

# 平成20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20年(2008年)6月26日(木曜日)15:00～17:10

**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、中井市長公室長、坂田総務部長、小泉地域振興部長、井上市立病院事務局長、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、磯辺地域振興部次長、宇治野市立病院次長兼病院管理課長、木村財政課長、中井職員課長、栢本市民活動促進課長、印藤市立病院経営企画課長、三宅市立病院医療サービス担当専任参事、水谷経営改革担当課長補佐、一階経営改革担当担当主査

以上(17名)

(3) 傍聴者 0名

## 4 議事の概要

### (1) 委員長挨拶

大阪府は新しい知事になり大阪府維新プログラムを発表して改革を進めようとしているが、職員の改革意識はまだまだ高まっていない。基本的にコスト意識がないことが財政悪化の原因ではないかと思う。行革を行う場合には絶えずコスト意識をもって収支を合わせしていく発想がないと、行政改革を行ってもつじつまが合わない。

橋下知事はカットばかりを言っているが、当事者と徹底的に話し合い、弱者に対してどこまで対応していけるかである。私が箕面市に関わってからアウトソーシングで学校給食とごみ収集を5割まで委託化し一応の成果は出ているが、なぜもっと出来ないのかという気がする。削減を徹底的に行い、原資を捻出しないと将来の新しいものに資源を投入することは出来ない。そういうことを絶えず考えていかないと財政の健全化は難しいと思う。

## (2) 市長挨拶

私が市長になって4年が経過しようとしている。委員の皆様のアドバイスを受けながら行政改革に努め、歳入強化、人事制度の改革など、様々な取り組みを進めてきた結果、3年間の累積で約58億7千4百万円の効果額を上げてきた。先程萩尾委員長がコスト意識の話をされたが、箕面市は本当に切り詰めてきたと思う。しかしながら行財政改革はまだ途上であると認識しており、構造的な改革が必要であると思っている。今後も皆様方のアドバイスさらに受けながら集中改革プランの目標を達成していきたいと考えており、「市民納得度」を高めながら更なる取り組みを進めていきたい。

本日いただく貴重なご意見を踏まえ、平成21年度の当初予算編成に向けた行政評価を行ってきたいと考えているので、委員の皆様の忌憚のない御意見、刺激的なアドバイスを頂きたい。

## (3) 案件

### 集中改革プランにおける改革の処方箋の取り組みについて

事務局から、資料「箕面市集中改革プランによる主な改革取り組み実績、箕面市経営再生プログラム&集中改革プランによる取り組み状況(14の処方箋ごと)、経営再生プログラム&集中改革プラン目標値進捗状況、集中改革プラン(14の処方箋別)における検討項目、平成21年度当初予算編成に向けた行政評価について」を説明

委員)先日社会学研究科の大学院生を別の市に実習で連れて行ったが、驚くべきことを言った。「事業課は管理部局に対して宿題をしているという感じで一連の作業の協力を行っており、市民の方ではなく管理部局の方を見ているのではないか。」これは強烈な発言だなと思った。そこで正直なところ事業課の方々はどのようなマインドなのか、忌憚のないところでお聞かせ頂きたい。

箕面市)先程委員長からコスト意識というお話があったが、事業所管部局がコスト意識を持って事業化するのは非常に難しいと思う。事業所管部局は日々市民と接している中でニーズを適確に肌を感じているので、市民を向いてニーズに合わせて事業を構築していくということになる。事業所管部局としては、管理部門に向けた予算要求それが市民の代弁者となるという思いが強いと思う。

委員)製造業では現場から業務改善でコストを下げようという提案が出てくる。先程委員長が言った意識改革というのは事業部局からも行政改革についての前向きな提案が出てきて、それが量的に小さいものであっても出てくるというような雰囲気作りが大事だということである。

委員長)大阪府からの出向者も大阪府の職員も私が毎日言い続けるとその気になり、最近  
は少なくとも出向者は変わって来ている。自分たちで価値観を問い直すことも必要である。

箕面市)先程3年間効果額が58億円と説明申し上げたが、その中で業務改善によるもの  
や、職員数など人件費にあたるものもあるし、やりなさいと言うものだけではなく自ら  
改善を行ったものや、自らアウトソース化したものもあるので、事業所管部局は全く意  
識していないということではない。ただ、管理部門と事業部門の違いをいうならば、事  
業部門は市民の側に立って考えがちであるということを書いたかった。改革というのは  
全部局で同じ熱意で行われるべきであると思うが、それでは改革の原動力としては薄く  
進まないと思う。管理部門がもう少し意識を持って進めるべきものと思っている。

委員)管理部局からの問いかけに事業部局が答える形がメインだとしても、事業部局から  
の前向きの提案が先に出てくる形があった方がいい。提案型の行革というのが無いと、  
どこかで息切れする可能性があるのではないか。

市長)委員が言っておられることは大変よくわかる。箕面市12万7千人の町では市民の  
顔が見える行政だと思っているので、事業所管部局からの要求は市民の顔が見えた要求  
が上がってくる。委員は、民間でのQC運動などの提案制度を言っておられると思うが、  
本市にも職員提案制度があり若手の提案に基づいた事業が立ち上がりつつある。しかし、  
全庁的なQC運動には至っておらず、今後の課題と思っている。

委員)協働ということでお話をさせていただく。今お話を聞いていて「市民に向いていな  
い」と言えば、役所にとっては良かったけどNPOにとっては良くなかった、対等では  
ない委託とか指定管理者制度の結果良くなかったというのが近年出てきている。委託と  
か補助とかの事業を行っても組織に管理費等の収入が繰越金として残ってこない。事業  
貧乏、委託貧乏が増えている。指定管理者制度を3年5年行っても次のコンペで企業が  
出てくれば落とされる。行政にとっては行革であり経費は節減できたけれどNPOにと  
っては「無駄働き」になることもある。お互いが協働というからには対等な関係でどち  
らもよかったという関係をめざさないと、単に経費節減のためのアウトソーシング計画  
ではダメだと思う。大変緻密な計画で旨く行っていると思うが、内情は苦しい声も聞く、  
国際交流協会でも担当者が苦しんでいる状況とかを考えると元気が出てこない、その辺  
を見直さないと市民団体にとっていい結果が出てこないと思う。

市長)私の感想だが、橋下知事もそうだが行財政改革といったらまず文化から切る。私も  
心いたむ文化を切ってきた。市民の潤い市民の潤滑油みたいなところもあるので、今後  
選択の時代にその辺に配分を強化すべき時代に来ていると思う。箕面市はまだ高齢化率  
は低い、何れ高齢化時代がやってくる。箕面市は生涯学習に意欲の強い市民が多い、だ  
からこそ一人当たりの医療費が少なくすんでいると思っているので、そういう観点に  
立って注力しなければならないと思っている。

委員)残業時間の動向はどうか、サービス残業しなければ回らないような現場の状況

があるのかどうか、メンタルヘルス、特に30代40代のメンタルヘルスの状況をお聞かせ頂きたい。行革を進めてこられて、「行革疲れ」のようなものを雰囲気的に持っている可能性があるのではないかと、そうすると息の長い行革にしていくためには、どこかで息継ぎが必要になってくる。「現場からの提案による業務の改善」とか「余計な会議はしない」「余計な文書は作らせない」「余計な会議録は作らせない」といった提案を組み合わせながら進めることが、息の長い行革を進めることにつながるのではないかと。

もう1点が今行革を進められているが、ゴールとして今いくら足りないか、あといくら削減しなければならないのかという一定程度の目標が共有されているのかどうか、ゴールをどのように設定されているのか、それを周知されているのかを2点目でお伺いしたい。

箕面市) 職員の健康管理も含めてお尋ね頂いたが、残業というのが目立つようになってきている。また、業務繁忙、残業時間の多さと連動しているかわからないがメンタルヘルスは増える傾向にある。ただ原因は複合的な要因があると思うので、残業時間だけでは測れないと考えている。どの職種であっても一定の残業時間を超えると嘱託医と面接を行い、嘱託医の判断によって残業禁止等のドクターの指示を所属長に伝え当該職員の残業時間を規制あるいは制限をしている。

「行革疲れ」ということだが、先ほどの意識面も含めあるとは思う。政策課題、行政評価及び予算の過程で何回もたたかれて自分たちの思うような事業が構築できない状況であると思う。目標は、一つは「経常収支比率100%を切る」、以前自治体規模に比べ多分にあった「基金を一定額にする」、この二つを目標としている。

委員) 経常収支比率は歳出だけではなく歳入も関わってくる。市税収入の動向とか、地方交付税交付金の動向とか、その他特別事業の動向とか、それらを組み合わせ頑張ったが目標に届かない場合があるが、歳入と合わせて提示しているか? 逆に決算でこうでしたという提示の仕方か?

箕面市) 経常収支比率は、経常的な収入が分母で、経常的な支出が分子だが、それぞれの目標額というのは設定できていない。収入については、箕面市の場合「三位一体の改革」により国庫補助金等が削減された分の税収が増えないという打撃を受ける市となっており、分母である収入が予想以上に落ちていくという厳しい状況である。これをカバーする方法がなく、法人市民税率を引き上げ来年度からはその収入が増える見込みはあるが、収納率の向上、滞納対策、広告事業など収入を増やす努力をしている。支出については経常経費の削減というのは正直難しく、現在経常収支比率が103.2%で、あと3.2ポイント、実額で8億円ぐらいを削減し、平成27年度に100%を切るというのが今の目標になっている。

委員) 本当は経常収支比率が100を超えると新規の事業は一切できないという状況になるはずだが、外部的な環境によってトータルでどれぐらい厳しいのかという理解が行革を長く続けるには必要だと思う。もう一つ皆さん頑張っておられるのになぜ幸せになれ

ないのか、実際の現場の方は行革疲れがすごく、NPOの方は委託疲れとか協働疲れとか参加疲れが続いている。そこを抜け出すには、実際に顔合わせて議論する機会を作って現場の事業提案をどう生かしていけるのか、特に事業委託の場合は各自治体が事業費は出すが人件費は出さないという自治体が多い。自治体は事業費に人件費を入れたコスト計算をしていないから、結局それを委託に出す時も人件費を委託の中に入れられない。同時に市民側からも見えないので、この事業をいったいどれくらいで請け負ったらストックに回せて地盤を支えるような関係ができるのかが計算できないところもあるので、将来的には人件費を含めた委託料でアウトソーシングの方策を考えることが必要ではないかと思う。

委員) 1ページから集中改革プランの取り組みによって58億円の効果があったと書いてあるが、何を意味しているのか全然わからない。なぜかというとなぜ7ページの経常収支比率が高いというのは問題意識として持っておられるが、見るべき低下がない。58億円も集中改革プランで効果があったというならば経常収支比率は下がっていいはずなのに下がらないのは、経常収支比率と集中改革プランは連動していないのか。また、基金残高を維持すると言っておられるが、基金残高を維持するというのは意味がない。利息を余分に払うということだから公債費比率を悪化させて経常収支比率も悪化させる。だから経常収支比率を改善できないのは、基金残高を維持する方針から生まれてきていると思う。

14ページの資源配分と成果のマトリックスというのは非常におもしろいと思うが、金額が入っていないので金額を載せていただいたほうがいいのではないかと思う。

箕面市) 1ページの累積効果額がどういう意味を持つのかというのは、正直我々も悩んでいるところである。これだけ効果額があってなぜ経常収支が下がらないのかは、一つは効果額が経常経費と臨時経費の両方を含んでいること、もう一つは削減や見直しを上回る新規事業及び増額事業があるので、経常収支比率が落ちないのが実情だ。基金と起債の関係は、これまで何度も議論があったが、基金を全部使って起債を無くすということが利息の観点からは望ましいのはよくわかるが、起債は繰上げ償還を自由にできないという制度上の制約があることと、基金を全額起債償還に充当し基金が無くなれば、赤字をどうして埋めるかという見通しがないので、基金を全部取り崩して起債償還に充てることが出来ないのが実情である。また、14ページの9象限の表は今までの考え方を示しただけだが、これに予算額、決算額を入れていくのが目標となっている。9象限の試みは斬新なものと思うが、実際の運用はうまくいっていないので、行政評価の検証の中にあるとおり、本年度の行政評価に9象限の表の活用をもう一度行っていきたいと考えている。

委員長) 平成19年度から瀬川保育所を民営化し、20年度桜保育所を民営化した。この民営化に伴うメリット・デメリットはどうか。

箕面市) メリットはコストが全体で下がっており、民間の方がコストは安いというのが明

確になっている。また、民間の柔軟性で時間延長、保育所定員の増加も実現している。デメリットは、実際保育所に預けている保護者に心配がある。民営化自体に反対であるとの意見もいただいたが、公的に運営するものと民間が運営するものとではやはり民間での運営に不安があるようだ。公の保障が弱まるのではないかとということが問題点として言われているので、民間と連携して運営して行きたいと考えている。

委員長) それは感覚で実害はほとんどないということなのか。

箕面市) 一般論では保育士の入れ替わりが激しいのではないかとされている。民間は若い保育士が多く終身雇用という考え方がないので流動性が高く、担任の先生がよく変わるという不安がよく言われている。

委員長) よく変わると言うことが実際に起こっているのですか。

箕面市) 現実には起こっていると思うが、引き継ぎも含めて問題が無いように行っている。

委員長) 保育所は他にも民営化するのか。

箕面市) 計画ではもう1か所考えている。具体的には箕面保育所を考えているが、課題が多く、建物自体の問題とか駐車場の問題とか、民間化するためにはそれらの課題をクリアしなければならず、現在検討している最中である。

## 市立病院の経営改革について

事務局から、資料「市立病院の状況」を説明

委員長) 周辺の公立病院は箕面市を初めとして施設が新しくなっていくが、医療ミス、医療の高度化、設備の高度化、医者不足や看護師の時間外労働など色々な問題が起こっており、もう少し連携を行ってはどうかってきた。最近やっと思っているみたいだが、阪大病院や循環器病センターその他の大学病院もあるし、役割分担するなどもう少し多層的な連携ができないか、合理化と同時に医療を完全に市民のニーズに合う体制にしていこうと、両方から行うことが大切だと思う。

委員) 奈良県立病院の監査をやった時の経験に基づいて話したいと思うが、公立病院は赤字のところが多いが、目標を定めて背水の陣で臨むのが大事であり、目標は経常収支比率としているが、減価償却後の損益を黒字化することを目標にしないと、医療機器等が老朽化して取り替える時が来て減価償却後に黒字化していないと破綻してしまう。ただ高度医療や救急医療など施行令8条の5に列挙されたものは元々採算が取れないため、当然一般会計から繰り入れるべきであり、満額繰り入れたとして黒字化するのが一点目。

第二点目は規模の経済性が働く業種で総合病院なら500床以上でないと黒字化しにくい面があるので、総合病院というのをあらかじめ地域連携で特色を出し必要な診療科だけにして不採算の診療を止める選択をすることが経営の大きなポイントになると思う。

最後に検討されている地方公営企業法の全部適用は、検討ではなくすぐにされた方がいいと思う。経営を専門にされる事業管理者を任命されてそのかたに経営を行っていただき減価償却後の損益を黒字化する目標を予算統制で貫徹するというのが経営の基本だと思う。

箕面市) 連携について、吹田、豊中、池田、箕面は同じ医療圏で阪大の関連病院であり連携が取りやすいことや、近年色々な課題が山積し公立病院間で連携をとらなくてはならない環境にあるので、色々な取り組みを行っている。今回国が定めた公立病院の改革ガイドラインの3つの大きな視点の一つが再編ネットワーク化となっており、大阪府も力を入れて公立病院の再編ネットワーク化を進めようとしている。再編ネットワーク化は非常に地域性があり、大阪の南の方では非常に厳しい状況だが、北摂は比較的恵まれた状況の中で連携を進めていくことになる。今後どのようにネットワーク化できるのか、単に機能分担するだけではなく経営統合という手法も用いながら具体的な医療のネットワーク化をどう構築していくのかが一番効果のある方法だと思っているが、現実はその自治体の考え方もあり、地域で抱えている問題もあり、当面経営統合は難しいと思う。特色ある診療科目を生かせというご指摘もあったが、北摂では機能分担の手法で検討していきたいと考えている。

委員) ネットワークや経営統合は相手のあることであり、自分で出来ることをまずすべきである。不採算の診療科目をまず止めてしまうと、地域全体として箕面の市立病院の特色が出ることになり採算も取れてくるはずである。まず自分の出来ることからやると言うことだと思う。

箕面市) そう言った観点も検討していきたい。減価償却後の黒字化をめざすべきではないかということだが、平成17年度が12億円の赤字、平成18年度が7億円の赤字、平成19年度が3億円の赤字と説明したが、何れも減価償却後の赤字であり病床稼働率が今のまま推移すれば減価償却後の黒字化も夢ではないので、頑張っていきたい。来年4月に地方公営企業法の全部適用をめざしているが、事業管理者を誰にするかが大変大きな問題となる。外部人事も含めて経営の専門家が必要だとのことだが、病院経営は経営だけの問題ではなく不採算医療をどうするのかなどトータルで考える必要があるので、医師でかつ経営の感覚のある方を考えている。

委員長) 地域医療の問題だが、地域内に幾つも病院があっても全部が受入を断ったら命を落としてしまう。したがって地域の中でネットワークを作り上げていくことが大切である。ネットワークを地域で徹底的に話し合い阪大から地域のお医者さんも含めて行うことが地域の安心感を高めることになるので、赤字を減らすことがターゲットになっているが、市民の医療体制を整わせた上で赤字を減らしていかないといけない。経営統合も赤字を減らすのが目的ではなく、完全な医療体制を整えるために経営をよくする。そこを間違わないようにして頂きたい。

委員) 改革のガイドラインに沿って行くという話だが、阪大との関係も強いし恵まれてい

るので、是非とも単年度黒字を出してもらいたいと思う。

委員) 公共交通と公営病院は赤字をどれくらい我慢出来るのかを設定する方が早いのではないかという思いがある。連携が取れるところがあり事業的な役割分担や経営統合の選択肢があるメリットを生かされて行かれたらと思う。公共的な病院は市民の財産であり、市民の負担がどこまでなら納得してもらえるのか、その為には歳出と歳入の状況を明確にする工夫が市の方にも必要ではないかと思う。医師の総数の考え方などの外部状況が変わり、地域の病院の考え方と公的な病院だからこそ出来る部分、病院の独自性と公的病院の特性を生かしている部分の両方を生かして行くといいのではないかと思う。医師の数の動向と開業医が少なくなると、患者は総合病院に集まってくる。地域の医療体制を連携によって作り上げ、どれくらいの経営規模で行うか、それでどうしようもない部分をどう対応していくのかを考えていく方法もあるのかなと思う。

委員) 歳入に寄附は入っているのか、歳入の中に寄附が入っているのなら市民は病気が治ったら強制は出来ないが寄附を受け付ける。大事なものはみんなで守っていくという気運作りが必要ではないかと思う。

箕面市) 寄附は患者さんからお礼も含めてある。去年は泌尿器科に入院されていた方から3百万円の寄附を頂いて、泌尿器科の機器の更新の財源に充てさせて頂いており、いろいろな形で寄附は頂いている。

## (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。