

平成 26 年 12 月 16 日（火）午後 3 時 00 分から
於・健康福祉事務センター2 階 第 3・4 会議室

第 2 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、川口委員、長島委員、大杉委員、小島委員

【市側】企画政策部長、行政経営課長、行政経営課長補佐 3 名、行政経営課統計担当係長、政策課長、政策課長補佐、秘書広報課長、秘書広報課広聴担当係長、職員課長、参事（労務）、財政課長、財政課長補佐、収納課長、収納課長補佐、地域文化課長、地域文化課長補佐、参事（市民協働）、市民協働担当係長、みちづくり課長補佐、みちづくり課管理担当係長

1 開会

本日の進行について説明・確認

2 小平市財政白書＜平成 25 年度決算＞について説明

3 小平市第 2 次行財政再構築プランの平成 26 年 9 月末の進捗状況について

（委員）

手数料について、ごみ処理関係を有料化しているところは一人あたりの手数料が高く、小平市は有料化していないため、低くなっているとのことだが、今後有料化した際、総額でいくら程度見込んでいるのか。

また、経常収支比率について、物件費の固定化の中で、公共施設の指定管理料等の固定的な経費が増加しているとあるが、指定管理者制度を入れた場合でも、管理料等については、定期的な見直しが必要であると考えますが、小平市は現在実施しているのか。

（財政課）

手数料について、ごみ処理手数料の有料化の件ですが、市の規模によっても違って来るが、大体平均して 2 億から 4 億円程度の額になると見込んでいる。料金の設定の違いもあるので、一概には言えないが、概ねその程度の規模になると考えている。

（行政経営課）

指定管理者制度について、指定管理期間は 5 年間が多いが、指定期間終了後、プロポーザルという形で選定するので、その機会をとらえて見直しを行っている。

5 年間の期間中については、基本的にはプロポーザル段階で、事業者から毎年の金額の提示があるので、それを基本線として、毎年の予算編成の段階で調整している。

(委員)

指定管理者に任せただけ後も、常にサービスレベルや経費等を市でチェックし、サービス過剰な部分、削っていい部分等について、見直しを常々実施していかないと、必ず固定化していく。これから更に指定管理等を広げていくにあたり、そういうことを実施していかないと、固定化してしまう。指定管理というものには必ずしも固定化するものではない。常々の見直しを併せて実施していかないと、指定管理者のいいなりになりやすい仕組みだと思うので、そのようなことのないように、必要な仕様の見直し等を実施したうえで、取組を進めていただきたい。

(委員長)

今の話は指定管理者だけでなく、外部委託も同様で、職員は丸投げ感覚を持ち、最終的に市民にサービスが提供できているのか、質の高いものが届いているのかというところまで考えないことがある。成果目標を示して、それに対する説明責任を強くとするという形に切り替えるなど、そのあたりを検討していかなくてはならない。

(委員)

予定どおり進んでいるものが59項目、遅れているものが2項目とあるが、例えばNo.32の評価はBであるが、他の事業と比べて頑張っているような感じを受ける。実施しているから評価Aのものもあれば、成果指標を下回っているから評価Bとなっているものもある。評価基準を教えてください。

(行政経営課)

評価については、まず成果指標を達成しているかどうかを見て、その他全体的な取組実績を考慮して評価する。成果指標についてはその達成具合をわかりやすくするため、今年3月に見直しを行い、なるべく数値化するように改定した。今回は上半期の進捗状況についての評価であり、成果指標の達成度合いについては参考とするにとどめている。次回、年度末の進捗状況についての評価の際に、成果指標の達成度合いを中心に評価する。

(委員長)

成果指標について、算定の根拠が示されていない。成果指標を一覧表にして、「事業」と「成果指標」とその「根拠」というようにシンプルにしたほうが、市民にとって評価をしやすいと思う。一方で、総合計画については多くの自治体が成果指標を設定しているが、行政改革で成果指標を設定するのはめずらしい例であり、そういう面では、小平市は意義を持って先駆けている感じがする。

また、目標や成果指標自体を適正にする視点が必要である。目標を達成しているにもかかわらず、それ以下の水準を依然として目標に掲げている項目もある。現状のやり方だとそのような問題が出てくる。ここに掲げられた成果指標が本当に適正なものなのか。しばらく作業を進めていくと、もっと適正なものが出てくるのではないかと。固定的に5年間同じ成果指標では、柔軟性に欠ける。そういう面では、定期的に見直しを行い、指標の入れ替えというか、適正な成果指標の設定も併せて実施していかなければならない。

(委員)

No.34 の受益者負担について、行政コストという切り口から、例えばルネこだいらの使用料を考えるときに、ルネこだいらに掛かる行政コストを公開し、それを1時間当たりの使用料として算出した際、これは行政コストの何パーセントを負担する形に改めたらどうかという議論をするなど、受益者負担を実施している施設はいくつかあると思うが、そのような行政コストという切り口もあるので、今後検討したほうがよいのではないかと考えている。

(財政課)

受益者負担については、財務でも課題として認識している。以前検討会の中で、提言を頂いたもので、まだ結果が出ていない部分があるが、軽減、減額の内容をどのように決めていくのかということも、どこで線を引くのかという、線引きの難しさがあり、なかなか進んでいない所もあったが、そのあたりも一定の基準をもって進めていかなければならないという認識を持って今年度改めて関係所管課と協議を進めており、一定の方向性を出していきたいと考えている。

(委員)

取組状況を他市と比較するにあたり、小平市は横並びでいいのか。平均を超していればそれで満足するのではなく、1位を目指すべきではないのか。1位は実現値であり、他市では実現している値である。その1位を目指さないと、成果指標も目標無き設定になり、理想像とかけ離れた横並びの満足に終わり、目標値の適正化ということが非常にあいまいになってしまう。

(行政経営課)

例えば、職員数について、小平市では削減を続け、多摩地区でも上位に入っている。今後は1位を目指して削減していくのではなく、現状の人員でどれだけ行政サービスを向上させていくかといった、質の面での向上を目指している。成果指標についても、過去の実績等と照らし合わせながら、各推進担当課と調整して設定しているので、適正と考えている。

また、設定した成果指標についても、定期的に見直しを行い、甘い目標ではなく、市民が見ても納得いくような目標を設定していく。

(委員)

個別の目標は一つ一つ個々にあるのではなく、もっと横断的に連携しながら総合的な行政効果というものの評価していかななくてはならない。

評価についても内部評価であるが、お互いに仕事の厳しさを理解している者同士で評価を実施していると、ある意味で情けをかけてしまうというところがある。評価に客観性を持たせるため、例えば評価の際、外部の目を入れると、内部だけでは気づき得ないような部分の指摘もできる。このように、もう一歩進んで厳しい目にさらされたらどうか。評価の面でも工夫が必要である。

(委員)

No.13 の自治会について、成果指標から見ると、自治会加入率について0.5ポイントずつ減少していくことを止めようとしている内容であるが、評価自体はAである。しかし実際は0.5ポイント減少しているので、評価Aにはならないのではないかと。

(地域文化課)

評価Aについて、成果指標は、自治会の加入率の維持を挙げているが、上半期の評価としては、学園西町地区で地域連絡会を年4回のうち3回を開催し、さらに、市内全域の自治会を対象として、自治会としての今後の方向性や自治会間の情報交換の場などを開催し、支援を行っていることから、評価をAとした。

(委員長)

自治会というのは市民の自治組織であり、それを行政が目標設定してよいのかという議論もある。現在小平市の自治会加入率は平成25年度実績で39.4%、全国平均は4割程度なので、ほぼ平均の水準にある。どこの自治会も加入率が低下しているという課題を持つが、その理由は、行政からいろいろ仕事を任せ、気が重くなって加入しないという原因がほとんどだと思う。また加入しても、町内清掃ぐらいは付き合いが、それ以上は参加しないというのが現状だと思う。加入率を高めること自体は大事だが、それを行政として目標設定していいのか疑問が残る。

(委員)

法人市民税は伸びているということだが、それは大手企業がいくつか景気が良くなった結果という感じがする。また、調査票を読むと、観光振興的な面でいろいろ連携しながら取り組まれている。例えばブルーベリー関係などは、キャラクターを含めよくやっており、PRが効いているということが外から見てもよくわかる。しかし、成果指標にあるような創業支援などは、他の自治体と比べると遅いと感じるので、もう少し取り組んだほうがよいのではないかと。

(財政課)

法人市民税については、大手企業に影響され、大きなブレが生じている。その大手にリコールなどがあると10億規模で変わってくる。そういう意味で、変動率が大きいので、そのようなところに頼らざるを得ないという財政状況は、非常に厳しいものであると感じている。それ以外の中小企業のところは、法人市民税全体に与える影響というものは小さい状況である。

(委員長)

これからの産業振興を進めるにあたり、根幹が見えていないような気がする。大事なところをやっていないような感じがある。観光については力を入れているが、広く今の社会をとらえると、今は脱工業化の時代であり、言い換えれば知識社会、知識産業をどう育てて都市の活力にしていくかということが大事になってくる。そういう見方からすると小平市には大学が7つあり、これはある意味産業基盤と考えたほうがよいと思う。大学、企業の研究者といった方々が、これから小平市を舞台にしながら新しい

産業創出をどうするかというところは、ある種の知識創造のネットワークのようなものを組み込む中で、従来型の工業化社会の中での活力だけではなく、新しい活力を生み出していくという視点が必要だろうし、小平市はその条件を備えているが、その辺がどうも見えてこない。

例えば大学との連携について、学生にいろいろイベントの協力をしていただいているというようなことになっているが、それはそれで効果があると思うが、私はその種のもは学芸会のようなものだと言っている。学芸会はやめて、もう少し長期を見通して、きちんと大学を使い込むような方策を併せてお考えいただきたい。

(委員)

No.42、43、44、45について、どう評価したらよいか。実施項目を「経営改善」とするのであれば、具体的な状況がもう少しわかるようにディスクローズするとか、またそれをどこまでやるのかというルール付けをしないと、評価は難しい。

(委員長)

土地開発公社について、小平市は先行取得する必要はないのではないかと。そういう面では経営改善というよりは、スクラップの対象となるのではないかと。他の自治体では整理を怠しているが。

(財政課)

公社で先行取得しないと、一般会計ではなかなか必要な時に財源を確保できないということがある。緑地等を残すということで、一定規模のものになると、それなりの額になるので、それを、一時に財源を捻出してということは、今の小平市にはなかなか厳しい。

また、塩漬けというような土地はずいぶんなくなってきており、そういう意味では開発公社も改善されてきていると考えているが、必要性としてはまだ残っている。

(委員)

成果指標を数値で示しているのであれば、指標にあわせた数値を実績欄に記載していただきたい。

成果指標については、年度末実績でその達成度合いを評価するということだが、それでは今回委員会を開催している意味がない。上半期の実績でその進捗状況をどうとらえるかという評価にしないと、1年を通した評価となり、膨大な量の評価となる。まず、上半期で達成できているかどうかを評価し、また、上半期に取りこぼして、下半期に取り組まねばならないこと等をこの段階で記載し、チェックしておかないと、結局最終的に年度末 B 評価になってしまっても、後の祭りになってしまう。そのような項目を調査票に入れてほしい。

また、国からの普通交付税の補填について、多摩 26 市の平成 25 年度実績で不交付団体が 6 市あったが、まず小平市も国から補填されるのではなく、これら不交付団体とならなければならない。

(委員長)

調査票にある年度計画について、5年間通して同じことを毎年度実施しますという記載になっている項目が多く見られるが、すこし乱暴ではないか。少なくとも単年度で、それぞれの事業がどういう種類、

あるいはどういう側面を重視しながら5年間進めていくのかということを知るようにしないと、市民からは5年間何を取り組んでいるのかがなかなか見えてこない。

(委員)

私は小平市民ではないが、No.16にあるようなツイッターやスマホアプリを、小平市在住の委員の皆さんは使っていますか。

(委員長)

これらは流行病のようなもの。費用対効果を考えてやっていかなければならないということが課題である。

(委員)

また、組織目標について、小平市のホームページに載せているということだが、小平市民の方はこれをご存知か。

(委員)

私は小平市民だが、ホームページで見ている。いろいろ取り組んでいるという印象を受けている。

(委員)

No.3について、事業募集PR費用はどの程度かという事前質問の回答で、チラシ・ポスターの作製費として67,000円とある。しかし費用というのはこれだけではなく、その他にも、この事業にどれだけの人が従事し、その人件費がどの程度になるのかということまで考えるべきである。最近では町田市が事業別財務諸表を作って少し注目されているが、そういう開示までしていく必要があるのではないか。今日の会議でも課長級の方が大勢出席しているが、その人件費はいくらになるのかといったところまでコスト意識を持つべきである。

(委員)

人事考課制度であるが、現在勤務評定の結果は昇級、勤勉手当に反映されているかという点について、反映されていないが評価はAとある。交渉を継続して実施しているという意味だと思うが、こういう項目は行財政再構築の柱の中の一つということではなく、全体の計画を推進していくためのツールだと考える。人間は、やってもやらなくても同じならば、何もやらないと思う。目標設定もあいまいで、評価も痛みとして感じないものであれば、なかなかこのような取組は進まない。全体の計画をきちんと推進してくれた職員はきちんと評価をし、それなりに処遇するという仕組みを構築していかなければならない。

また、No.50の定員の適正管理についても、定員数の中に外郭団体への派遣者数が入っていないとのことだが、外郭団体を隠れ蓑として使っているのではないかという見方をされる場合もある。本体は減っていても、外に出す人間は増やせるのでは、意味がない。厳密な適正管理を実施していかなければならない。

(行政経営課)

外郭団体への派遣については、決して隠れ蓑として使っているわけではない。今後についても、担当課と調整し、適正な管理を行っていく。

(委員長)

人事考課制度の見直しについて、期末勤勉手当に何かインセンティブを与えていないか。

(職員課)

現在勤勉手当には、成績関係は反映させていない。

(委員長)

No.49 の民間経験者の採用について、成果はあがっているのか。一般的には、結局は多勢に無勢で、大勢の職員の中の数名であると、何か新しい風を吹き込んでほしいという期待で実施しても、結果としてあまり効果が出てこないという話しか聞かない。

数人であれば、任期付職員の採用や、IT、政策法務といった専門的な能力が必要な部署に、弁護士などの専門家を3年程度の任期で採用し、その間、専門性を行政の中で活かしてもらおうという方が、民間に期待するのであればそちらの方がよいのではないか。

(委員)

協働について、項目を広げて、内容を膨らませる必要がある。小平市の協働は趣旨がわからないというのが私の印象である。私が捉えている協働は、行政コストを減らすために協働をするものであり、私の経験だと、千葉県の16市町村で、無料で千本の桜並木を作ったことがある。公園管理も無料となっている。かつて1億円も掛けて園芸業者に頼んでいたものが、今は、市は制服や、雨具等を用意するだけとなっている。ロンドン市内の公園もコストを掛けていない。また、千葉県の16市町村のコンピューター教室を大学にいたときに引き受けたことがあるが、ひとつの市町村から頂いたお金は10万程度。それで1万人くらいの方たちのコンピューター教育を、夏休みを利用して実施したことがある。

現在小平市では大学を巻き込んでいるが、やりたいことをやっているだけで協働ではないのではないかと。視点を変える必要がある。東京オリンピックの開催が近いが、小平市に宿泊客も来ることが予想される。そうすると、英語でガイドする人が重要になってくる。自前で小平市が英語教育するのは経費が掛かるが、それを大学等と連携し、協働でやるという視点が足りない。

また、どうやってホームページ等に市民の目を引っ張ってくるかが問題で、ポスター等で広報を実施するほかないかもしれないが、もう少し工夫があってもよいのではないかと。商工会議所や自治会も利用して、広報の一層の充実を図ったら、もっとホームページに誘い込めるのではないかと。

施設について、市民ホール等は行政が管理することだから、黒字転換を考える必要はないと思われているが、もはやそのような時代ではない。儲かる施設があるならば、それを積極的に利用する必要がある。千葉県では道の駅、市民会館は大赤字であったが、それをどうするかという検討会で、大手小売業

の営業課長を文化会館の理事長に採用した。その結果、2年程度で黒字となった。今では多くのイベントが行われて、各方面からお客さんが駆け付けている。小平市もそのような視点で、もっと工夫をして、黒字にしていかななくてはならないのではないかと。不交付団体になることが自主性の最大のポイントと考えるが、それを目指して、行政コストの削減に取り組んでいただけたらと思う。

(行政経営課)

小平市はPRが足りないかもしれないが、地域の方々の参加は進んでいると考えている。例えば先日の国体であれば、ほとんどの運営をスポーツボランティアが行っていたという状況であり、学校図書館での書籍にバーコードを付ける作業も図書館ボランティアが行っている。また学校では、学校支援ボランティアが学校のペンキ塗りを引き受けたり、先生の授業の中に学校支援ボランティアが入って、先生を助けているなど、様々なことを行っている。文科省も小平市に頻繁に視察に来ているというように、小平市はそういう面で進んでいると思うので、皆さんにもご理解いただいて、可能であればみなさんも参加していただければと思う。

(委員)

大学連携について、学生が授業の一環として行政に参加し、単位を与えるという仕組みにしたかどうか。市民の参加者はシニア世代が多いが、大学に積極的に出向いて、授業単位をうまくからめて若い力を活用していければと思う。単位を与え、行政に関与してもらい、子供の教育等にたくさん参加していただけるとよいのではないかと。

ボランティアは、参加する人は限られてきており、年齢も上がってきている。その点大学は、4年間で卒業していくが、後輩が入学してくるため、一定の人数を確保できるということが市民ボランティアとは違う。やはりこれからは大学連携を進めていくべきではないかと。

(委員)

No.52の公共施設白書について、白書を作るだけでなく、いかにそれを活用し、次に活かすかというところで、組織横断的に情報を共有するとか、課題を共有するとか、そのようなことも併せて進めていかなければならないと思うが、そのようなところは現在どのように進めているのか。

(行政経営課)

白書を作ること自体が目的化するのはよくないと考えている。ツールの一つとして作っており、そのあと、公共施設を今後どうしていくのかを、市民と対話して、今は統廃合が流れとなっているが、合意を得ながら進めていくことが重要と考えている。そのためには公共施設は市役所の職員がほとんどのところで関わっているので、市役所の中でもうまく情報の共有化を図りながら進めていく必要があると考えている。

また、情報の一元化についても、まだ課題が多く、いろいろな情報を各所管課が持っているという状況である。現在は、建築設備系の所管で、全てではないが把握している。今後はどこかに情報を集めて一元化していく必要があるということは、課題として認識している。

(委員長)

公共施設について、基本的な視点は4つある。

一つ目は量の見直しについて。公共施設総量を人口の減少、高齢化に合わせてどう減少させていくかがひとつのポイントとなってくる。

二つ目はコストの見直しについて。運営について、市民のボランティア、指定管理者、民間委託等を使い込んで、効率的な運営手法をどう実現していくのが課題。

三点目は質の見直しについて。総量を削減しても、施設サービスの質の向上を併せて実施していかないと、市民にとってはただ単なる施設削減計画に終わってしまう。

四点目は、民間の施設を最大限活用していくこと。空き家・空き店舗や、スーパー、信用金庫など、いろいろ社会貢献していただく余地があるのではないかと思う。ただ単に公共施設に注目するのではなく、他にまちづくりの資源としてどういうものがあるのかということ踏まえて取組を進めていただきたい。

(委員)

PRの件で、スマートフォンが流行病のようなものという指摘もあるが、若い世代にとっては有効活用すべきである。例えば大学と連携した場合、その大学の学生課からすぐに配信でき、各種募集や単位情報などを学生にいち早く情報提供できるのはスマートフォンであると思うので、これからはスマートフォンを活用すべきである。

また、No.60のクレジットカード納付について、実際に納付してみたが、非常に便利である反面、市に入ってこない部分である手数料が高いという印象を受けている。

以上