ。過去のしがらみとか、いろいろなものがあって、内部だけで改革をしていくのは難しい。したがって外部の視点、外部からの意見を取り入れてやっていかなければならない。外部の評価をどう取り入れながら改革していくかということが重要。そうすると、やはり透明性ということが一番大切。市民に分かるようなデータをきちんと出して、それに対してどう評価していくかということ。結果的

には、それが改革につながっていくことになる。

箕面市の場合も、別に箕面市にいろいろな問題があると言っているわけではないが、市民に分かり易いデータを公開して、それを皆さんが評価する過程で改革が進む。あるいは財政問題にしても、箕面市が率先して改革していただきたい。箕面市としては、一步先取りして、改革に手をつけていくべきではないかという感じがする。そういう精神でやっていただきたい。

なお、箕面市の場合は、市民参加条例の趣旨に基づき、審議会の会議は原則的には公開するという事になっているので、本日の案件は公開とさせていただく。

続いて藤沢市長からあいさつが行われ、次の点が述べられた。

早いもので、第2回委員会開催から、4か月が経ち、現在、市議会においては、平成17年度予算案を審議いただいている。平成17年度予算案においては、いくつかの事業や施設の改修について、その実施をあえて見送るなどし、緊縮型の予算編成といたしたものの、財源不足は約40億円となっている。私は、「施政及び予算編成方針」において、17年度を「財政危機突破元年」と位置づけ、深刻な財政危機を突破するため、これまでの取り組みをさらに進め、職員一人ひとりが、より一層の危機感を持つように問題意識の共有化を図ると共に、職員の持てる知恵を結集し、この難局を乗り切ってまいりたいと、述べた。

本市はほんとうに深刻な事態であり、是非とも皆様方のお知恵をお借りし、突破の道筋を描いていきたい。本日は、平成17年度予算案と行政評価結果の概要、また、総務省から派遣をいただいたアドバイザーによる、本市の関係財団法人に対する助言内容について、御報告を申し上げます。さらに、本日の主要な案件として、財政危機の突破に向け「箕面市経営再生プログラム」の補強・強化を致したく、委員の皆さまの忌憚のない御意見を頂きたい。また、昨今新聞紙上をにぎわしている公務員の給与制度について、本市の現状について説明申し上げますので、外部からの厳しいご助言を願い申し上げます。

## (2) 第3回委員会趣旨説明

続いて事務局から第3回委員会の趣旨説明が行われ、次の点が述べられた。

箕面市)本市については、一見、基金もあるし、比較的、近隣他市に比べて、財政状況は良いという風に見られることも多いが、実際のところ、市の財政状況は、非常に危機的であるという風に認識している。これまでに、15年

の2月に、箕面市経営再生プログラムを策定して、この2年間かけていろいろと取り組みは、実際いろいろと進めて来ているが、17年度予算編成についても、経常収支比率104.1%となっている。経営再生プログラムの中の目標値である経常収支比率については104%。104%が目標値である時点で、既に異常な状況ではあるが、結果的には104.1%となっている。

基金の取り崩し額についても、再生プログラムの目標値としては、11億円以内にとどめようという目標値があったが、17年度19億円の取り崩しということでオーバーをする形になった。市債発行と基金の充当を合わせると、結果的には、40億円程度の財源不足となっている。そうした中で、本日の案件については、先ほど市長が申し上げたように、経営再生プログラムのバージョン・アップ他となっているので、よろしく願いたい。

### (3) 案件1 平成17年度予算案と行政評価(事前評価)結果の概要について(報告)

#### < 報告内容 >

箕面市)まず、財政面から説明する。本市の予算については、一般会計と9つの特別会計、3つの企業会計の計13会計からなっており、総予算規模は1,378億円である。16年度の当初予算と比較をして、約303億円、18.0%の減となっている。一般会計については、384億2千万円、16年度と比較して49億円、11.3%の大幅な減である。特別会計については、競艇事業会計を含めて9会計、これが813億円。前年度から271億円、25%の減となっている。企業会計については、前年度から約17億円増の181億円となっている。

一般会計で約49億円減少した主な要因については、まず歳入については諸収入で約16億円の減、それと市債については30億円の減となっている。諸収入については、これは土地開発公社に貸し付ける貸付金の返還金で約15億円、それと市債については、7年、8年に発行した減税補てん債の借換債、これが約28億円程度あるので、その分、大きく減少となっている。歳出は公債費で約25億円の減、同じく貸付金で16億円の減で、いずれも歳入の減税補てん債の借り換えに伴う償還、あるいは土地開発公社に貸し付ける貸付金の15億円の減ということと関連している。

今回、16年度との比較して、トータルで303億円、大きく減少しているのは、一般会計で約49億円と競艇事業会計での208億円が影響している。競艇事業会計については、17年度については、SG競走、これが非開

催であることが原因である。逆に企業会計については、17年度病院事業会計において、病院の改修を予定しており、その部分の増と水道事業における新たな拡張経費で増加しているものである。

特に一般会計においては、3年度に市の予算規模が400億円超えたが、それ以来の予算規模300億円台ということである。市の歳入のいわゆる根幹をなす市税収入において、一定、今の社会経済状況を勘案して、法人市民税で若干の増があったが、如何せん個人の市民税が8年連続して減少あるいは固定資産税の落ち込みがまだ続いていて、前年度と比較して、4億5000万円減少している。

今年度予算を編成する中で、約40億円の財源不足が生じたので、歳入の繰入金、基金からの取り崩しだが、18億5000万円行った。それといわゆる市が発行する赤字地方債として減税補てん債、臨時財政対策債といったものがあるが、それらと、別途建設にかかる建設事業債を含めて市債19億8000万円を発行して、この財源不足を解消した。

市のいわゆる健全性を示す経常収支比率だが、これは税を始めとする経常的な一般財源等が、人件費あるいは扶助費、公債費といった経常的な経費にどれ位充当されているかといったものを示す指標であって、17年度については104.1%、16年度と比較して、3.1ポイント増の状況である。財政の硬直化が進んでいる状況である。

箕面市)引き続き行政評価に関することについて説明する。財政的な分析とは違う視点で、本市の総合計画の政策のくくりで予算を分類集計した。健康づくり、地域医療、子どもや子育ての支援というように、本市の26の政策毎に分類をしている。さらに8つの大きな柱毎に集計もしてみた。

1番の保健・医療・福祉の充実という項目に関しては、8つの政策のうち、この項目だけで54.3%を占めている。つまり、健康づくりであったり、高齢者、障害者、そして子どもへの政策が8政策のうちの中の半分を占めている状況である。それから、学校教育の充実のところは、26政策中7.7%占めている。よく箕面市では学校教育の充実が手ぬるいのではないかという批判も受けているが、他の数字に比べると、高い数字になっている。また一方で、秩序ある市街地の形成というのは、15年度までは、非常に大きなウエイトを占めていたが、萱野中央の新都心の整備が終わったことで、16年度、17年度と金額が非常に減って、率も下がってきている。

このように予算の項目とは別に、政策的な区分をして予算を眺めてみて、その配分の仕方について、またメリハリをつけていこうということを、行政評価の視点で行っている。また、全体の予算の推移だが、17年度と15年

度の比較ということで、15年度に対して17年度が62億円、14%下がっている。そういう状況の中で、例えば、1番の保健・医療・福祉の充実は、3.4%増えているし、生活環境の整備と保全という項目についても10%、そして安全の確保についても約40%増えている。全体が14%下がっている中で、そういうところには更に注力をしている。

また、82の施策があるが、その施策毎にも分類してみた。一方、17年度へ向けた行政評価の要求額、224億円というような数字が出ているが、これに対して結果的に予算に反映されたのは、178億円ということで、行政評価前の段階から、約46億円ほど調整をして減らしてきた。行政評価として、こういう施策の視点でものを見ながら進めている。

次に、第2回委員会の際に、いろいろと指摘を受けたいいくつかの項目について、現在の反映の状況、市の考えを説明する。ただ、実際、反映ができていないものがたくさんあり、それと原課の考え方と、我々側との温度差も少しあるが、原課としての考え方を中心に書いている。

まず、1点目、特別会計に対する一般会計からの繰出し、特に例示した国民健康保険事業会計への繰出しのこと。国の規定を超えて繰り出す必要性の検証や、他市との比較をして本市の独自の課題をあぶり出して対応するとか、健康増進の取り組みを強化されたいという指摘があった。繰出しについては、一部分を残して、年次的に削減を既に行っている。それから、健康増進の取り組みも、昨年策定した「健康みのお21」に基づいて、健康づくりの推進も進めているというような状況。本市の特別の赤字要因があるのか否かについては、今のところ原課としては特にないということで、留まっている。

次に2点目、アウトソーシングに関しては、民間保育所について指摘があった。民間保育所自身は非常に厳しい運営をしているということを考えながら運営されたいということ。また、公立で残る保育所についても柔軟な運営をされたいという指摘だった。公立保育所の民営化については、17年度を目標に現在作業を進めていて、17年12月議会には条例改正案を提出しようということになっている。

次に国制度に対する市の上乗せ、横出しという、プラスアルファの部分はどうするかについてだが、幼稚園の補助金等について提案をさせてもらった。残念ながら17年度予算では、直接反映されたものがないが、17年度中にある程度整理をしていこうということでの確認はとれた。

アドプト制度についても、もっと柔軟な、市民の自主性を広げる制度にされたいということ。このことは現場の方も分かっている、また市民の声を聞きながら、柔軟な、自主性の高いアドプト制度にしていこうという報告を受けている。

それから、費用対効果の観点からみた事業運営ということで、特に、前回話題になったのが、生ごみの電気式の堆肥化装置だが、これについては、17年度、いったん、補助金を休止して、既に補助されている生ごみ処理機の運営状態や、生ごみの堆肥化についてのトータルな対応を検討したうえで、どうするか決めていこうということになった。したがって、17年度予算案からはカットした。

それから、行政サービスのあり方とコストの縮減ということで、移動図書館のことが話題になった。これについても、移動図書館を残す以上は、今後建物の整備はせずに移動図書館で運営を進めていこうというようなことで、移動図書館を残すことと新たな整備について整理をした。現在ある図書館についても、新たに指定管理者制度ができて先進している事例もあるので、その辺の研究も進めていきたい。

職員の意識改革を促す人事制度については、後ほど、給与制度のところでも詳しく説明したい。

最後だが、効率のよい資産運用のあり方について、特に基金を持ちながら、市債を発行するのは、運用上不利ではないかという指摘を受けたが、市債と基金、これらには借金と貯金だけの意味ではなく、年度間の調整機能、特に市債については世代間の負担の公平性、将来使われる市民にもその負担を願うという趣旨から、担当課としては今の方法が必要だという返事を得ている。

#### < 議論内容 >

委員) 3つほど質問したい。まず、経常収支比率104.1%、非常に悪いわけだが、これは予算ベースでのことか。大幅に歳出を削減する予算を作成しているにもかかわらず、経常収支比率が悪化する理由というのは、何なのかというのが第1点。

第2点は、競艇事業とか国民健康保険事業とか、企業会計とか、収益事業の部分で、平成16年度の収支が赤字か黒字かについて。

3点目は、効率の良い資産運用のあり方について。前回、支払い利息を減らしたらどうか、不必要な支払い利息を払う必要はないということを指摘した。支払い利息というのは、世代間の負担がどうこうとは全く関係のない話である。誤解があるのではないか。

箕面市) まず、1点目の経常収支比率の関係については予算ベースである。予算規模については、一般会計約49億円減少している。にもかかわらず経常収支比率が3.1ポイント増加した。あくまでも経常収支比率は経常的な経

費にどれくらい、市税が投入されたかを見る比率であって、いわゆる建設事業費とか臨時的な経費は、この比率にはカウントされていない。

委員) それは分かるが、趣旨は、100%以下に抑えるというのが普通ではないのか。それにもかかわらず、抑え切れない原因は何なのか。

箕面市) 市税収入が大きく減少してきているのが原因。人件費等については、この間、定員適正化計画等で、今年度も前年度と比較して約5億円程度削減しているが、社会保障費である生活保護費や、児童手当など扶助費関係等が増えてきている。

それと国民健康保険、介護保険、老人保健といった特別会計へ繰出す市の持分がある。これも増えてきている。一般財源が約5億円減ったということと、逆に経常的な経費というものが約1億円程度増えてきている予算組みとなっている。その結果として、3.1ポイント増えた。

委員) 義務的経費というのは、かなり高いのか。

箕面市) 義務的経費というのは、人件費、扶助費、市債の償還である公債費、この3つ併せて義務的経費という分析をしている。義務的経費そのものは、16年度と比較して、約1億8千万円程度減少している。

委員) 義務的経費は、収入に対して何%くらいなのか。あるいは費用総額、歳出総額に対して。

箕面市) 歳出総額に対しては、44%くらいを占めている。

委員) ということは、割と裁量の余地はあるのか。歳出の裁量というか、経常収支比率を抑えようと思えば、できるということか。

箕面市) 44%は、歳出額に占める割合。経常的な経費に占める割合は別。

委員) 経常収支比率は100%以下に抑えるのが原則なのだが、それが何故できないのかというポイントを的確に説明した方がいい。2番目の収益事業の赤字についてはどうか。

箕面市) 16年度、まだ終わっていないので、どれくらいというのが出てこな

と思うが、おそらく、国民健康保険事業会計については、赤字になるうかと思う。競艇は何とか黒字を確保できる見込み。

委員) 国民健康保険事業会計の赤字はどれくらいか。

箕面市) 8億円程度くらいの見込みである。

委員) 病院、水道、公共下水道はどうか。

箕面市) 水道は黒字。病院は赤字。それから、3点目の利息の関係だが、市債を借り入れるときに、今は、国・府の許可を得て、市債というものを発行している。許可をいただく際に、借り入れ先、例えば、国の政府資金であったり、民間の市中銀行で資金区分が指定される。政府資金、国の資金については、一定の利率が、その年度年度、借り入れのときに決まってくる。市中銀行で借り入れる場合は、それぞれ銀行と交渉しながら、現在の公定歩合を勘案して決める。

委員) 利率そのものは、市場で決まる。お金を借りるタイミングによって、支払い利息を減らせたり、受け取り利息の方はタイミングによっては、より長期にできるということがある。そういうことをしっかりとやってほしい。

世代間の負担云々とは、全く関係のない話である。市債を発行するのは良くないとか、そういうことは何も言っていない。お金のネットの残高については、市役所全体で集めて、どれだけ必要か足りないかということ、総合的に管理すればいいわけである。それが、あちこちに財布が分かれているから、総合的なお金の管理ができなくなっているのではないか。

箕面市) 公金の管理については、別途収入役という別の組織がある。毎年税が入ってきて、それが出ていくが、その年度が終わった段階で、どれくらいお金が残っているかということ把握している。いろいろな定期預金をしながら、事業の資金繰りをこまめに行っている。

委員) 今、基金の運用はどのように行っているのか。

箕面市) 原則、預金。大口定期も利用しているが、来年度のペイオフを控えて、国債も5億円だが、公債管理基金の原資からラダー運用している。段階的に償還を受けるように、3本の国債を購入する段取りをしている。

委員) 利回りからすると、だいたい、いくらからいか。

箕面市) クーポン(利率)が0.1%で利回り0.115%、他に3年もの利回り0.6%、最長5年もので利回り0.54%の3本である。

委員) 運用については、何か制約はあるのか。

箕面市) 安全性というのが、まずある。

委員) 安全といっても、いろいろあるわけだが。

箕面市) クーポンは、額面を上回ったものはだめとか決めている。

委員) 箕面市として決めているのか。

箕面市) そのとおり。地方自治法では安全かつ有利なものでとの歯止めはある。

委員) 国債も安全ではない。

箕面市) 少なくとも国債は安全だとされているので。

委員) リスクは確かにある。企業債とか外債とかいろいろなものがある。安全性という観点からいうと、確かにリスクはある。それをどの程度抑えていくか。確かにリスクはあるが。国債がだめになったらどうするか。もう少し緩やかに運用した方がいい。

箕面市) 今までは、大口定期が、せいぜいだった。国債まで一步踏み込む。外債とまではちょっと実際には無理だと思う。

委員) 他の自治体もだいたい運用の仕方、こういうことになっているのか。

箕面市) だいたい、そのようであると思う。外債までは無理だと思う。これについては、収入役の方の権限である。

#### (4) 案件2 総務省地方公営企業等経営アドバイザーからの助言について(報告)

##### < 報告内容 >

箕面市) 1月20日、21日と二日間にわたって、日本PMIコンサルティングの方を、総務省から派遣してもらった。本市の外郭団体、財団法人を対象にして、助言を受けた。

まず、団体の自主性・自律性の確保に関しては、現在、市が相当、外郭団体に関与をしていることがあり、市が関与すべき領域とそうでない領域について、明確にされたいというアドバイスがあった。

計画における数値水準の明確化については、経営改革計画を昨年策定しているが、数値目標がはっきりしておらず、数値化した目標を立てるべきとの指摘があった。

それから、団体の経営情報の公開についても、ホームページ等に情報を載せている団体もあるが、やはりもっと、経営情報を公開していき、透明性を確保すべきという指摘があった。

各団体のガバナンス形態の再検討については、リーダーの存在に重要な意味があるが、事務局長ではなくて、理事のクラスにしっかりとした人材を置くべきではないかとの指摘があった。理事が理事会に対してしっかりと説明責任をとれて、進めて行かなければだめだとのことだった。団体の管理職については、市派遣職員が中心になっていることが多いので、団体のガバナンス、独立性につながらないという指摘を受けた。

更に団体の統廃合についても、小さな団体を維持するだけでもコストがかかるので、必要な統廃合を検討されたいという指摘があった。これに関しては、この5年間、経営改革計画を各団体が遂行している間については、統廃合はせずに、5年後の結果を見て、団体自身が自律できないのであれば、統廃合も視野に入れようということにしている。

事務局長、リーダーの採用については、特に財団法人2団体が、民間人から事務局長を招へいする手続きを進めているので、リーダーの的確性を助言してもらった。リーダー像は二つあって、一つは当該分野、例えば、文化や国際交流に精通している方、もう一つは専門分野は余り知らなくても、経営マネジメントに秀でている方。経営改革を進めるにあたっては、経営マネジメントの優れている方を選ばれたいというアドバイスをもらった。

また、外郭団体の基金については、昨年度以降、積極的な運用に切り替えている。しかし、個別の団体が金融機関と交渉するよりも、窓口を一本にし

た方が、交渉能力が高くなるという意見をもらった。また、いわゆる間接部門、総務・経理・人事部門だが、各団体がバラバラに持っているよりも統合することで、団体自身の統廃合ができなくても、効率化を図る方法もあるという指摘を受けた。

あと、職員の意識改革や、職員の人件費水準の件も指摘があった。また、市派遣職員が中心になるままいくのであれば、しっかりとリーダーシップの取れる人材を送り込むべきではないかということも指摘された。団体の固有職員についても、市の給与水準に準拠しているのであれば、結局公務員と同じような待遇になっており、頑張ることにもならないのではないかという指摘を受けた。また、同じように人事評価制度についても、成果主義を取り入れた形で進められたいということが指摘された。

最後に、受益者サービスの向上ということで、受益者満足度、顧客満足度を高めるように業務シフトを改善されたいという指摘を受けた。以上のような項目について、厳しい助言をもらったが、特にやはり市の関与すべき領域と、団体が独自に活動する領域を区分するという点については、市がこれから早急に考えていかねばならない点と考えている。

#### < 議論内容 >

委員) 役員報酬のことだが、箕面市の場合、文化振興事業団や国際交流協会の場合、行政がかなり関わってきたと思う。そのときに、無報酬だと本当に名誉職みたいな形になっていってしまっていないかどうか心配する。

他の市の例だが、文化振興事業団の場合、プロパーの職員と市派遣職員がうまくコミュニケーションがとれていない。市から来た人はいつも本庁の方を見ているし、プロパーの人はやりたいことができない。もっとプロパーの職員がやりやすい環境をつくるということも重要。どんどん若い人に任せていくのも、行政改革の一歩と思う。

箕面市) 経営改革においても、基本的には自主自律というような形で、できるだけ、市派遣はなくしていこうとしている。今回も事務局長を民間で公募して、そういう方向に向かっている。一挙にはなかなかいかないが、この5年間の計画の中でその方向性を見極めていこうとしている。

この間、社会福祉法人も含めて、ほとんどが無報酬の形になっていて、そのあたりも、責任が問われて来る時代。議論の俎上には上がりかけているところで、検討すべき点だろうと思う。まだ具体的にこうするという点には至ってないが、議論の俎上に上げていくという段階である。

委員) 組織の中でいろいろなことをきちんと管理していくのは事務局長の責任。その方がいい加減な人だったら、必ず組織はだめになる。そういう意味で、そういう方をどうやって養成していくのか。そういうことはやっているのか。もしくは順番的に天下りの的にやっているのか。

箕面市) 事務局長は、ほとんどの外郭団体が市の派遣職員で対応しているが、事務局長が市と違った感覚でものを見られるといった研修や養成はしていない。今の人事の中で、適材適所で事務局長を派遣している状況。各団体において、それぞれの団体で自己研鑽を積むというのが今の現状。

委員) しかし、そういう天下りは、何もやらない事なかれ主義、過去の踏襲ということで、旧態依然たる状態になりがちだ。他市の例だが、自分のいる期間だけ過ごして、結局はそれが悪くどんどんなっていても、責任の自覚さえないわけである。あれは前の人が出たことだということ。

やはりどういう風に責任感をもたせていくかという、これをきちっとやらないとならない。意識改革、経営するという発想がないと、組織がものすごく停滞する。停滞だったらいいが、後退するのではないかと思う。

箕面市) 今の事務局長、ほとんどの団体、市から派遣しているが、文化振興事業団と国際交流協会、この2団体については、17年度へ向けて事務局長を公募した。民間の方から事務局長に就任していただく。各団体の自主・自律の基本的な方針からプロパー職員でやらしてもらおうという考えで、今の2団体については、事務局長を民間から公募した。

もう一点は、人事交流として、事務局長ではないが、将来の幹部職員ということで、市の方に団体から研修に来てもらって、逆に市から団体の方へ出向くということで、人事交流をしている。人事交流を進めて、将来はプロパー職員が各団体を担っていきこうというように、この計画の中でしている。それ以外の団体については、今、市の職員が事務局長をしている。なお、今、天下りと言われたが、退職後行っているわけではなくて、現職が行っている。

委員) それも天下りである。

箕面市) 今まで分限休職、休職制度でやっていたが、14年から派遣に関する法律ができたので、それに基づいて3年間、派遣している。市の職員は、3年間という期限の中で仕事をするから無責任になるという見方もあるが、逆

に言えば、現職のいわゆる仕事に燃えている職員も外郭団体へ行って、いろいろ改革なり仕事をしてくる。その成果をもって、市に帰ってくるという部分もある。

市職員もプロパーも経営改革計画を作ることによって、意識改革が少しだが、できたのではないかと考える。それぞれの団体、これからどうするのかということを含めて、考えるいい機会になったと思う。

委員) 出向した人は、やはり市を見て仕事する。そうすると本庁の方が強いわけだから、逆らわずにやろうとなる。つまり、改革しないということになりがちである。だから、やはり、ある程度分断して、責任はきちんと団体自身にとらせるという形にすべき。もちろん市の方はきちっとウォッチしていく。そういう形にしないと外郭団体は停滞すると思う。

箕面市) 方向としては、先ほど申し上げたように、自主・自律という中で、文化振興事業団や国際交流協会のように、民間というかプロパーの方々が団体を背負ってもらおうという形。その組織の人間が担うから、責任も当然生まれてくる。そういう方向性を今、見出しているので、順次そういう形で行っていきたい。そこに指定管理者の制度も入ってきて、ちょうど切り替え時期になっていると思う。

委員) 意識改革と言っても、やはり市の中でずっと育った人が、どれだけ自分で意識改革をしようと思っても、それは限界がある。今、大阪府で、入って2年目の60人、1か月間だが、民間企業に、特にサービス業に研修に出して、そこでもって民間の意識というか、顧客に対するサービス精神の勉強してもらおうとしている。

箕面市もこれからの人材養成という意味でも、民間の意識を中に導入していくというためにも、そういう養成が必要ではないかという感じがする。

委員) 提案をしたい。日本では、ガバナンスの問題を、執行部中心に考えることが多い。理事長も事務局長も執行部だが、ガバナンスという問題は、理事会を強化するという理事会の機能の問題である。日本では余り認識されていないが、理事会というのは計画を決めるということと、執行が計画どおりに行われたかというのを監督するという、非常に重要な機能がある。この理事会を強化する、この理事会の中に、一般市民の有力な方に入ってもらって、市とは独立した箕面市民による運営というものにするようにしたらいいのではないか。

箕面市) コンサルタントの方も指摘されたが、理事や評議員が全員無報酬で、名誉職のように扱われている側面がある。無報酬であるが故に、逆に責任もとれないし、責任もった発言もできないということで、はっきり言って形骸化しかねないのではないかと考える。だから、理事長とか事務局長とかだけではなくて、理事会なり評議員会なりをしっかりと機能させないといけないということは同じ指摘を受けている。そのあたりについて、報酬の関係とか人材そのものの選び方というものも課題としてある。

市の職員が行ってどうなのかという話に関しては、そのとおりと思う。事務局長の公募もそうした問題意識のうえにある。人事交流もプロパー職員に、財団の中だけにいるのではなくて、もう少し大きな組織で経験してもらって、将来の事務局長なりを担う人材になってほしいという意図がある。

一方、市の側の問題もある。方針としては自主・自律と言っているが、その担当部局、財団の所管部局とか現場レベルになると、市の側が「便利使い」で団体を使ってきたというような経過がある。どうしても、まだ自主・自律という部分まで、市の側も本当に腹が決められているかということがある。形上は一応決めているが、本当に市の側の意識もそうなっているのかということは、まだまだではないのかと考える。団体側も、市の側も意識が課題。「ひと、もの、かね」全てに関して、もっとある意味、割り切ってしまうか、ちゃんと自律してもらえる環境を作ることが重要と考える。

委員) 医療保健センターについてだが、検診ぐらいしか業務内容が分からなかったのだが。

箕面市) 主な業務内容は検診、人間ドックである。また、昨年から、豊能広域こども急病センターを開所しており、その運営主体にもなっている。それまでは、検診部門を担っていたというのが実情。

委員) 急病センターは、市が担う役割がきちんとあると思うが、検診については、民間の病院であれば、かなり大きな収益部門、黒字になっているところもある。そういう意味では市としても役割を明確にされたうえで、補助をしていかないとならない。何のために、大きな税金を負担して実施しているのかという点を、強く思う。

箕面市) 財団と言っても、ほぼ全部、市の職員で対応しているのが実態。検診部門についても、市立病院との統合とか効率的なあり方も検討途上なので、

もう少し時間がかかると思う。問題意識をもって整理していこうというところである。

## (5) 案件3 箕面市経営再生プログラム バージョンアップへ向けて

### <説明内容>

箕面市)平成15年の2月に経営再生プログラムを作ったが、先ほどからの説明のとおり、まだまだやり切れていないことがあり、2年経つので、改めてこれを補強、バージョンアップしていく。そこで、力をお借りしたいというのが、3番目の案件である。

経営再生プログラムの将来像の中でも、小さな政府で豊かな行政をめざしていこうということ掲げている。その中で最終的に何をしていくかということは、11の改革処方箋で示している。今回はその補強をしていこう、または足りないところを補っていこうということで、意見交換をお願いしたい。11の処方箋について我々なりの評価をした。Aはできているもの、Bはなお継続して取り組みが必要なもの、Cがまだ全く取り組めていないものと区分した。Cもいくつか残っているという現状。

1番のトップマネジメントの充実・強化については、リーダー・市長からの意思が着実に通じるような方策としての会議開催や政策総括監の設置を行ってきている。

2番、行政評価制度については、この外部委員会、行政評価・改革推進委員会自身がまさにその一つだが、この委員会も含めて、行政評価制度を随時、見直している。

3番目が箕面市アウトソーシング計画、これについては、別紙をつけている。

4番が職員の定数の適正化ということで、これについては、5か年計画で約100人の職員を減らす目標を立てていたが、3か年で数字上達成をしている。しかし、いろいろな制度の整理については、若干残っている。

5番の外郭団体の改革については、先程の説明もあったが、5か年計画で今、進めている。

6番目の個別の政策課題については、市として、過去から、いろいろと課題が積み残されたもの、もしくは新たにに取り組むことで解決していこうという課題を列挙している。個別には説明を割愛する。

7番目の公共施設再配置構想だが、昨年計画を作って、売却できる土地は積極的に売却をしようということを示している。また市有建築物については

床面積で40万㎡と非常にたくさん持っているので、その管理コストを下げることを目的に、計画づくりをしているところである。

8番目に滞納整理の特別対策ということで、税の徴収については、府下でも1桁位の順位にはあるが、更に上げていきたい。滞納整理対策の特別課を設置して、全庁取り組んでいるところである。しかし、まだ少ししか成果が出ていない。

9番目、受益者負担の導入についても、各々のサービスについて、公共性・私益性、また必需性・選択性という視点から見直していく。サービスを区分けして、公共性が高いものは負担率を低く、そうでないものは高くしようということで、整理を16年度にしたところである。

10番目、人事・給与・研修制度。いろいろメニューは掲げているが、だいたいBが中心であり、成果の途上である。

11番目が組織活性化の諸方策で、大きな機構改革をこの4月に実施する。また、16年度からパソコンを基本的に一人一台配置したが、庁内のM N E TというLANを使って、効率的な業務を運営しようということで今、進めているところである。

11の処方箋に対して、補強すべき点、さらにこのような取り組みがあるという提案をお願いしたい。

#### < 議論内容 >

委員) ごみ収集事業だが、17年度はアウトソーシングの拡大見送りとなっているが、これはどういう理由か。

箕面市) ごみ収集に携わる職員の再活用場所の確保ができないので、今回見送った。それと一昨年に導入したごみの有料化に伴うごみの減量の状況も、2割近く減量されている部分もあるので、その推移もみているところである。

箕面市) 以前、民間委託にした際、多くの職員を本庁での業務に異動したが、軽易な作業が中心である。むしろ、直営でごみの収集をしながら、その作業員が減ったところを民間に委託していくという方が、効率がいいのではないかと考えた。

委員) 職員の活用の仕方を考えたらどうか。

箕面市) まさしくそのとおりである。どう活用していくかということが、検討

課題だと思っている。

委員)書かれていること、個々のことは、大変いいことだと思う。だから大いに行ったらいいと思う。しかし、経常収支比率の目標が105%ということ、今より悪くなることを目標にするということは、理解できない。今後10年間は、ほっとけば110%前後で推移すると書いてある。

競艇の利益にかなり依存されているから、それでもいいのかという話になると思うが。普通の自治体だったら、常識では考えられないことである。やはり、もう少し経常収支比率の目標なら100%切るとか、そういうところに目標値を置いて、そのためには、どうしたらいいのかということ、いろいろ考えられるべきではないのかと思う。

箕面市)当時、この経営再生プログラムを策定する際、いわゆる今後の収支見込みを立てた。そのときに税の推移、どれくらい伸びるかということ、推計した。また、いわゆる経常的な経費、人件費等の削減を含めながら、経常的な経費の推計をすると、大体110%前後を推移するという収支見込みになった。

確かに、100%を切るべき問題だと思うが、それを切り込むと、市民サービスを大幅に削減していかないとならないという状況が出てくる。そこで、当面は、現行の市民サービスの低下を招かない範囲で推計していくこととなった。そうすると105%程度になっていくということで、この経営再生プログラムの目標値に上げている。

委員)小さい政府とか、受益者負担の原則とか言っていることと、105%というのとは矛盾するのではないかと思う。小さい政府とか、受益者負担の適正化をすれば、当然、経常収支比率は、100%を切ると思う。むしろ、90%近くなってくるのが当然ではないのかと思う。

だから、その辺が、まだ過去の惰性みたいなものを引きずっている計画ではないのかという風を感じる。その辺はもう一つ知恵を絞って、いろいろ検討されたら、もっと首尾一貫した、整合したものになると思う。小さい政府、受益者負担の原則で、経常収支比率目標についても100%切るようなものになってくるのではないかと思う。

箕面市)指摘のとおりで、よく経常収支比率の目標値を105%というと、95%の間違ひではないか、誤植ではないかと指摘される。現実論でいくと、ここまでメニューを上げて、ここまでやったとしても105%までしか落ち

ないという実態がある。何も具体的な策がないままに、ただ目標だけ100%とか90%とか掲げても結果的にできませんでしたということで終わってしまうのではないかという判断があった。

これだけ頑張っても105%という危機感を示す意味も込めながら、こういう形に落ち着いた。その意味で、経営再生プログラムの中でも、目標値は設定しているが、とりあえず経常経費の削減については、前倒しでめざすことと、目標数値についても、実際の財政状況は推移するので、毎年度調整していくという形の設定になっている。

2年経つが、現時点でどういう取り組みができるのか検証する時期である。それをやったらどこまで下げられるのかと、もう少し精査したい。それでも103%なのか、100%切れるのか、というところを、もう少しつめていきたい。そのことが、まさにバージョンアップである。

委員) 公用車、4台を3台に減らすということだが、3台も必要なのか。1台、せめて2台くらいでいいのではないかと思う。

箕面市) 4台あるのは、市長車1台と助役等含めた特別職用が1台である。もう2台は、議会の方で、議会の議長用1台と、その他議員の活動用が1台、合計4台ある。17年度から3台というのは、1台が車検の期限が来たので、廃車しようということである。

1台を廃車して、当然、そうすると運転手も不要になるということである。あと3台を、市長、特別職、議長、議員という、全体で使う。一定、市長、議長は特定しているが、あと特別職と議員については、1台でそれぞれ運用しようということである。

委員) 議員用の公用車も必要なのか。

箕面市) 議員は25名おり、特に議長以外の議員が諸活動するときに、活用しているという状況。そういう形で1台配している。特に競艇事業の開催があるので、競艇関係でも利用している。

委員) 1台、公用車があると、運転手と維持・管理費、どれくらいになるのか。

箕面市) 全部試算していないが、車自体がだいたい400万円位するので、公用車を1台廃止したら、初期投資としては、その金額が不要になる。また、人件費が700~800万円くらいは年間必要なもので、単純に合計すれば、

1,000万円強の削減にはなると思う。

委員) 人件費も高いのではないか。

委員) 財政状況がどんどん悪くなっていっているとき、企業ならば、大幅に縮減する。公用車だけを指摘しているのではなくて、全体を通じた考え方として、そういう発想でいかないと、なかなか縮小できない、支出が減らないと思う。しばらくの間、例えば、5年に限って、財政のめどが少しくまでは、一つのモデルとして、我慢するとかできないのか。

箕面市) 指摘のとおりと思う。運転手の処遇の問題を考えるから、公用車があるのではないかと、そんな思いがする。17年度、もう一工夫してみたい。ただ、議会についてまでは言い切れない。

委員) タクシーならば、フルに使っても、おそらく年間300万円とか、その程度で収まると思う。そうすると、かなりの金額が削減される。

箕面市) 運転手という業務は、もう要らないのではないかという思いを持っている。ほとんどの職員が免許証をもっている。そのことから手を付けてみたいと思う。

## (6) 案件4 その他

### <説明内容>

昨今、公務員の厚遇問題が新聞でも相当話題になっているが、箕面市の場合、どのようになっているか説明が求められ、その他の案件として取り上げた。

箕面市) その他の案件として、今の経営再生プログラムは、14年度からだが、その前に11年度から始まった行政改革推進5カ年計画があった。11年度当時、人件費比率、普通会計の歳出額に占める人件費の割合が、25.1%あった。この当時、類似団体比較でいくと、類似団体が22.6%で、箕面市の方が2.5ポイント高いという状況だった。類似団体の方は、今まだ14年度までしか出てないので、14年度のところを見ると、箕面市24.3%だが、類似団体の方が若干下がって、22.2%。この時点では、まだ箕面の方が2.1ポイント上回っている。15年度については、箕面市の方が2

1.5%である。15年度は類似団体の数字が出ていないので、何とも言えないが。

また、ラスパイレス指数、これはよく国家公務員と地方公務員、あるいは地方公務員同士で、職員の給与が高いのか安いのかという比較に用いられる数値だが、算面も8年、9年は日本一ということで、もちろん大阪でも一位ということであった。大阪が上位を占めているという状況が長い間続いていたが、16年度は100.1ということで、全国に発表されるランキングの中には、もう大阪の自治体は入っていない。大阪市を除いた市町村では、大阪府下では算面は3位である。府下平均は、今、97.9で、100を切るところまで来た。

国の方としては、次は、ラスパイレス指数による給与削減ではなく、各地域の民間と行政との比較ということで、地域手当とか、地域給を導入するというので、公務員の給与制度見直しが17年度から進んでいくと聞いている。

それから、今、話題になっている通勤手当だが、府下16市で徒歩による通勤に通勤手当を出していると言うことで、新聞でだいぶ取り上げられたが、算面の場合は、実は今現在は200円出している。これを今の市議会に上程して廃止しようということになっている。国との違いでいくと、支給要件が片道1キロメートル以上が対象になっている。徒歩で通勤手当が出ている市のうち、半数以上が距離制限が一切なく、1キロメートル以上のところと、国に合わせて2キロメートル以上のところと、大きく3つのパターンに分かれている。徒歩については、ほとんどの自治体でなくされると思う。

また、期末勤勉手当、これについては、経営再生プログラムができたときから、人事院勧告に基づいて、国と同じ掛け率で、期末勤勉手当を支給していた。14年度は4.4カ月だが、国は当時4.7カ月なので、0.3カ月独自削減をして、先ほどの105%をめざした。それに向けた職員組合との協議の中で、独自削減分として14年度当時は4.4カ月ということにしていた。16年度、4.25カ月ということになっていて、国の方は今、4.4カ月。今、国よりも0.15カ月、独自削減している状況である。この間、ずっと国よりは下げた形で支給してきている。

退職手当についても、国家公務員では、この間、民間との比較の調整率という掛け率があったが、6ポイント下げようということで、16年から3%下げた。例えば、15年4月1日現在の定年の最高限度額が62.7カ月だが、これが17年4月1日以降は、59.28月になり、これで6ポイント下がる。退職時特別昇給についてだが、他市では在職時に善行で昇給するというような制度があるが、本市の場合は、基本的にそういう運用をしていな

い。そこで、退職時に、長年の功績に対して、従来だと20年以上勤めた場合は2号特別昇給、10年以上勤めた場合は1号特別昇給ということになっていた。しかし、16年4月から、その20年で2号昇給を20年で1号昇給に下げて、10年以上については廃止した。17年の4月1日からは、すべて退職時特別昇給といわれているような、全員ほぼ一律に退職時に昇給するという制度は廃止するというようにしている。

特殊勤務手当、15年度にいろいろと職員組合と議論をした。例えば、水道手当とか、税務手当とか、福祉手当とか、保育手当とか、その職場に配属されると、そこにいる職員は全員一律につくというような手当が、まだ算面の方もだいぶ残っていたが、それらについては全て廃止をした。一方、モーターボート競走開催手当、モーターボート競走に従事している職員が、それで出勤して競走業務に従事したときに、1日2000円つくという、こういう手当は残ったが。福祉とか税務とか水道とか、その職場に配属された人が毎日、一律、当時150円ついていた手当は全部廃止した。これだけで、3000万円くらいの削減になった。

共済費、府下合同で実施しているが、共済組合、年金にかかる部分の掛け金は市と、職員個人とは1:1ということになっている。市町村職員互助会は、府下の市町村や一部事務組合が合同で運営している互助組織で、今職員の掛け金1に対して、市の方が1.64というような掛け率になっている。17年度については、まず、1:1.5にして、17年度中にいろんな事業内容を見直して、18年度から1:1にする方向で、17年度中に議論するというところまで、方針が、決まっている。

それから、市町村職員の健康保険組合、これは、いわゆる健康保険の部分、これについても従来もっと高かったが、今は2:1ということにしている。職員の負担に対して、市の方が倍払っているという状況になっている。これについては、医療費関係なので、福利厚生のように事業の見直しは、すぐにはできないと思う。そこで、17年度は当面、2:1でいって、17年度中にいろいろな事業の見直しなり、職員負担の引き上げなりを議論して、18年度は1:1.5、19年度は1:1という風に見直していこうというところまで、今、方針が決まっている。

#### < 議論内容 >

委員) 一般的な比較をするのは難しいので、収益事業みたいなところ、例えば、病院などについては、労働生産性という指標を作れる。一人あたりの付加価値である。給与だけ比較したら、下げればいいのかということになって、非

常に嫌な話になると思う。しかし、給与は高いが、生産性も高いという主張をできるような、そういうデータも集められたらと思う。

一般会計では、無理だろうから、収益事業、公営企業のところについては、労働生産性という指標も出せるので、民間病院の労働生産性と、公立病院の労働生産性を比較して、給与も比較して、だからどうなのかという議論を、一度してみたいかと思う。

委員) 事務職の生産性の向上ということも重要だが、現業職の給料が高いのではないか。退職金にしても、全体の水準からすると高いと思う。幹部職員の退職金が高いかという、そうではないのではないかと思うが、圧倒的に人数が多い人たちの退職金の水準が、ちょっと見た感じでは高い感じがしているが、どうか。

箕面市) 学歴別に、一般行政職と技能労務職との平均給料月額をみると、経験年数の違いはあるが、一般行政職が36万7500円であり、技能労務職が33万9900円である。高いという思いがある。一般行政はラスパイレス指数ということで比較水準があるが、技能労務職がないので、一度、国のあるいは他の団体との、技能労務職の比較をしてみて、どれくらい今、高いのかということも、一度探してみたいという思いがある。他団体の比較は、同じような給与制度をとっているの、あまり差異はないと思うので、できれば国との比較の中で見てみたいと思う。

原因の一つは、行政職給料表、以前は一般行政職とは別に技能労務職用の行政職給料表2というのがあったが、過去に併合した経緯がある点だ。技能労務職も同じ行政職給料表を使っているという問題があるというように思う。そういうことを含めて、いわゆる給与制度、その中で見ていくという必要はあるかという風に思う。

最後に事務局から、来年度についても引き続き開催していきたい旨、協力依頼があり、会議を終了した。