

## 第 4 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、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、財政課長、地域文化課長、地域文化課長補佐、参事（市民協働）、主査（市民協働）、高齢者福祉課長、高齢者福祉課係長、たてもの整備課長、たてもの整備課主査、体育課長、体育課係長

### 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 24 年 9 月末現在の進捗状況について

#### （1）全般に関する質疑応答

（委員）

臨時財政対策債の発行手続きについて教えてもらいたい。

（財政課）

総務省による地方交付税計算の中で、毎年度 8 月頃に発行額が決まるものである。

（委員長）

小平市は、臨時財政対策債は上限一杯まで発行しているのか。

（財政課）

当市は、上限まで発行することがないようにしている。臨時財政対策債が始まった平成 13 年から平成 23 年度までの発行総額は、発行可能額の 66.7%となっている。

（委員長）

多くの自治体が臨時財政対策債に依存している。自治体財政が厳しいことは承知だが、国の財政状況を考えるといつまで保障されるかも分からない。小平市は、借入金を増やさないように配慮しているとの説明があったとおり、今後もその姿勢を維持するようにしてもらいたい。

（委員）

地域協働について、庁内においていかに意識を持ってもらうかという事前質問について、行財政再構築に関する研修講演会の実施、行財政改革推進情報誌の発行、協働推進庁内検討会議の実施などのご説明を頂いたが、実際のところ全体的に見て庁内における意識改革の浸透具合はどうなのか。

（行政経営課）

職員全体にアンケートを行い、数値などでお示しできる結果はないが、市長も事あるごとに協働の重要性を説いていること、またこの再構築プランにおいても地域協働を柱として掲げていることなどもあり、各職場において地域協働を進めていくことへの高い意識は感じられる。

(行政経営課)

補足すると、委員もご存じのとおり、現在の第2次行財政再構築プランを策定する前段で職員に対する認知度調査を実施した結果が、あまり良くなかったことを受けて、先ほどあった研修会や情報誌の発行などを行っている。数値で示すのは難しいが研修後の出席者アンケートなどには、意識が高くなったという回答などが増えてきている。ただ、いきいき協働事業を所管する市民協働が、協働事業の所管課と調整する場面においては、職場によって協働に対する温度差が存在するとも聞いている。

(委員)

職員の意識改革も重要ではあるが、今日は違った側面から話してみたい。職員の意識改革を進めてもらう一方で、担い手である市民が底力をつけていかないといけないと考えている。そうならないと、地域協働という形で市の側からオファーがあっても市民が応えられない。ある団体が市の事業に手を挙げたが、マネジメントが弱いために運営の負担が非常に重く、その後手を挙げづらくなっているとのことだった。そういう意味でも市民側の成長と職員の意識改革が両輪となって、地域協働が進んでいくのだろうと思う。市民にも力をつけてもらうことを、堂々と市が自信を持って打ち出してもらいたい。

(参事(市民協働))

委員からご披瀝があった、市民の力をあげていかななくてはならないというのはもっともだが、行政側としても協働の施策を色々な観点から見直したところである。その結果、意欲のある市民はいるものの、団体を維持したり、事業を継続したりする力がないことが分かった。そういう部分を支えていかないと、市民と行政がマッチング、すなわち協働は推進しない。そのため、今年度から市民活動支援公募事業を若干変更した市民企画事業を実施するなどして、お互いに手を差し伸べあう形に変わってきていると認識している。

(委員長)

協働に関する検討会議の報告があったが、恐らく協働の担当課以外は消極的な「お客様」の会議になってしまっているのではないかと。職員の意識改革にしても、やらないよりはやる方がいいが、そもそもそういう話が出てくる事自体が情けないように感じる。今後も財政が厳しい中で行政運営をするためには、協働を避けて通れない状況にあるのだから、もっと実際の業務に協働を組み込むような形で進めて、現場で発見するような形を目指すべきだと思う。研修についても同じで、受講者は「お客様」で、1時間くらい面白い話を聞いていればよいという受け身の姿勢なのではないか。

(委員)

各取組は着実に進んでいるとのことだが、その反面で各取組を進めることが目的になってしまっていないか。改めて第2次行財政再構築プランがスタートした地点に立ち返って考えて頂きたい。財政状況が厳しい中で、地域協働は後戻りできず、行政の仕事の中に組み込まれていかなければならない。庁内全体として地域協働が進んでいるのかということを見えていく必要があるだろう。そういう意味で、組織目標、目標管理、人事考課のつながりについて事前質問をさせて頂いた。組織としての目標設定に基づき、個人として目標を設定し、それが評価されることを通して、組織の仕事の中に組み込んでいくという仕組みをぜひ作ってもらいたい。

(委員)

「予定よりも遅れている」B評価となった、No.13自治会等に対する支援のあり方の検討について、パンフレットやチラシを作るよりも、地域の核となる人選びが遅れているように見えるが、人づくりが先決ではないか。

(委員長)

適切なリーダーを育成していくことも重要だが、行政と各種市民団体の関係性を再構築することが重要だ。行政側は、NPO は協働担当部署、自治会は地域担当部署、農業団体は経済担当部署と縦割りで市民をサポートしているが、受け手となる市民サイドは一つで、部署による違いは関係ない。今委員が取り上げた、自治会の加入率の取組の中で、パンフレットやチラシが未作成であるという報告があったが、自治会の加入率を上げる取組はそのレベルの話ではなく、行政と自治会の関係性を構造的に見直す必要がある。自治会の加入率が上がらない理由は、自治会を担っている市民の負担感が大きいことである。この構造は、行政が任意団体である自治会を地域の代表機関とみなして、正当性を自治会に持たせることで、自治会が行政にとっては便利な存在になってしまうことに起因している。自治会を含めて各種市民団体と行政との関係性を見直す必要があるだろう。

(委員)

今回 B 評価になっている No.53「公共施設の維持管理・エネルギー使用の適正化」の B 評価となった要因、今後の対応に記載されている内容が非常に気になった。市として、この取組において、毎月各施設の使用量報告を求めることを決めたのだから、担当セクションから毎月報告がなされるのが当然であって、9月末に至るまでわずか2割程度しか報告がないなどということが許されていいのか。組織の仕事の進め方として明らかにおかしい。別の事前質問に対して「PDCAサイクルの意識が定着しつつある」という回答があったが、この取組の状態を見る限りではとてもそうは思えない。各セクションが連動して業務を行う仕組み作りをしなくてはいけないのではないのか。

(たてもの整備課)

本件については、少し遅くなってしまったが、たてもの整備課から、8、9、10月に未報告の所管課に対して、この取組のメリットをしっかりと説明して報告を促した。その結果、まだ全施設ではないが、86施設から9月までの回答がなされた。残りの25施設についても、当課から連絡し改善がなされる方向となっている。年度末には全施設からの報告がなされるように取り組んでいきたい。

(委員)

86施設になったから良いとかいう問題ではない。最初に毎月報告をしていこうと決まった段階で、4月から各課のルーティン業務に組み込まれ、実施されなければいけないもので、4月の報告がない時点で各所管課に連絡をしなくてはいけないのではないのか。組織として動いてお金をもらっているのだから、その業務に納得しているかどうかは関係がなく、組織の方針として決めた事は実施しなくてはいけない。そういう意味でも、少し遅いかもかもしれないが8月に改めて各所管課に連絡したにも関わらず、まだ25施設も報告が実施されないまま放置されていてよいのか。やり方というか意識の問題だ。

(委員長)

委員のおっしゃっていることに、小平市の行政が抱える問題があるのだと思う。これは管理者の管理能力の問題だ。それぞれのセクションの管理者は、第2次行財政再構築プランの取組の1つとして位置付けられているこの項目を含め、このプランにまずは目を通して、自分の仕事として意識するのが当然のことだと思うのだが、それがなされておらず、マネジメント意識が欠落している。その結果として、なかなか各所管課に周知徹底が図られないということになっているのではないのか。

(委員)

現場での周知徹底が業務への納得感をベースにしているのであればおかしい。我々がお金を稼ぐのが大変だと言う裏には、時には納得できない仕事でもやらなければならない場面があったりするからだ。本件に限らず、市として決めたことは遵守されるようにしてもらいたい。

## (2) 個別の取組に関する質疑応答

(委員)

プレスリリースを直接行っているのは、担当部署かそれとも市長か。トップの市長が説明者として出てきてもらおうと、記者としてもプラスアルファの話が聞けるというメリットがあるし、記者が感じている市政の課題についても市長に伝わる。

(秘書広報課)

プレスリリースは基本的に秘書広報課が実施している。毎議会後の4回と2月の予算発表の年5回は、市長が10から15項目ほどを市長自身の言葉で説明しており、それを聞いた記者が所管課等に取材しに行ったりする。それ以外のプレスリリースは、各所管課から依頼され秘書広報課が発信したものである。

プレスリリースは、FAXとメールで23の新聞社、テレビは番組ごとに40番組に行っている。周辺各市と比較してもリリース数はダントツに多いと認識している。

(委員長)

堅実な行政運営をしている自治体は、あまり記事に載らない傾向がある。このところ、他市の市長会見などで例の埼玉県の超勤問題に関する質問が出ており、幾つかの自治体が対応に苦慮しているようだ。小平市にはそういう職員はいないだろうと思っているが。

(委員)

プレスリリースや掲載記事数の量にこだわっているのではない。武蔵野市や立川市などは「まちづくり」についてなど「市がこういうことを考えている」というのが分かる記事で扱われているが、小平市についても「まちづくりについてどう考えているのか」などが分かるようなものが出てきてもらいたいと思っている。

(委員)

今後もより少子高齢化が進行していく。地方にはもう既に高齢化率が50%を超えている地域もあり、その対応に関してはそうした地域の方が先進的であるとも言える。小平市を含めた東京は、これから更に高齢化が進んでいくため、その対応について想像力を巡らしておく必要があるだろう。高齢化率が15~16%の千葉県のニュータウンでは、30~40代の住民が中心となってタウンマネジメントの勉強会や他市視察などを行っているところもある。そういう事例も採り入れながら、小平でも早い段階から先を見据えた取組を進めておくべきではないか。

(委員長)

東京にとって高齢化は本当に大変な問題だ。というのも、高齢化率そのものの高さよりも、高齢化率の増加率の高さが響いてくるからだ。国の推計で、東京は、2050年時点で、2005年対比で90%増だったと記憶している。その時点においても、現在の福祉水準を維持しようとする、福祉関連施設は単純計算で2倍必要になる。増加率が高いということは急速に高齢化が進むということで、そのスピードの速さが財政に与える影響は大きい。小平市も、高齢化が一気に進むであろうことを考えると、現在も財政に占める割合が大きい扶助費が、今後も更に増大するという点を意識しておかなければならない。

今回B評価となったNo.44「社会福祉協議会の経営改善の要請」において、募金箱や自販機の新規設置という目標が未達成との報告があるが、それが達成されても大きな助けにはならないだろう。今年度策定するとしている第2期社協発展強化計画にも、これまで通りの取組しか入らないのではないかと危惧している。高齢化が進むという文脈で考えると、地域福祉の要となる社協の計画として、より骨太の計画を作らなくてはいけないはずだ。現在の報告を見ていると、これでいいのかなという疑問がある。

(委員)

社協は利益を追求する組織ではないので、収益事業が付随的・限定的にならざるを得ないのは仕方ないのだろうが、もう少し福祉に関する書籍の販売とか講座等を一部有料にするとか、別の方法で収入を考えていくべきだと思う。

(高齢者福祉課)

現在の社協発展強化計画の中では、社協に求められているのは、地域の利用者のニーズへの対応、事業効果、効率性を重視した経営などと捉えており、同計画は運営体制や事業計画までを定めた全般的な計画となっている。ご議論の中にあつたように、自販機などの設置による効果が限定的であることは否めないが、第2期の計画策定において、社協も新たな自主財源の確保策を模索しているところである。中心となる会費収入についても、会員確保が難しいという課題は依然としてあるが、これまでと異なるアプローチをする等の提案も上がっている。この場でご提案頂いた内容を踏まえて、市としても社協に提案・要請を行っていききたい。

(委員)

No.43 文化振興財団の経営改善、No.44 社会福祉協議会、No.45 シルバー人材センターの経営改善について、市からは人も金も出ているのだろうが、財政が厳しくなる今後もそれは可能なのか。この経営改善の問題意識は、同じ成果であれば、市から出ていくものを減らしたいし、市から出ていくものが同じならばより高い成果を上げる必要があるということである。市が発行している分かりやすい予算などを見てもよく分からないので、現時点でどういう形でそれぞれの団体に対する支援を市が行っているのかを教えてもらいたい。

(地域文化課)

文化振興財団が指定管理で担っている市民文化会館を例にしてみると、ざっくり申し上げて、おおよそ毎年5億円が支出されており、その内約4億円が市民文化会館の指定管理料として拠出されている。また、使用料収入が1億円ほどである。そうした経常的経費に加え、施設の老朽化に伴う修繕費用が必要になる。事例を挙げると、ルネこだいらと同時期に建設されたパルテノン多摩で、計画的な大規模修繕のため、概ね30億円ほどの費用が必要になると聞いている。

(高齢者福祉課)

社会福祉協議会については、事務局の人件費、ボランティアセンター、成年後見事業等への市からの補助金として拠出しているのは、約1.4億円である。それに加え、多岐に渡る事業委託費、指定管理料も市からの拠出ということになる。シルバー人材センターについては、事務局運営経費を中心として、約0.3億円の補助金を拠出している。

(委員)

「外郭団体等の経営改善」は、第2次行財政再構築プランの行財政再構築方針の1つの「財政基盤の強化」の実施策の1つとして設定されているが、あえて「歳出削減策の実施」という項目に組み込まず、別建てになっている。市側の取組を聞いていると、歳出削減の延長線上に聞こえるが、あえて別建てにしている意味は、それぞれの団体の根本的な部分にまで踏み込まなければ、経営改善が難しいということの現れなのではないか。そういう意味で、例えば社協の募金箱や自販機の設置のような取組に埋没してしまうのではもったいない。

(委員)

関連して、No.57「指定管理者制度の推進」について、これは市が行政サービスとして実施していた部分を、外部に委託していく取組の一類型だが、契約の見直しは定期的に行っているのか。また、その実績はどうか。加えて、外郭団体はどの程度、指定管理に携わっているのか。

(政策課)

市の指定管理の期間は、平均5年がベースになっており、5年経過後に見直しをかける形になっている。指定管理者の再選定については平成20年度から行っており、幾つかの施設については期間満了に伴い、再度公募を実施した実績がある。

外郭団体については、平成20年度からふるさと村を文化振興財団が指定管理をしている。また、シルバー人材センターが自転車駐車を指定管理していたが、契約期間満了に際して業者が変更している。

(委員)

外郭団体の経営改善の要請をしていく中で、指定管理料についても金額が適正だったかを見直してもらう必要がある。外部に委託することにより、一時的な経費削減効果はあるが、時が経つと委託金額の固定化が進行する。業者側は中身がよく分かっているのだが、委託する行政の側は職員の異動に伴って内容をよく知る人材が少なくなり、見直しが難しくなってしまう。今後、外部委託化や指定管理者制度を活用して、より多くの事業を外に切りだしていく中で、委託する額が適正かどうかをチェックする部署も必要になるのではないか。財政状況如何では、背に腹は代えられず、外郭団体の指定管理料を落とさざるを得ない事態もある。市として、外郭団体に対してそのレベルまで踏み込めるようにしておく必要があると思う。外郭団体の経営改善という点では、どこまで市は踏み込めるのか。

(地域文化課)

文化振興財団は、ルネこだいらとふるさと村を指定管理しているが、指定管理の第1期において、人件費や業者への支払いなどの固定費を、平成16年度3.6億円に対し、平成21年度には3億円まで削減した。コストカットについては、ある一定の効果があつたと考えており、現在は事業の一層の充実が求められている局面と認識している。平成26年度に指定管理の更新がなされるため、中身をしっかりと見ていくようにしたい。

(委員長)

月に現場へは何回程度行っているか。

(地域文化課)

月に2、3回以上は行っている。ルネこだいらはまもなく開館から20年が経過することから、施設の機械、機器のトラブルも多く、また、市民からの要望も色々あるため、まめに現場に行くようにしている。

(委員長)

できるだけ現場に行って、現場の状況把握をするようにしてもらいたい。委員が言っていることは、非常に重要なことだ。アメリカも同様の状況だが、公共的な仕事を外部に切り出して、コントロールが効かなくなっている。外部委託、指定管理がイコール丸投げでは困る。公民連携を進めていく中で、情報の偏在が生じ、市民に納得いく公共サービスを提供することが難しくなってしまう事態は問題である。

(委員)

No.5「協働事業の推進（クリーンメイトとの協働）」について、この取組を進めてごみの量自体は減っているのか。

(行政経営課)

ごみの量の正確な数字は現在持ち合わせていないが、平成 23 年度は若干増となった。この取組が直接ごみの減量に大きな効果をもたらすということではないが、クリーンメイトと協働して取り組んでいるマイバッグキャンペーンにおけるマイバッグ持参率などは、増傾向となっている。

(委員)

マイバッグについては、商店側に市からも働きかけをしてもらうなどして、商品を売る商店側の意識も変えていってもらいとより良いと思う。

(委員)

No.52「公共施設に係る組織横断的なマネジメント体制の構築に向けた検討」について、データ集にはどのようなデータが入り、どのような活用がなされるのか。

(政策課)

データ集に掲載するデータとしては、土地の面積などのストック情報、土地取得費や光熱水費などを含む経常的経費などのコスト情報を掲載する予定である。ソフトデータの面では、施設の利用率など、サービスの状況を全体で捉えてどのような施設にしていくべきかが分かるようなデータを掲載する予定である。

(委員)

ソフトデータをどのように活かしていくのが重要だと思う。先行事例なども取り入れて、各施設の担当者が実施事業の内容などソフトの部分を発展的にできるようにして頂ければと思う。

(委員長)

公共施設のあり方を考えていく先には、施設の統廃合もある。その場合に、単純に統廃合をするのではなく、機能を統合するという考え方で臨むと思うが、施設もそれぞれのセクションがお城を持っていて、縦割りになっている。データ集約にあたっては、ただ収集するのではなく、最終的なねらいを定めていくべきだ。現在周辺市なども含め、施設白書を整備する自治体が増えてきているが、どの自治体も民間のストック把握まではできていない。今は多くの民間企業が CSR の観点から、地域に密着した活動をしていく意識が高い。民間施設も市民に対して開放してもらい、そこをどのように使っていくのかも、この公共施設のあり方の検討の中で考えていけるといいのではないかと。

(政策課)

公共施設のあり方の検討においては、利用率などのニーズや公共施設のキャパシティなどを勘案して、機能が似ている公共施設については機能統合も考えていく必要がある。また、周辺市との公共施設の共同利用なども検討していく必要がある。そういった部分もデータ集を作成しながら考えていきたい。

(委員)

様々な公共施設を整備してもらえることは地元としてはありがたいことだが、いずれ人口も減り、財政も縮小していく中で、公共施設は建設したら維持管理、修繕などに費用が発生してしまう。そういう意味で、いつ頃どういう種類の施設にどの程度の修繕が必要になるのかなど、どのようなコストが発生するのかの将来予測をしていってもらわなくてはならない。たまたま地域センターを近くに整備してもらえる機会があって地元は本当に喜んでいますが、よくよく考えると近くにも似たような建物が幾つかあって、本当にしっかりと活用されるのかと少し心配になる。トータルとしてかかるコストは結果的に税金から出ていくものだから、サービスの低下を防ぎつつ進めていくという点が非常に重要だろうと思う。

(委員長)

公共施設は、建設費が4分の1、維持管理費が4分の3であり、ライフサイクルコストの考え方が非常に重要である。また、ソフトの話も非常に重要であるが、各市の施設白書、再編計画において、ソフトの部分も考慮しているものはほとんど見受けられず、どうしても削減計画に留まってしまっている。それでは、市民が受け入れられない。公共サービスの削減計画ではなく、公共施設の統廃合等に伴い公共サービスの向上を目指すというソフトの充実の視点が必要であると考えている。

(委員)

千葉市に、1965年以降に多くの公団住宅が建設されたニュータウンがある。そのニュータウンでは、住宅の老朽化に伴う建替えを行わないことを決めたが、その後も住み続ける住民のために修繕は必要になるため、千葉大の教授や地域住民等がNPOを形成して、研修を受けた住民等が壁紙の張り替えなどの簡易な修繕は有料で行うようにしているとのことである。こうした簡易な修繕と専門家が行う必要があるハードの修繕を組み合わせることも、公共施設の今後を考える上での一つの方法論ではないか。その付随的な効果として地域に雇用が生まれるという側面もある。このような事例も参考にして、公共施設のあり方を考えていって頂きたい。

以上