

## 平成19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19年(2007年)12月14日(金曜日) 16:05～18:15

**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、小西委員、土山委員

(2) 事務局(箕面市)

藤沢市長、重松政策総括監兼教育次長、井上総括監兼総務部長、中井市長公室長、能勢地域振興部長、藤迫市長公室次長兼政策企画課長、小野市長公室次長兼経営改革担当専任参事、坂本総務部次長、小泉地域振興部次長、中井職員課長、木村財政課長、栢本市民活動促進課長、水谷課長補佐、一階担当主査(14名)

(3) 傍聴者 7名

### 4 議事の概要

#### (1) 委員長挨拶

行革は何も財政再建だけではない、社会情勢や市民のニーズが変化して行くことに対応することも大切であって、カットするだけが行革ではない。大阪市長選を見ていると市民の意識も含めて、行政改革に対する意識が低いと感じられ、今まで進めてきた行政改革が後退してしまうのではないかという懸念を持っている。したがって、箕面市は、不退転の決意で行政改革を進めて行ってほしい。

#### (2) 市長挨拶

3年余り市政を預かって、国の「三位一体の改革」は地方分権の流れを促進するものだと思っていたがそういう状況にはなっていない、税源移譲されるはずが箕面は逆に国へ税源を移譲する状況である。ここ数年、税控除の変更や新しい制度ができて市民の負

担感は高まっている。行政改革を進める観点で職員給料の3%削減、市税前納報奨金の廃止、12月議会には法人市民税の税率引き上げを上程しているが、先が見えない状況にある。

本日の貴重な意見を踏まえ、平成20年度の予算編成を行いたいと考えており、何卒忌憚のない意見を頂きたい。

### (3) 案件

#### 平成18年度決算状況について

事務局から、資料「平成18年度箕面市普通会計決算概要、箕面市の財政状況、バランスシート&行政コスト計算書及び経営再生プログラム&集中改革プラン目標値進捗状況」を説明

委員) 箕面市の財政は他団体に比較して経常収支比率以外はよいが、経済性や効率性ではコストに見合う有効な税金の使い方がされていないため無駄が多い。基金と借金が両建てになっていて借金の方は4.5%の利息を払って基金の方はほとんど利息をもらっていない。地方債を繰り上げ償還することは出来ないが、基金が130億円あるのだから新たに17億円の借金をする必要がない。土地開発公社から土地を買い戻すにしても、箕面市が借金して買い戻す必要はなく基金を取り崩して買い戻せばよいことである。そうすれば借金の残高は減って受取利息と支払利息の差の無駄遣いがなくなる。箕面市のように潤沢な流動資産を持っている団体は新たに借金をする必要はないというのが一点目である。

二点目は、国民健康保険や市立病院の赤字は全然解消されていない。赤字だから一般会計から繰り出せばいいというものではない、コストと料金とをバランスさせコストに見合う料金をもらうことによって赤字を無くすことが大切であるというのが二番目の問題である。

三点目は、バランスシートでは正味資産が非常に大きい、民間企業では健全で素晴らしいバランスシートだということになるが民間企業とは違う。民間では株主はいつでも株を売って投資を回収できるが、納税者はできない。過去納税したお金が将来のために使われるため、将来とも箕面市民の人はよいが、転勤等で箕面市から転出した人は過去に税金を払った分の行政サービスを受けられないまま転出してしまうので、正味資産がありすぎるのも問題だと思う。

箕面市) この間の議論を受けて、起債を抑制する財政運営をしている。確かに起債をしないで基金を取り崩して利息を軽減しながら運営できればとてもよいことだが、急に基金が無くなり翌年度収支が足らなくなっても地方公共団体は赤字地方債を自由に発行することはできないため危険度が高い。集中改革プランにあるとおり基金を使いながら健全化を

図り、基金にも起債にも頼らないで経常収支比率が100%を切っていく改革をしていくという行政運営を行っている。

委員) 利息を払う必要があるのだから、むやみやたらに借金していいことではない。確かに箕面市は借金の残高は他の地方団体に比べて多くはないが、必要がない借金をすべきでないと思う。

箕面市) 今後学校の整備をしなければいけないが、10億円単位のお金が必要となり起債を発行せざるを得ない。10億円20億円30億円を単年度で基金を取り崩しますと、180億円あるといっても5年で基金が底をついてしまい財政運営上市民サービスが急激に低下してしまう危険がある。

委員) 支払利息と受取利息に大きな差がある。過去、年間で8億円、10年間で80億円、20年間で160億円の無駄な利息を払っていると思う。

委員長) 歳入が増えていっている時だったらまだいいが、減っている中で金利を払っていくのは、やはり無駄じゃないかと感じる。

箕面市) 市債を発行しなくてすむような行政体質を早急に作らなければいけない。赤字債と箱物債は少し意味合いが違うが、借りれば利息が発生するのは同じなので、発行に当たっては、その違いは意識するが発行しない行政運営をすることは難しいところである。次に国民健康保険と市立病院のコストと料金の問題は構造的な問題がある。国民健康保険のコストを賄う収入は国民健康保険料であり、行政として一定の料金改定を議論しなければならない。後期高齢者制度が始まり国民健康保険のスキームが来年度以降変わるためその状況を見極めながら早急に検討しなければならない課題である。病院については、改修の関係で単年度の収支が悪化しており、医師不足でドクターも確保できないため病棟が全部埋められないこともある。コストをすべて診療報酬に転嫁することはできないが、効率化の観点で収支を改善していけるかが問題である。この二つが箕面市の一般会計以外で抱えている大きな財政的な課題である。3番目のバランスシートは民間のバランスシートとは違って、普通会計で行っていたものを総務省基準に当てはめた仮のバランスシートであり、他団体との比較に使用している。資産については道路、公園などの売却できない資産も入っているため、バランスシートを見たときにどういうふうに映るのか難しいところである。有形固定資産が多いところが箕面市の資産が多い要因であるが、道路・公園だけではなく公共施設が多いのが箕面市の特徴であり財政的には大きな負担になっている。

委員) 税金で固定資産を作った部分が1600億円あり、正味資産が大きいというのはすごいことだと思うが、正味資産が多すぎるのではないかという問題提起である。

箕面市) 10億円の施設を造った場合に単年度の税で行うのか、将来に使う人や子どもにも負担してもらうのか。地方債というのは将来住まわれる人の税から金利も含め償還していく部分もある。たとえば大きな清掃工場を作る場合においては、建設基金を作って当該年度の税を積み立てていき過去、現在、将来の箕面市民がうまく応分の負担をして施設を作る財政の考え方もある。正味資産は多いが結果的に地方債をあまり借りていない。

委員) 財政的に豊かだったから出来たのか。

箕面市) 正味資産の中には税だけではなく国庫や府の補助金も入っている。

委員) しかし、ほとんどが税金ではないのか。

箕面市) 箕面市の特徴として競艇があり、過去1400億円ほど一般会計に繰り入れている。初期は下水道に投入していたが、いろいろな施設の整備に使われ他市との違いになっている。

委員) 競艇だけで行政運営できたのか。

箕面市) ところが市税が落ち込み競艇収入も落ち込んできている。その時に作った施設の管理費等がかさんで経常収支比率が高止まりになっている。また、その時に実施してきた高い行政サービスも立ちいかなくなってきている。現在平成20年度予算編成を行っているが現時点で約40億円の財源不足になっている。

委員) 昔、すごいお金持ちだったが、生活水準を落とせないということか。

委員) 純資産が多いところを対外的にどう説明するのか、施設を多く作ると純資産は多くなってしまふ。借入金のルールがあるが、補助事業を多く行ったほうが同じように純資産が多くなる。箕面市の地方債の償還年限は平均するとどれぐらいか。

箕面市) 政府が20年で、銀行の場合は10年で返している。

委員) 減価償却は30年で起債償還は平均15年との差が純資産になる。起債は15年で、臨時財政対策債もウエイトが大きく10年で償還しなければならないので資金ショートが出る。しかし、臨時財政対策債にかかる元利償還金を基金で返すことはできない。資金調達が自由に出来なくて純資産は見かけは多いが資金ショートが起きる可能性があり、経常収支比率がほぼ100%であるから、委員が言われるようにしたい部分はあるができない。

委員) 純資産の問題は過去競艇収入が沢山あったから、それが純資産の原因か。

委員) それは沢山施設が作れた原因である。

委員) 基金と借金との関係ではないのか。

委員) 元利償還金が10年で来るからで、減価償却と元利償還の関係を役所の場合は調整できない。調整できないので資金ショートが出る。

委員) 資金ショートの分は基金を持っているのだから、基金が多いか少ないかの問題ではないか。

委員) 臨時財政対策債は毎年どれぐらいあるのか。

箕面市) 10億円である。

委員) 10億円を全部基金を取り崩してやることはありえなくはないが、怖くてできない。

委員) 非常に多くの基金を持っているので、そんなに心配しなくてよいのではないか。

委員) 特定目的基金を入れての話であって財政調整基金は60億円であり、臨時財政対策債の10億円がなかったら資金ショートする。

委員) 基金をそんなに持つ必要がないのではないか。

委員)そこは議論が分かれるところだと思う。

委員)基金の残高も経常収支比率もどこに目標を置くのかにかかわる。経常収支比率を市民に説明するときに端的に悪い大阪府内で並べて評価すると安心してしまう。100%を超えるということは借金なくして去年と同じ事も出来ないのだから深刻に受け止めたほうがいい。先ほど委員長からもあったが、社会経済の変化に耐えうる経常収支比率はどれぐらいか、何か災害があっても何かをやめなくてもいいような数値を出し、深刻な状況を市民に正面から説明したほうがいいのではないかと。もう1点が、これから職員の退職が多くなるがどのように補充するのか、当然若い者ばかりでもいけないしその逆でもいけない、人事としてのバランスが必要になってくる。業務のスクラップと人事採用戦略・経常収支比率と合わせて考えるといいのではないかと。さらにもう1点が、資料3の15ページの市税の見込額は景気の動向に左右される法人税なども多く含まれているので、見込みがちがうと大きな問題になる。法人税の推移をどのように考えているのか、良いシナリオの場合と悪いシナリオの場合を両方考えているのであれば、合わせて説明してほしい。

箕面市)1点目の経常収支比率は70から80%が妥当であると考えているが、10%減で20億円から30億円ぐらい、経常収支比率が80%なら40億円から50億円ぐらいの経常財源が浮いてくる。それを臨時に回せれば一般財源をもって臨時的な措置ができるため理想的にはそこに向かって行きたい。ただ、平成18年度は96.9%だが平成19年度から三位一体改革の影響が箕面市にダイレクトに出てくるため経常一般財源は減少してくる。平成19年度の当初予算ベースでは経常収支比率は107.3%で、決算でも100を超える可能性が非常に高い。その中でいかに努力し市民に伝えていくかを模索していきたい。一般財源の法人税については、箕面市の場合は大規模な法人が少ないため、景気によって箕面市の税収入はあまり影響が出ない特性を持っている。今の税制で見込みを出しており住民が少し増える見込みになっているので、その分税収が増える見込みになっている。

委員)そうすると平成16年度、平成18年度に大きな差が出ているのはなぜか。

箕面市)大きくは税控除や恒久的減税廃止などの税制改正の影響だと考えていただきたい。

箕面市)採用計画の関係では、平成8年度が本市常勤職員数のピークで1,805人となっている。それ以降職員数の削減に取り組んで平成19年4月で1,516人となり300人弱を削減してきた、今回の集中改革プランでは平成22年度までに100人減らす目標を掲げてやっているところだが、市立病院で必要人員が大幅に増えたため難しい状況にある。年齢構成では、団塊の世代が辞めていくため、再任用制度を活用しながら退職者の能力や知識を活用して補っていく。しかし、若年層の採用を同時に行わないと、箕面市自身が将来的に偏ったピラミッドになるので、計画的に毎年採用していき年齢構成が歪な形にならないように考えている。

委員)7ページの行政コスト計算書の概要のところ、不納欠損額1億6千6百万円とあるが、毎年これだけあるのか、税金を納めない方の補填なのか、税金を取ろうとする努力

はしていると思うがどのように努力しているのか。

箕面市) 納めるべき人が納めない数字が出ている。箕面市としては一番努力しなければいけないところだと思っており、収納対策室を設置し税金、国民健康保険料などを中心に対策を行っている。保育料など税以外の収入については、担当課に収納に対するノウハウがないため、滞納対策推進本部を部長級で作し、その下に課長級の連絡会議を設けて収納対策の状況集約や収納対策室から情報提供を行っている。また、インターネット公売も始めており、いろいろな形で収納していく努力を進めている。

委員) 市民が税金を納めるのが当たり前だという啓発が必要だと思う。

### 平成20年度当初予算編成に向けた行政評価について

事務局から、資料「平成20年度当初予算編成に向けた行政評価、平成20年度当初予算編成に向けた行政評価結果、平成20年度当初予算(一般会計)要求状況及び政策別の検討状況」を説明

委員) 資料13ページの表で1億以上だけで10項目あり1億以上だけで表を作ればもっと見やすいのが1点目で、2番目に第一中学校改築事業15億9千5百万円が突出している。これをやるべきかを判断し、やらなければ他の全部ができる。やらないわけにはいかないとすれば削減できないか、1割減らすと1億5千万円、2割で3億円浮くわけなので大きいものを決めてから後のものを決めたらいいと思う。

箕面市) これまでの行政評価は900事業ある箕面の事業を1個1個評価していたのが現状だが、やっと事業を精査し表にある事業数で予算の判断ができるようになった。1億以上の事業だけを再度評価しなおすというやり方は、検討する価値があると思う。大きな事業を削減する方が効果も大きいので我々も意識してやっている。

第一中学校は昨年度に耐震診断を行ったところ耐震基準値を大きく下回っていたため、子どもたちの学校教育をどうしていくのかという真摯な論議の結果、建て替えに踏み切った。箕面市の大方針として避難所の耐震補強を優先的に行うこととしており、箕面市の場合全小学校全中学校を避難所に行っているため、命にかかわる重要施策として学校の耐震診断から始めているのが今の状況である。

委員) 行政評価で何らかの評価を行うことは必要ではあるが、評価のシートを作成するか事業を評価することは、自分が行っていることは無駄だとは書きにくい。政策評価、事務事業評価で個別の事業を精査するがカットできなくて評価で切ろうとすると出てくる評価が歪になる。要するに切れるところから切っていくしかない。政策協議などで上がっている案件を部局の縦割りではなく市長や幹部のリーダーシップのもとで、お互いのどこが削れるのか政策的な議論をした方が良いのではないかと。政策的に評価をすべきでいくら

減らさなければならないということを共通の課題にして、政策議論を行い危機感を共有する機会があるほうがよいのではないか。

箕面市) 900事業を事業評価し、ホームページにも公表しているが、制度的な限界も感じている。一つは今の事業担当課が自分の行っている事業を評価するが、自己評価なので甘くなる。市民からも指摘されている、人件費も入れてコストを出しているが、按分が難しくうまくいっていない。評価することが目的ではなく事業評価によっているんな情報を市民に提供していくことと、職員が自ら振り返り改善していくことを重点において事業評価は行っている。その次に上のレベルの施策レベルや政策レベルでの評価をしたいという思いがあり、第3期の実施計画ではそういった方向性をめざしている。「9象限の表」も政策レベルで資源配分をしていけないかという取り組みである。しかし、例えば第一中学校改修は、資源配分は維持抑制になっているが15億円を投入するとそれだけで9象限が崩れる。政策レベルでコントロールするのは、総論では全国的な動向になっているが、具体化となると難しい。ここはお知恵を拝借しながら切り開いていきたい。

委員長) 行政改革をやらなければいけないという命題がある以上、いろいろなことを部下の皆さんから意見を聞いて、その評価も入れたうえで市長がどう判断するのか、それに対してリーダーシップを発揮すると、市民は市長選の時に判断することが出来る。リーダーとしては集約したものを聞くだけではそれぞれが必要であるとなり、それでは思い切ったことができないのではないか。

市長) 3年数か月箕面市の行政改革を進め、細部にわたってコストカットしてきた。今後さらに切り込むというのは当然市民サービスの根幹にも関わってくる。当然市民の皆さんに納得していただかなくてはならない、納得を得ることは市民とともに断行していくことになると思っている。民間の場合の改革と我々公の部分の預かっている改革とは明らかに違いがあると思う。民間は顧客満足度を高めることは利益につながるが、市民の場合は市民満足度を高めるには行政のコストのアップにつながっていかざるを得ない。公が担っているのは民間が担って利益をあげることでできないもの、公が第一義的に担わなくてはならないものに限定されているので、なかなか民間風のコストカットは出来ないものが集まっている。しかし、財政状況は好転する兆しは見せていない、行政の努力だけでは立ちいかないため市民協働の力でもって突破する必要があると思う。箕面市は市民の意識、市民レベルは高いものがあり、3年余りで市民協働の流れは確実に大きな流れとして出てきつつあるので、皆さんとともに苦境を脱すると確信を持っている。

委員長) 民間も公も行き着くところ最後は同じ、つじつまが合わなくなる。それは努力していかなければならない。もちろん市民と一緒にやっていかなくてはいけない。箕面市の行革は評価しており、給食でも5割、ごみ収集でも5割ぐらい委託化が進んでいる、一時かなり停滞したこともあったが、公もつじつまが合わなくなったら国も地方も成り立たない。

市長) おっしゃるとおりで、それに向けて我々も努力しており、そのために貴重なアドバ

イスをいただくために行政評価・改革推進委員会を開いている。思いは同じであり、進む道筋は多少違うかもわからないがゴールは同じだと思っている。

委員) バランスシートの人と物に対する指数が高いと伺ったが、削減するときに高いところがどうなるのかという動向で、前提条件が変わってくると思う。人員の削減と採用計画の人の動向と併せて事業の出来るか出来ないかが見えてくるとわかりやすいのではないかと思う。

#### その他案件 行政評価・行政改革の制度見直しについて

事務局から、行政評価・行政改革の制度見直し及び資料「主な一般財源の推移」を説明

委員) 基金と借金があって実質単年度収支が2億の赤字なので、資金ショートが起きている。不交付団体で臨時財政対策債を出して実質単年度で2億の赤字というのは言い訳のできないところだ。バランスシートの圧縮をかけ基金を崩しながら負債も崩すという考え方もあるかもしれないが、退職金を払わないといけないことなどを考えると、それだけでは怖い感じがする。償還能力があって資金ショートが起きている状態なので、資金繰りのための起債はしかたがないと考えると、市側が言っていることも間違いではない。しかし、経常収支比率が不交付団体で府内市並というのはおかしい。人件費、物件費、扶助費が高く、理由はいろいろあると思うが、臨時財政対策債の10億円分ぐらい減らさないと言い訳できないが、10億を落とすための具体的な方向性が原案の中にない。しかし、事業費ベースで一般財源が10億円は絶対減らない。言っている理屈は間違いが無いが、どうしたら改善できるのかわからない状態で委員長が言われたとおり、おかしくなったら公も民も同じだというのに集約されているのではないかと思う。

#### その他案件 NPOと行政との協働推進について

事務局から、資料「企画提案型協働事業概要(案)」を説明

委員) 協働をどこまで推し進めてどこまでするのか、将来的に5年10年を考えたときに何を目標にして評価基準にするのか。宝塚では市民セクターと行政セクターの共益事業数を将来的にどこまでにしたら行政にとっても市民にとっても一番安定した形になるかという同数ぐらいと思っている。その際行政が人件費をNPO法人に委託した時に出す覚悟があるのか、人件費をつけるということを覚悟していかないと協働は進まない。決して安上がりの委託ではない形にしてほしい。財政難の時にお金を減らしたいのはわかるが、将来10年後に多くの公益的な事業を市民に担ってもらおうという計画を立てて、そこにはお金をつぎ込むことが必要ではないか、10年後には赤字解消で住みやすいまちになっ

ているという計画がいると思う。

箕面市)今の人件費の問題については、今制度として持っている補助金では人件費は対象外となっているが、今回のように市民から提案をいただいて一緒に事業をスタートしようというのは、大事な取り組みだと思っているので、行政内部で議論していきたいと考えている。

委員長)NPOも人件費をどれだけ見るのかは別として、人件費のないNPOは成り立たない、ボランティアとNPOとは違うと思う。

委員)今の委託なのか協働なのかというところは、その通りだと思う。NPO側の話を知ると協働の相手方として行政自体が付き合いやすい団体ではない。協働のまちづくりを行おうというのであれば、NPO団体と付き合いやすい団体になれるような制度改変に取り組む必要がある。それにはコストがかかるということを認識する必要がある。特に中間支援団体に、どのような制度の改変が求められているのかを調査してもらうことを検討していただきたい。また、スケジュール案を見ると企画を出して始めるまでに1年以上かかる。5年10年協働を進めていくのであればNPOから見て協働しやすい制度改変が必要になる。今の議論を真摯に受け止めていただいて進めて行ってほしい。

箕面市)当初NPOへの委託を始めたときに、書類主義を出して尻すばみになった時期があったので軽減しなければならないが、職員の意識を変えていく必要がありNPO団体と職員が接することが一番だと考えている。タイムスケジュールについては、促進委員の意見を大事にしており、本来のNPOの機動性が損なわれるので、臨機応変な対応も可能とすることを、補強的意見としてあるべきではないかと思っている。

## (2) その他

事務局から今後の日程等の説明がなされた。

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。