

第 6 回「小平市行財政再構築推進委員会」議事要録

出席者

【委員】吉田委員長、峯岸副委員長、木村委員、竹内委員、田村委員、中空委員

【市側】企画政策部長、行政経営課長、行政経営課長補佐、行政経営課長補佐、行政経営課主査、政策課長、政策課長補佐、秘書広報課長、秘書広報課長補佐、秘書広報課主査、職員課長、職員課長補佐、参事（労務）、財政課長、財政課長補佐、地域文化課長、地域文化課長補佐、主査（市民協働）、高齢者福祉課長、高齢者福祉課係長、高齢者福祉課係長

1 開会

本日の進行について説明・確認

2 小平市第 2 次行財政再構築プランの平成 25 年 9 月末現在の進捗状況及び小平市第 2 次改革推進プログラムの見直しについて（一括して質疑応答）

（1）全般に関する質疑応答

（委員）

事務局から事前に社会経済情勢等の変化について説明があったが、その内容は多くの地方自治体に共通のものであったと感じる。そこからさらに一步踏み込んで、小平市に特徴的な状況はどういうものがあると考えているのか。また、大前提として、小平市はどういうまちを目指していくのか。プログラムの見直しについて議論する上で、その点を改めて聞いておきたい。

（企画政策部長）

小平市がどういうまちを目指していくのかは、こだいら 21 世紀構想（基本構想）に明示されている「躍動をかたちに 進化するまち こだいら」である。イメージとしては、元気な市民が力強くイノベーションを生み出し、常に前へ前へと進む活気に満ち溢れたまちである。この 2 年半から 3 年のスパンでの小平市独自の変化は、小平市が首都圏経済に置かれていることなどからも、小平市に特化した変化を挙げるのは困難である。市の特性としては、都心への通勤・通学には便利な住まいのまちと言える。

現場としての感覚では、保護率も増加し、超高齢社会ともなり、高齢の方たちの暮らしにおける困難さが増している。一方で、少子化という傾向があるものの、要因分析は難しいが、社会的な移動で、小平市においては未就学児が増えており、本年度 4 園の保育園を開設し、来年度も同程度の保育園の開設を予定しているところである。それでも、待機児童数に追い付かないのが現状で、核家族化が進行する中で、子育てに関するニーズに対応する必要は生じている。このように、福祉の面における行政へのニーズの高まりは比較的強くなっていることを感じている。

そうしたニーズに対する手立ては、この行財政再構築の取組というよりも、市の事業として予算配分を考えていく必要がある。

行財政再構築は、今申し上げた事業やサービスを実施する際の手法や仕組みなどを指しており、事業やサービスが縦系列だとすると、再構築はその事業やサービスに共通する基盤のようなものをイメージしている。

行財政再構築に、社会情勢の変化が全く関係ないということではなく、今後もしっかりと進めていくという点は変わらない。

(委員長)

地方自治体の行財政制度自体が規格化されており、それぞれが似通ってくることは否めないが、創意工夫できる部分もあるのではないか。とはいえ、小平市の長期総合計画基本計画の大項目として挙げられている5項目は、小平市だけに特徴的な目標ではなく、他市とも均質化しているものだと思う。20世紀に築かれた住宅都市を、どのように次のステップにつなげていくかを提示するのか。小平市の状況を全国との状況と比較してみると特徴が見いだせる。先ほど、小平市の高齢化率が21%という説明があったが、全国の高齢化率は現在24%超である。ただし、問題は増加率であり、2050年の増加率は、東京で70%近く、全国平均では40%くらいであったと記憶している。小平市も、恐らく人口が減らず、高齢化する状況となり、医療介護サービスへのニーズが高まり、扶助費が今後も増加することを意味する。こうした状況を乗り越えるために、都市としての活力が必要になる。都心のベッドタウンにおいて、産業活性化を含め、市民の活力をどう使い、進めていくのかをメリハリをつけて打ち出していけないと分かりにくいだろう。

(委員)

考え方の軸をどこに置くかで、まちの個性が出てくる。暗黒のシナリオを想定した方が良いだろう。60年先を想像すると、高齢化率が40%で、現在の1都6県分の規模の人口が減少すると言われており、決して明るい未来ではない。そういう中で、今は何をすべきか考え、まちをデザイン、マネジメントしていくべきである。例えば、年金の支給年齢が高くなっていけば、高齢者の貧困化が進み、扶助費が増えるだろうが、反面で高齢者が働ける環境を作ることを考える必要がある。そこに、若い人が入ってくることによって年齢のバランスがとれるなどそれぞれの要素が連動している。50年くらいのスパンで捉えた上で、1年ずつ何を行うのかを示せるとよいと思う。高齢化率が高くなり、財政負担も増加するという状況が、計画の中でどうしていくのかに触れていないことから、気になっている。

(委員長)

アメリカには、人口統計は国の運命を左右するということわざがある。2055年で高齢化率は42%となっているが、市政を運営する市長の任期が4年であり、かじ取りは難しいだろう。

(委員)

今回のプログラム見直しに当たって、約2年半の各プログラムの実施状況と成果が出ている。計画と比較してどうだったのか。資料3に示されている基本指標の推移に対し、市としての共通認識を持つべきである。これらが何を意味しているものなのか。今回は、公共施設の見直しに焦点を当ててみた。人口が減少し、税収が減少する中で、公共施設も老朽化する。先々に向かってどういう手を打っていくべきか。

個々のプログラムの見直しというだけではなく、全体に関するコンセンサスを持っておくべきであり、こうした基本指標の推移を前提に、もう一度皆で考えてみようという場が必要だろう。

(委員長)

最近、多くの自治体で、職員数は20年前に戻ってきているのではないか。これまでは、扶助費の増加に対して、人件費の減で対応してきた。25年4月1日で、907人という実績が示されているが、再構築は量だけではない。職員一人一人の質を高める必要がある。資料に示されている数字で見ると、10%の人員減がなされているが、残りの90%で市民にどういうサービスを提供し、充実させていくのか。単純な量の削減だけではないはずである。

また、経常収支比率の推移も資料に示されているが、どの自治体も23、24年度は交付税の影響で改善しているが、財政状況の実態は変わっていないはずである。他の自治体の状況を見ると、小平市についても、少なくとも80%台まで切り下げるというトータルな目標が必要だろう。85%前後の健全な財政

運営を進める中で、小平市らしい市政を目指していくべきである。

(委員)

冒頭に縦系列の事業と横串の再構築という説明があったが、やはりこの縦・横の関係は関連付けておいた方がよい。中期的な施策の取組方針・実行プログラムの内容を見ると、第2次行財政再構築プランと相互に関連性がある。そういう意味で、具体的な施策に落とし込む方がよいのではないか。

(企画政策部長)

従来は、基本構想、基本計画、実施計画という3層構造の中で、どういった事業にどれだけ予算をつけて3年間を進めていくかを3カ年の実施計画という形で担保してきた。前期基本計画の5本の柱のうち、1から4つ目までの柱は、市の仕事(事業)を各部門別に分け、5つ目の柱は経営に関する事項で、行財政再構築もここに含まれているが、縦・横の双方の要素が入っている。基本計画の達成状況という意味では、第2次改革推進プログラムの62項目は、うまく当てはまらないと考えている。

これまでは、各自治体が、市町村における計画行政のひな型とも言えるものを参考に進めており、10年計画、5年計画、3年計画というモデルに沿って進めてきた。地方自治法の改正により、策定義務が削除されたことで、内部検討した結果、これまで3層構造の真ん中を10年で進めていたが、社会経済情勢の動向についていけず、陳腐化してしまうことから、基本構想との2層構造とし、市長任期とも合わせることにした。平成32年に基本構想の年限が到来する際には、地方自治法上の決まりはないが、議決を経ることを考えている。

(委員長)

計画行政が、一歩独自性を伴ったということだろう。次は、縦系列ではなく、横軸で示した方が分かりやすいだろう。1つの課題として考えていく必要がある。

(委員)

他のプログラムにもあるのだが、例えばNo14市内大学との連携のあり方の研究においては、計画自体は平成25年度から連携を実施しようとしていたところ、24年度に前倒して実施できたという点を分けて書いておくべきだと思う。現行の見直し後の書き方では、平成24年度から予定されていたという書き方になってしまっている。予定と実績は分けて考え、正確に記載すべきではないか。

(行政経営課)

プログラムの見直しの大前提として、現状に合わせるという考え方があった。今回は、新旧対照の形でご報告しているため、予定と実績の違いが見えるが、見直し後のプログラムは新しい方のみとなり、予定を当初のままにしておいては、現状とのずれが生じてしまう。ご意見を受けて、記載の仕方を考えてみたいと思う。

(委員)

少なくとも、No52の公共施設マネジメントの関連では、本年度の9月にデータ集を公表したという事実が記載されていない点は問題だと思う。

(行政経営課)

この取組の記載については、ご意見を受けて見直したいと考えている。

(委員長)

成果指標については、量、回数、率などが増加していくことを目標として設定するケースが多いが、本当にこれで良いのかということを最近よく考える。こうした目標では、行政活動は拡大するのみである。職員も考える余地がない。それよりも、業務統計を分析し、その業務に関する適正水準を設定してもらう必要がある。現在の成果指標の設定だと、達成できなければ、達成するために予算を増やし、達成できたものについては、達成してしまったがゆえに、予算を減らされる形もある。失敗に対してインセンティブ（ご褒美）を与えるという形は矛盾している。そうした事も頭に置きながら、成果指標についても考えていってもらいたい。

(行政経営課)

今回の見直しでは、具体的な指標を設定することを、最低限の目標としてきた。その結果として、成果指標を設定していないプログラムが、10に減ったが、そうした視点で成果指標を捉えることはできていなかったため、今後の成果指標の考え方については研究を進めていきたい。

(委員長)

事実と実績データを基に業務を進めていかななくてはならない。そうでなければ、なかなか再構築にはつながってこない。クレーム件数、市民の方の待ち時間、対処件数などを把握して優先順位をつける必要がある。普段からデータと事実を把握して取り組むようにするべきである。

また、縦割りの是正についても話しておきたい。例えば、コミュニティの分野で言えば、ボランティアなどについては、行政サイドは各部署が所管を持っているが、市民側の受け手は多くの場合、自治会が基本単位となっている。各部署が横の部署を見ていないので、自治会の負担が大きくなり、加入率の低下にもつながっていることに気がついていない。そうした事態を避けるためにも、事前に事業関連マップを作ってみてはどうか。そのマップ作成により、当該事業において、自分の部署はどのようなポジションにいるのかを明確にし、その他の関連部署と事前調整をするような工夫ができる。昨今、問題化しているDV、孤独死などの個人情報、近所の人との集まりである自治会が知っている場面も多い。こうした形で縦割りを是正することで、解決への糸口を見出すことができる課題もあるのではないかと。

(行政経営課)

冒頭にも申し上げたが、本日のご意見は各所管課に戻して、この見直し素案をブラッシュアップするようにしたい。その上で、見直し案を年明けに作成し、各委員にもご覧いただきたいと考えている。

(2) 個別の取組に関する質疑応答

(委員)

資料3の定員の推移で、定員削減に取り組んだことが分かる。さらに、基本給の高い団塊世代が退職し、人件費総額は減っているはずである。先を考えると、一律に人件費削減では優秀な人材が確保できない。となると、配分の問題が出てくるはずである。新規に採用した人材については、新たな給与体系等の制度でやっていくこともできる。そういう意味で、給与制度、評価制度、目標管理制度を総合的に運用するべきで、今回は見直すチャンスだろうと考えている。No22 職員の目標管理制度の推進、No46 給与等の適正化、No47 人事考課制度等の実施は、成果指標が設定されていない取組として挙げられているが、そういう点も考えて取り組んでいてもらいたい。プログラムの見直しがなされていない裏に、隠れた課題があるのではないか。

(委員長)

人事に関するプログラム全般 (No46、47、48、49、50、51) について意見がある。どのプログラムも旧来の人事管理の範囲を超えていない。どのような組織でも部下には良い判断をしがちである。

また、給与について言えば、年功給もそろそろやめるべきで、努力した人が報われる仕組みにするべきである。見直して、メスを入れるべき時期ではないのか。例えば、管理職は75%を基本給とし、残りの25%を業績結果で判断するなど、相互に競争性を持たせるべきである。実際に、そうした取組に着手した自治体もあるし、アメリカでは業績ボーナス制をとったところ、職員全体が予算削減に動いたという事例もあり、職員の動きにインセンティブを与える必要がある。

研修・人材育成の充実については、研修は皆が“お客様”状態で、どの程度効果があるのか。

業務のローテーションについては、必ず税の徴収部門を経験するようにし、地域に出て地域を知る必要がある。地域公共感覚とも言えるようなものを養っていくべきなのに、最近はあまりにもデスクワークに偏り過ぎている。

次に、目標管理制度について、成果指標が設定できないとのことだが、何らかの形での目標設定は可能はずである。例えば、計画策定業務を目標管理の項目にした場合に、最終的な計画策定のために、いつまでに何をするかを明示しておけばよく、マイルストーンをどこに置くのかということになる。多くの業務で、可能ではないか。

また、その目標と成果指標はどうリンクするのか。組織目標と個人の目標管理をリンクさせて、全職員が目標を共有して、一定の明確な方向に向かっていくということが重要なのではないか。

(委員)

外郭団体の経営改善について、No43の文化振興財団、No44 社会福祉協議会、No45 シルバー人材センターは、それぞれ市にとっても重要な機能を果たしていることは異論がない。ただ、今後、再構築という観点からすると、経営の観点に着目する必要がある。役割の重要性和コストの問題は別のものであると考えたほうが良い。例えば、シルバー人材センターは、高齢化が進めば、対象も役割も拡大するが、人が増えれば補助金も増えていく。経営のあり方として、各団体が、どのように収入と支出のバランスをとっていくかを見直していく必要がある。また、他市においても同様の観点からの見直しを行っていると思うが、先進的な点などを参考にしていく必要もあるだろう。

その中で、文化振興財団については、それなりの額が市から支出されているはずだが、今回の見直しにおいて成果指標を「市文化会館の利用者 27 万人」としたことは、営業計画としては考えられるが、経営計画としてはもう少し高い意識での指標設定があるのではないか。

(地域文化課)

指標として設定した 27 万人という数字は、近年の実績を上回る数字である。その内訳としては、財団が実施している自主事業の利用者数が 3 から 4 万人、大ホールから会議室やレセプションホールまで含めた貸し館事業で、23 万人程度を想定している。前者については、財団が行っている事業がバランス良く充実した成果の現れであり、後者については、老朽化への対応も踏まえながら使いやすい施設を維持することによる成果と考えている。今後は、市民サービスを向上させていく上で、マネジメントの成果を出していきたいと考えている。

(委員長)

補助金は、原則事業補助とすべきであるし、サンセット方式とする方法もあるだろう。また、全ての補助金を、市の前でプレゼンを実施し、それを審査する形式の企画提案型補助金に切り替えてしまってもよいのではないかと。いずれにせよ、こうした外郭団体には自立を求め、団体から市に税金を収める方向に切り替えていく。

また、No34 受益者負担の適正化（使用料・手数料の見直し）について、実施内容を見ると、減免基準に焦点を合わせているようだが、この方式では見直しが進まないのではないかと。公共施設の見直しについて、今回も多く質問・意見が出ているが、ハードだけではなく、受益者負担の適正化のようなソフトの面の見直しも抜本的に取り組むべきである。各団体の公益性の度合いは、どのようにも解釈できてしまう。市民に対して、公益度ランキング調査などを実施してみれば、それ程公益性を高く評価される団体はないのではないかと。視点を切り替えて、他の方策で考えていくべきではないかと。

(委員)

文化振興財団について、良質な文化を市民の皆さんに提供するというサービスは重要である。どの程度のコストをかけるのが適切かを常々考えていく必要がある。類似の施設もあるはずで、そうした自治体の研究も実施し、より効率的・効果的な運営が必要である。

(委員)

No45 小平市シルバー人材センターの経営改善の要請について、家事援助サービスを 26 年 1 月から実施することだが、高齢者にとって料金設定が高いのではないかと。もう少し利用される方に優しい設定が良いと思う。

(高齢者福祉課)

この事業は、シルバー人材センターが新規に設定した事業である。利用者のアンケートを取り、その結果を踏まえて実施していくように要請していきたいと考えている。

(委員長)

今年度から 3 年間で、700 万人の団塊の世代が高齢者層に加入してくる。シルバー人材センターは巨額の補助金を受けているが、いつまで行政が支えるのか。シルバービジネスという形で起業してもらうような新しい展開を考えてもよい。

(高齢者福祉課)

シルバー人材センターには、3 千万円弱の補助金を拠出しており、そのほとんどが事務局職員の人件費で、ここ最近では横ばいである。同センターも会員増強には力を入れており、就業改革にも取り組み、元気高齢者をどう活用していくか。いずれにせよ、人件費分の補助金は必要であると考えている。

(委員長)

シルバー人材センターも自立に当たっては努力をしているだろうが、検討をしていく方が良いだろう。元気な高齢者が増えるという意味で、医療費の予防効果があるだろうとは思いますが、従来型の枠組みではなく、新しい枠組みを検討していく必要がある。

(委員)

シルバー人材センターの新規事業について高いのではという見解があったが、民間におけるサービスの料金設定は経営を成立させることを念頭に行う。シルバー人材センターは、市から補助金が出ているのだから、できる限り利用者がサービスを受けやすくしてあげる必要がある。民業圧迫というそりもあるかもしれないが、就業者に支払う金額とサービスの受益者からいただく金額がイコールでなくてもよく、その差を埋めるのが補助金であると考えればよいのではないか。例えば、病児保育などにも2重の料金設定があり、母子家庭の方には募った寄付分で料金を控除するようなやり方もあるため、サービスを受けられる方の基準を持つことが必要である。

(委員)

東部に在住しているため、東部センター・花小金井公民館・地域センターをよく回る機会がある。東部センターは子連れの主婦の利用が高いが、公民館や地域センターはそうでもない。これらの施設を一体化した形で、地域の中核となる団体が管理・運用することは考えられないか。また、こうした公共施設は、男性の高齢者の利用が少ない。地域のつながりなどに関するヒントがあるのではないか。

(委員長)

公共施設のあり方については、施設白書を作り、施設の再編計画などを作成するだろうが、その際の基本的な視点を考えたい。地方分権改革の中で、補助対象財産の目的外利用の緩和がなされており、縦割りの施設を洗い直して統廃合を考える必要がある。また、国交省が全国で755万戸としているが、空き家も増えているし、今後もっと増えていこう。地域センターと公民館は統合整理すべき。加えて、公共施設を考える際には、コンビニなどの民間施設も取り込んでいき、見直しを行ってほしい。

(委員)

公共施設マネジメントについて、今回データ集ができたことで定量的な部分が明らかになった。その上で、今後、市としてはどのような問題意識をもって、どういう方向性でこの課題に取り組んでいくのか。先日、埼玉県鶴ヶ島市の事例を目にし、市民の皆さんと一緒に公共施設の今後のあり方について検討をしていたが、そうした必要もあるのではないか。

(行政経営課)

データ集は、各施設の単体のミクロ情報であり、市としてのマクロの方針は出ていない。データを集計し、分析していくスタートにやっと立ったと認識している。これから公共施設の現状分析と課題把握を進めていく。方向性としては、少子高齢化、厳しい財政などの状況下で、公共施設を今後どうしていくのかを考えていく。先進市の視察では、そうしたマクロの検討だけではなく、職員がまず動いて公共施設のメンテナンスを適切に行うところから始めていく取組なども目にし、色々な方向性があると感じている。また、鶴ヶ島市の例をご披瀝されたが、どの段階で行うかは現在研究中だが、市民の意見を把握し、意見を交わしていく必要はあると考えている。

(委員)

データ集ができたことは良かったと考えている。その上で、幾つか意見がある。貸借対照表と現時点では数字が合わないという説明もあったが、誰かやらないと活かしきれない。データ集には合計がなく、市としての総体が見えていない。いずれ、貸借対照表との差額が出てくるはずで、現時点で把握できているかどうかは分からないが、その差額はずっと管理していき、近い将来に一致させる必要があるのではないか。

(企画政策部長)

公共施設の問題の先行自治体は、小平市よりも進んでいる。しかし、小平市も、この課題はずっと意識をしていた。前プラン時には、主に公共施設をさらに有効活用できないかという観点に立って取り組んでいた。この間、財務諸表作成の動きも同時並行で進んできて、物事を見る視点として庁内でも蓄積され、役立っている。公共施設そのものを資産として捉えて、どのように評価していくか。公共施設に係る負担は、今後響いてくると考えている。市民の皆さんに、このまま維持してもらいたいという声が多ければ、そうなるかもしれないが、それは厳しい部分があるため、今後どれだけの施設の量でどれだけのサービスを提供していくかという議論をするために今回データ集を作成した。今後、データ集を活用して、数値を見ていく際には、資産としてどう評価するかという視点を持つようにしていきたい。

(委員長)

公共施設マネジメントの取組は、単なる施設サービスの削減計画にはしないようにしてもらいたい。

(委員)

情報発信の充実について、市民の民意がどこにあると考えているのか。先の住民投票の投票率などからしても、60%くらいの方の考えが見えていないように感じるのだが、見えない部分を情報発信という形で掬い上げているのか。

(企画政策部長)

民意という言葉で一括りにしてしまうのは少し抵抗がある。市民が市政にどういう方向性を望んでいるかは、概ね3年に1回の頻度で実施している無作為調査による世論調査で定期的に把握してきている。また、個別の行政分野での計画立案時には、アンケート調査を実施し、市民の考え方を把握している。

加えて、市長への手紙や窓口サービスアンケートなどを実施しているが、その中ではいわゆるクレームに類するものが重要であると考えている。

制度上は、首長、議員を選択するという段階では、民意と呼ぶことができるとは考えているが、なかなか投票率が高くないという課題もある。また、市政に対して意見を言いたい方の声だけが聞こえてくる状況も否めない。いわゆるサイレントマジョリティの声を拾い上げる方策も検討している。

(委員)

ホームページ機能の充実に関する事項で、SNS を活用することだが、現段階で活用されていない理由は何か。また今後、どのように活用していくのか。

(秘書広報課)

SNS の活用に対し少し時間をいただいているのは、SNS を利用する上で色々と“事故”が起きているように聞いている。SNS を活用する上では、公私ともにルールが必要だと考えている。近々、約100名の市職員に対して、SNS を活用する上での研修を実施する予定である。これまでも、市報のデジタル化、便利帳の毎年更新、スマートフォン対応のホームページなど色々と実施してきているが、あらゆる世代に情報を届かせることを主眼に取り組んでいきたい。

(委員長)

これまでも小平市は、ホームページに関しては、少しやりすぎかなと思うほどに、積極的に進めてきたが、“オープンデータ”については、どういう対応をしているのか。新しい産業創出の観点で、使えるのではないかと考えている。

(企画政策部長)

オープンデータについては、現時点では市としての明確な考え方は持っていない。政府として、G8 の場で約束をしているようだ。統計データについては、今後国からフォーマットが示されるのではないかと。市としては、読み取れるデータ形式などを準備する必要があるし、その規格も国レベルで考える必要がある。

(委員長)

ぜひ、そういう面でも情報の機能の守備範囲を拡大してもらいたい。

(委員)

協働の推進について、例えば No1、2、3 と成果指標が見直されていて成果指標が具体的になっているように見えるが、その数値そのものが大きいのか、適正なのかが分からない。これまでの成果のレベルをどのように評価しているのか。

(市民協働)

より具体的な数字を指標として設定することを念頭に置いた。例えば、No2 の現在の成果指標は、アンケートの満足度だが、概ね 8 割を超えており、成果を得ていると考えているため、見直しに際して数を増やしていくことを目標とした。

以上