

平成 22 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 22 年(2010 年) 7 月 29 日(木曜日)

15 時 15 分から 17 時まで

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(5 名)

萩尾委員長、岸委員、小西委員、土山委員、世羅委員

(2) 事務局(箕面市)

倉田市長、奥山副市長、伊藤副市長、具田市長政策室長、井上総務部長、大橋総務部次長、木村総務部次長、堀口しごと改革推進担当専任参事、岡職員課長、藤田政策推進課長補佐、小林しごと改革推進担当課長補佐、一階財政経営課長補佐、桜井政策推進課担当主査、阪上財政経営課担当主査
以上(14 名)

(3) 傍聴者 10 名

4 議事の概要

(1) 市長挨拶

大変暑い中を、多忙にもかかわらず出席いただいたこと、また、平素より行政各般に様々なアドバイスをいただいていることに感謝する。

本市ではこれまで、古くは平成 7 年頃から行政改革に取り組み、平成 14、15 年頃から経営再生プログラムや集中改革プランにより様々な行財政改革を進めてきたが、平成 19 年度決算において、市制施行以来、記録に残る限りでは初めて経常収支比率が 100%を超え、平成 20 年度決算も 100.9%となるなど深刻な財政状況に陥った。

平成 20 年 12 月には、行政活動全般を見直し収支均衡を図るため「緊急プラン(素案)」を公表して改革の全体像を示し、併せて内部組織である「改革特命チーム“ゼロ”」による改革の具体的メニューを「ゼロ試案」として示した。ゼロ試案の改革メニューについては、市民意見や議会での議論を踏まえ、平成 21 年度及び 22 年度当初予算に一定反映させ、成果が現れてきていると考えている。案件の中でも説明する予定であるが、改革できた項目もあれば見送った項目もあり、残りの改革項目をすべて完了すれば平成 27 年頃には収支均衡できると見込んでいる。一

般廃棄物処理手数料改定において経過措置を設けるために改革時期を遅らせるなどしたため、当初目標では平成 25 年度としていた収支均衡時期がずれることになる。

また、景気低迷や国の制度改正に伴う全国的な傾向であるが、平成 22 年度に本市としては 11 年ぶりに普通交付税の交付団体となる見込みであることを報告しておく。

引き続き厳しい財政状況にあると認識しており、本日報告する緊急プラン(素案)等により、更に改革を進めていく所存であるので、専門的見地からのアドバイス等をお願いしたい。

(2) 案件

緊急プラン(素案)について

- 事務局から、資料 1 - 1「緊急プラン(素案)平成 22 年 8 月版」、資料 1 - 2「公共サービスの委託拡大も含めたあり方の検討～あらゆる部門の業務再構築～」を説明
- 質疑及び意見の主な内容は次のとおり。

委員)資料 1 - 2 について、職員が直接担うべき範囲をしっかりとやるというのは総論としてはその通りであると考えるが、具体的には、指定管理者制度における指定管理期間も 2 巡目に入り、当初は民間の自由な意図を活用するという理想があったものが、実際には民間裁量の余地が少なく運営が硬直化してしまったという話もある。人件費削減のためだけでなく、また、行政で運用できなくなった業務を単純に外部化するというだけでなく、民間活力が十分に発揮できるような委託のしかたを考えるべきである。

説明のとおり、行政が本来担うべき業務について、業務の棚卸しを通じて検証するのは非常に良い取り組みであると考える。この間の報告で、削減できる部分は積極的に削減している印象を受けており、今後は、既存施設の整理等に着手しなければこれ以上の経費削減が難しい段階に入ってきているように思われる。

人件費の抑制に関して、年齢構成のバランスの適正化のためには、早期退職の促進や再任用制度についての議論を早急に行うべきである。行政が人材を囲い込んでしまうのではなく、年齢構成バランスや人件費の総額を念頭に置いて、地域で活躍できる人材を早期に地域へと振り向けていきながら、中途採用や新規採用を確保していく方法もある。

広域連携について、現在は、府が移譲する事務を広域で受けるという枠組みであると思うが、既存の事務を広域化するという考えはあるのか。例えば、京都府では、府と市町村とで税の共同収納のしくみを構築し効果が現れ始めてい

るようである。

委員長) 民営化の定義をきちんと議論しておく必要がある。単なる人件費の削減でなく、民間の自由な発想で経営を効率化するための民間活力の導入であり、行政の都合だけで必要以上に介入することは、民間の意欲を削ぐ結果となりかねない。

箕面市) 広域連携については次の案件で説明するが、既存事務に係る対応策の検討も進めている。それぞれの市町ごとに課題も出てくるだろうが、共通性が高い事務に関しては共同化を進めるべきであると考えている。税の共同収納についても共通性が高い事務であると考えており、今後、検討していきたい。

箕面市) 指定管理者制度については、委員指摘のとおり、本市でも導入して2巡目に入りつつある。福祉施設において指定管理者制度が馴染むかなど、それぞれの指定管理施設について様々な議論や指摘があり、本市では、指定管理期間の弾力化や業務における裁量をできるだけ認めるなど工夫して進めてきた。今後も指定管理者からの意見等を活かした指定手続きや制度運用に努めていきたいと考えており、行政の介入は公平公正性を確保するための必要最小限とし、サービス向上につながる民間の自由な裁量による運用を促進すべきであると考えている。

職員構成については、本市では平成9年に全国に先駆けて実質的な早期退職勧奨を行い、その後45歳以上の早期退職勧奨を行ってきた実績がある。職員年齢構成バランスの適正化に向け、将来を見据えた採用計画に係る検討を進めており、早期退職や再任用制度に関する研究を更に進める必要があると考えている。今後、検討研究の結果がまとまれば当委員会でも報告する。

箕面市) 指定管理者制度については、2巡目の指定管理者選定に向け利用者の満足度や利便性向上のために、どのようにすれば、民間からの斬新な提案をうまく引き出せるのか議論を重ねている最中である。

委員) 民間の利点はコストパフォーマンスであり、そこを活用しなければ効果は生まれない。第三セクターなどで、会社を設立する前に、マーケティングのノウハウがない行政により施設が完成され、事業計画もほぼ固まっているケースが多く、そこへ後から民間の経営陣が入っても事業の成否は概ね決まってしまう。設計段階から民間に任せないと民営化する意味がない。既存の施設を民営化する場合も同様で、不採算な部分をどうするかを検討するときに、どのような値段で請け負ってもらうかという価格付けの議論が重要であり、民営化の成否の鍵となる。

委員長) 様々なチェック方法があるが、今後は、経営的な視点から専門家がチェックするという考え方が必要である。

市長) 問題意識は委員の指摘と全く同じである。本市では指定管理者制度導入に当たり、民間に運営を任せる以上はその利点を十分活用すべく、利用料金の設定などについて比較的自由度の高い制度設計をしてきた。しかし、実際にはそのとおりになっておらず、行政が運営していた時代の考え方で指導や相談の対応をしてしまうため、民間のメリットが活用できていない現状にある。現在、来

年度からの指定管理更新の公募に当たり、財政とのバランスをとりつつ、いかに自由度を上げ、柔軟な提案を受けていくか議論を進めている。例えば、新設する止々呂美ふるさと自然館の野外活動緑地については、指定管理者選定後に工事内容を含め、仕上げの調整を行うことを予定して進めている。

今後は、毎年の運営の中で、指定管理者が自由度を十分活かしているか、また一方で行政が民間の自由度を阻害していないかを、それぞれチェックする仕組みを構築していく必要があると考えており、その点についてもアドバイスをいただきたい。

委員) 契約書に書いていないことはしてはいけないという考えが払拭しきれず、柔軟性のない運営になってしまうことがある。施設の利便性向上や市民の福祉に適うことは指定管理者の裁量で行うことができる旨を協定書に掲載する方法も考えられる。また、指定管理者と行政とが1対1の関係では、指定管理者側から改善を提案しにくい。指定管理者全体と市との意見交換の場を定期的に設けることで提案がしやすくなり、指定管理者間での情報共有も広がって、より利用者の声を反映した運営が可能になるのではないかと。

委員長) これまで行政が権限を持ってきたものを、民営化したからといって価値観が簡単に変わるわけではない。何度も検討を積み重ね、自由度を上げていく必要がある。

委員) 一般会計の側面だけを説明されても改善部分がわかりにくい。企業会計への繰出しが抑制されたことは、一般会計側からみれば改善かもしれないが、企業会計が改善されているのかどうかかわからない。

副市長) 病院事業では独自に改革プランを策定するなど、企業会計においてもそれぞれ改革に取り組んでいる。今後、もう少し詳しく資料として示したい。

委員) 資料5ページの見直し後の経常収支比率は予算ベースか。平成22年度基金投入額の8億円も当初予算ベースか。また、普通交付税交付団体になるという報告もあったが、試算データには税の減収が見込まれているのか。

箕面市) そのとおり。

委員) 財政面に関しては、時間さえかければ、ようやくトンネルを抜けられる見込みであると感じた。当然、ここで手を抜いてはいけないが、今後は、行政運営のあり方についての議論を深めていく段階に移行できるのではないかと。

箕面市) 事務局としても、財政面ではこの間、改革を進めてきた中でようやく遠くに少し灯りが見えてきたように感じている。ただし、平成22年度は普通交付税交付団体となるが、来年度以降の状況は不透明なため、気を引き締めて改革を継続しなければならないと考えている。

委員) 業務再構築について、資料の内容としては業務委託であるとの印象を受けた。近年、他団体では、債権管理など組織横断的に分散している同種の業務を一部門で集中して行うなどの検討が進んでいるが、箕面市ではどうか。

職員削減を進めるにつれて職員一人当たりの業務量が増加し、職員削減分を委託化することで補っている状況がある。しかし、その移行がうまくいかない場合は、通常業務にも支障が生じ、変化に対応しきれない職員が出ることが懸

念されるため、委託を進めるに当たっては職員のケアも重要になる。

また、委託化を進めることによって市に業務が残らず、ノウハウが市に残らずに、委託先事業者の指導が十分にできないケースもある。

箕面市)説明した職員課業務以外でも、組織横断的な業務については、いわゆる「総務事務センター」に集約するなどの検討を進めている。

委託に伴う職員のケアについては、委託する業務に係る事務プロセスの整理を丁寧に行い、スムーズな引き継ぎを行うことで、職員への負担を軽減するよう努めたい。

また、業務全体を丸投げ委託するのではなく、コントロール機能やチェック機能は行政に最後まで残すべきものである。業務ノウハウの維持に関しては行政が担う部分の切り分けをする中での課題となると考えている。

箕面市)これまでも横断的な業務については、総合窓口化し委託するなどしてきた。債権収納業務についても、一元化や分散など試行錯誤してきた経過があり、これらの内容を含め検討を進めている。

また、委託等に伴う業務量の増減については、各部局長に人事配置の権限を付与し、弾力的な運用を行うことで対応している。また、一時的にプロジェクトチームを組織することで緊急的な業務にも対応できるよう取り組んでいる。

委員)公務員はワーカーレベルの人件費が民間に比べ非常に高い。ワーカーレベルの業務を徹底的に委託することを検討していく必要がある。

箕面市)まさにその部分について検討を進めている。

市長)それぞれの委員に指摘いただいた、委託を進める部分とノウハウを維持する部分とのバランスが重要であると認識している。例えば、非常災害時に行政が現場部門を全く持っていなければ、身動きがとれない。寡占状態の企業にすべてを任せてしまうこともリスクを伴う。

委員)究極的には職員数を数人にまで減らし、外部委託化を進めようという考え方もあるようだが、箕面市としてはそこまでは考えておらず、バランスを考えていくということか。

市長)行政が担うべき業務、ノウハウ等を考えると、すべてを外部に委託するという考えではないが、基本的には積極的にアウトソーシングを進めていくべきであると考えている。

広域連携の推進について

○事務局から、資料2「池田市・箕面市・豊能町・能勢町における広域連携の推進について」を説明

○質疑及び意見の主な内容は次のとおり。

委員)地域主権戦略大綱との関係性をどのように考えているか。また、共同処理の

検討に当たり、２市２町間での組織風土の違い等による課題や苦慮している部分はないか。

箕面市）府からの権限移譲については、地方分権改革推進委員会の勧告等に基づき進んできたため、地域主権戦略会議における議論との整理はまだできていない。委員）整理しておくべきである。

箕面市）共同処理については、２市２町で前向きに議論できていると認識している。委員）事業担当課では認識が異なると思う。うまく機能させるためには、慎重に進める必要がある。

市長）現時点で移譲される予定の事務の中には、件数の非常に少ないものもあり、実際に動き出してから見えてくる課題も多いと考えている。また、現在は移譲事務について検討しているが、今後、既存事務の共同処理を検討する中で、より明確に課題が出てくるものと思われる。

共同処理は、行政の垣根を越えた共通事務の集約化であると認識しており、合併することなく連携、共通化するためのトライアルであり、長期的にコストを下げていくための取組みである。

委員）箕面市の規模では、職員を配置したものの、その配置に対して事務量が少ない業務もあるものと考えられる。極論であるが、水域ごとに水道事業体を構成するなど、分野ごとに自治体の範囲が異なってもよいのではないかとさえ考えているので、広域連携は積極的に進めていくべきである。

委員長）予定の案件は以上で、他になればこれで終わる。本日の会議録は要約版とし、各委員に確認の後、公開する。事務局から連絡事項等はあるか。

箕面市）次回の行政評価・改革推進委員会は、当初予算編成内容確定後の２月頃に開催を予定している。

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。