

平成21年度第1回・熊本市行財政改革推進委員会 議事録（要旨）

1 日 時

平成21年9月1日（火） 午後2時から午後4時まで

2 場 所

熊本市役所 庁舎4階モニター室

3 出席委員（敬称略、順不同）7名

荒木昭次郎（会長）、坂口真理（副会長）、垂見和子、
那須保、工藤啓子、杉内昭夫、安武次郎太の各委員

欠席委員

平野有益委員

4 配布資料

- ・ 資料1 熊本市行財政改革推進計画 検証結果（案）
- ・ 資料2 熊本市行財政改革計画（冊子）
- ・ 資料2 - 2 行財政改革計画の体系図

5 次第

（1）開会

（2）会長挨拶

（3）議事

・ 議題 熊本市行財政改革推進計画の検証について【資料1】

・ 議題 熊本市行財政改革計画について【資料2】

・ その他

（4）閉会

6 議事録（要旨）

荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・議題（熊本市行財政改革推進計画の検証について）について審議を行いたい。 まず事務局より、検証結果について、説明願いたい。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・資料1（熊本市行財政改革推進計画 検証結果（案））について、計画の概要、計画の総括について説明。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・検証について、ご意見・ご質問はないか。
杉内委員	<ul style="list-style-type: none"> ・未達成の項目の未達成要因について、それぞれのシートに記載はあるが、小項目7、プログラム1と項目数も少ないので、冒頭の総括部分に記載し、丁寧に分析したほうがわかりやすいのではないか。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・杉内委員の意見にあったように、未達成項目の内容・未達成に至った理由について書き足して欲しい。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・未達成項目については、個別のシートの中では、どういったことが問題か、今後どういう方向で行うのかについて記載している。しかし、総括部分については、委員のご意見のとおり、わかりにくい部分もあったことから、わかりやすい記載となるよう改めさせていただく。
垂見委員	<ul style="list-style-type: none"> ・実施プログラムが64項目あるが、目標・成果指標の数値目標が設定されていないのはなぜか。また、それぞれの効果額はどれくらいなのか。 ・経費削減を考える際、人員削減と業務改善をどのように図っていくかを考えるが、その中でアウトソーシング（業務の外部委託化）はかえって経費がかさむ場合がある。アウトソーシングと業務改善の両方をやりながら人員削減を行ったのか。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・1点目は、各プログラムの目標・成果指標、効果を具体的に示していただけないか。 ・2点目は、アウトソーシングは経費削減につながり効率性が高まる、というように一般的に良いことばかりと捕らわれがちである。しかし一方では、悪い点もあるのではないか。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・1点目については、個別プログラムの効果額は出していないが、達成度については各所管課で自己評価を行っている。 ・2点目のアウトソーシングについては、市民サービスの低下をきた

<p>総務局長</p>	<p>さないという基本的な考えの下、これまで官だけで担っていたもので、民の力を借りることにより、サービスの向上及び経費削減につながるものについては、アウトソーシングを進めている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体的な効果額の332億円は、それぞれのプログラムの効果の積み上げである。 ・職員数や経費効果額、財政指標については、計画当初より目標値を設定していたため、表でわかりやすく示した。しかし、他のプログラムについては、計画当初に数値目標を設定していなかった。新しい行財政改革計画では、例えば人事評価制度に対する職員の納得度を平成20年度32%から平成25年度40%にする、というように数値目標を設定している。 ・アウトソーシングについては、例えば清掃業務については5年間で20%民間委託している。17年度に10%を民間委託したが、すぐに人員を削減できるわけではないので、単年度で見ると委託料が高くなっている可能性がある。しかし、5年間でみると人員が減っているので、効果はあるといえる。
<p>垂見委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費の単価の問題もあるが、アウトソーシングの方が経費が掛かる場合もあるので、採算性・費用対効果を考慮して行って欲しい。
<p>荒木会長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・民間の場合は利潤で計算するが、行政の場合は効果を数値で表すのが困難という側面がある。こういう算定方法でいくらの効果があった、という説明をすると市民にわかりやすいのではないか。
<p>坂口委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・(資料1 検証結果(案)P131について)「職員」「再任用職員」「嘱託職員」「臨時職員」とあるが、それぞれの言葉の意味と業務の違いは何か。
<p>行政経営課長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・再任用職員は、市を定年退職した者を再雇用した61歳から65歳の職員で、週24時間勤務。嘱託職員は、雇用期間は概ね1年・週30時間勤務で、特定の業務に従事する職員。臨時職員は、雇用期間は3ヶ月以内・1日8時間勤務で、臨時的に、短期間の業務に従事する職員であり、それぞれ各課の業務内容等に応じて、雇用している。
<p>荒木会長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・正規職員を削減するが、業務量は変わらないので、一人当たりの業務量は多くなっている。それをカバーするため、例えば冬季のみに集中する補助的業務については臨時職員を、年間を通しての専門的スキルを要する業務には嘱託職員を雇用している。

<p>那須委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経費的には安くつくかも知れないが、今後、市民への行政サービスがこれまで正規職員が行ってきたのに比べてどうであるか、という比較分析等が仕事分野として出てくる可能性がある。そうすると、何のために新たな仕事を作り出して取り組まないといけないのか、何のための職員削減だったのか、ということになる。どう捕らえて対処していったらいいのか、今後行財政改革の大きな課題になっていくのではないか。 ・(資料1 検証結果(案)P4について)財政の健全化が未達成の状況下で、全体の評価が「ほぼ達成」というのは、市民感情とは一致しない。行財政改革は仕事とお金が一体のものでなければいけない。財政も含めた総合的な達成度はどうか。 ・アウトソーシングや指定管理者制度は、経費削減になっているかもしれないが、非正規職員の問題や賃金・労働条件の悪化等社会的な経費・社会的な効果を見ると市のやり方が必ずしも効果的に作用しているとはいえない。民間活力を活用しながら、効率的で質の高い行政サービスを提供してきたとあるが、どこがどのように良くなったのかわかるように工夫していただきたい。 ・(資料1 検証結果(案)P3について)職員数の削減について、正職員が減っても全体の事務量が減っていないので、嘱託職員等が雇用されている。正規職員の削減に伴い、嘱託職員等は減っているのか、増えているのか。また、非正規職員数も減っているのであれば、これまでの仕事はどのように効率的になったのか、説明いただきたい。
<p>荒木会長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・1点目の達成度の評価については、市民の視点と行政の視点ではギャップが生じてしまうため、全体の評価を、未達成の財政の指標も含めたもっとわかりやすい形で示してもらえれば、もう少し市民と行政の見方が乖離しなくて済むのではないか。さらには、外部評価を行うといいのではないか。 ・2点目のアウトソーシングについては、民間に外部委託すると経費は削減できるが、社会的な広い視点から見ると、受けた民間は、従業員の経費を削減して安く処理している恐れがある。安上がりだが、果たして効率的で質の高いサービスとなりえるのか。受け手側の人件費等まで踏み込んだ検証が必要なのではないか。 ・3点目は、職員数の削減とあわせて事務事業・組織管理・事務分掌規程等を並行的に見直さないと一貫性がないのではないか。正規職員の代理として、嘱託職員等を雇用して業務を処理しても、仕事量が変わらなければ、いつまでもそのような対応をしないとイケない。それで果たして、効率的で質の高い行政運営ができるのか。

<p>総務局長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・評価のうち、職員数や経費効果額の数値的にわかりやすい部分については、評価結果に記載している。 ・財政調整基金残高と市債残高については目標をクリアしているが、三位一体の改革等で一般財源の減少があり、公債費比率、起債制限比率、経常収支比率については、目標を達成できなかった部分がある ・アウトソーシングについて、指定管理者制度を例にすると、人件費の積算は、管理者・サポートする職員・一般業務を行う職員等それぞれ市職員の人件費を元に積算しているため、低額な人件費になることはない。その積算した金額を公表して公募しており、民間の方もそれを元に応募される。指定管理者の選定にあたっては、価格だけではなく、事業計画などの多面的な評価を行う総合的評価方式を採用している。 ・嘱託職員等を含めた職員全体の人数はそれほど変わっていないが、職員と嘱託職員等の率を出すと、職員の率は低くなってきている。職員に比べ嘱託職員等の給与は低いので、嘱託職員等を雇用すると、人数は変わらなくても人件費は低くなる。また業務内部の見直しを行い、縮減化に努めるとともに、民間でできるものは民間にアウトソーシングを行い効率化していく。
<p>荒木会長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度に関して、ある大きな出版社が、全国規模で各市町村の図書館の指定管理者に非常に安い単価で申請している例がある。価格のみで評価すると指定されるケースがあるが、地域住民の力で、図書館をコミュニティ図書館として運営できる体制にしたほうがいいのではないかと。ボランティアを活用すれば、正規職員で行うより半分の経費で運営できる。熊本市は今後このようなケースがある場合、どう対応するのか。
<p>総務局長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者選定にあたっては総合評価方式をとっているため、価格だけでは候補者は選定されない。例えば価格の評価は全体の20%～40%など施設の内容によって決める。金額だけでなく、運営のやり方、自主事業としてどういうことをやっていくのか等の項目について点数化し選定する。また、仕様書等に基づいて適正な管理運営がなされているかなどを確認するため、毎年モニタリングを行っており、指定管理者が利用者にアンケートをとり、自己評価し、その結果を公表している。
<p>総務局次長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・計画は数字的な結果のみで、どういう成果があったのかをイメージするのが難しいのだと思う。 ・(資料1 検証結果(案)P4)経費効果額のうち188億円を「まち

荒木会長	<p>づくり戦略計画」に投入したとあるが、この財源を生み出すには、見直しが必要となる。例えば、保育園・幼稚園に行っていない子どもたちのために子育て支援センターを整備する場合、市内では民間の保育園も充実しており、公立保育園を民間に移譲することで職員を生み出し、その職員を子育て支援センターに配置することや、整備費用については節約を行い、それを財源にするなど、工夫・見直しの積み上げで、新しいことができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果は、策定した計画を達成できたのだが、それがこの計画では定量的・定数的ではわかりにくいいため、新計画では数値目標を入れた。 ・外部評価については、この外部委員会で評価頂き、頂いた意見を基に計画の見直し等に反映させていただくこととしている。
安武委員	<ul style="list-style-type: none"> ・行政事務事業の評価をしていくのはなかなか難しい。最近では、政策評価、行政評価、事務事業評価と評価の仕方が色んなレベルで広がったが、アメリカやイギリスでは下火になっており、評価のための評価にお金をかけなくていい、という方向になっている。新しい評価のための手法を確立する必要があるのではないか。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・人も経費も削減される中、目に見えるような効果を挙げるのは大変なことだと思う。業務量も減っていない、八方ふさがりのなかで、努力されたと思う。 ・市民に信頼される、開かれた市政を目指しているが、市民のニーズ、市政への理解度はどのように調査されているか。
企画財政局長	<ul style="list-style-type: none"> ・ご要望の把握については、毎年度市民の意識調査を行っている。その結果については、全庁的に共有している。
工藤委員	<ul style="list-style-type: none"> ・自治会という市民に近いところにいるが、色々な制度があっても、高齢者等は、知らずに過ごすことが多い。良い制度があっても知らせることができていない。市政日より、回覧板等により周知されているが、見ない人も多く、その方たちにどう周知するか、自治会として悩みである。

荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・この問題は以前からあるが、新しいやり方で何かを始めても、市民の側から見ると市は何をやっているのかわからない。 ・政令市の横浜市の例で見ると、市民の問い合わせに対し区長の権限では回答できず、一度本庁に問い合わせるため、回答までに時間がかかる。区民からの要望に対して応える権限である自治権を、区長にどの程度下ろすのか。政令市になるに当たって熊本市も、本庁と区の権限について詳細に考えないといけない。 ・行政と市民の間にパイプが欲しいと言われたことは、市民のニーズに対して行政がその場で応えることができるか、行政区が自治権を持っているか、ということに繋がる。 ・行政がどういう目標をたて、どう達成していこうとしているのかという動きを、市民が理解するために、広報・広聴という機能があるが、それに触れない市民が半分はいると考えていいと思う。その人にどのように行政の動きを知っていただくか、その手法を開発していかないといけない。都市が大きくなるとこの問題が表立ってくるが、今後の展望はあるのか。
企画財政局長	<ul style="list-style-type: none"> ・広報・広聴は長年の課題。アンケートによると市政情報を知る手段としては市政だよりが一番だが、他のテレビやインターネット等の手法を併用されている。色々な手法を併用してやっていくしかない。新しい制度をはじめるときは、一般的な広報手段はもちろんだが、対象者・関係者、例えば福祉制度だと、民生委員への周知等、色々な手法を考えながらやっている。常にできる限りの努力はしたい。 ・意見の集約については、校区単位の校区自治協議会が現在 80 校区中 71 校区できているが、ここで話し合っていたき、校区自治協議会からまちづくり交流室へ地域の意見を伝えていただくような仕組みにできないか、と考えてやってきた。政令市になって区役所ができるので、現時点の考えでは、可能な限り区に権限をもたせて、区で意思決定ができ、区でまちづくりを考えていければと思っている。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・続いて、議題（熊本市行財政改革計画について）について審議を行いたい。まず事務局より、説明願いたい。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・資料 2（熊本市行財政改革計画について）について、主に 2 月の委員会で説明後の変更点について説明。
財政課長	<ul style="list-style-type: none"> ・財政の健全化について説明。

荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ご質問、ご意見等はないか。
那須委員	<ul style="list-style-type: none"> ・(資料2 熊本市行財政改革計画 P4について)改革の視点として「民間活力の活用」とあるが、経済至上主義での失敗により、ゆがんだ経済状況となっている。民間・社会に弊害がでているので見直しをお願いしたい。 ・「成果重視の改革」についても、職員の適正化とあるが、事務量・事業内容を把握できていない現状で、経費削減だけを目的とした人員削減は、市民サービスの向上には繋がらない。具体的には、アウトソーシングについては、清掃業務の外部委託に関して、委託先で2人乗員でなく1人乗員で作業を行ったために事故が起きた事例がある。委託先の賃金、労働条件の見積もり・検証をし、最低ラインを確保してからの委託でないといけない。慎重にやって欲しい。
杉内委員	<ul style="list-style-type: none"> ・市のアウトソーシング等が、社会状況の悪化に直接繋がっているとは言えないと思う。事務局の説明では、例えば指定管理者制度では、単なる賃金等の経費だけでなくその他のことも考慮し、総合評価により委託先を決定し、またモニタリングを実施している。慎重にやっていたかかないといけないが、アウトソーシングだからすべてがおかしくなるとは限らない。より良い方法をさぐりながら、行財政改革を進めて欲しい。
安武委員	<ul style="list-style-type: none"> ・市債残高が2,400億円で、25年度目標値は2,000億円程度とあるが今後どうなるのか。
財政課長	<ul style="list-style-type: none"> ・市債残高は0となるのが一番良いが、市が行う事業には10年、20年、30年と長期の計画もあり、その時その時の受益者に費用を負担して頂く、という考え方もある。25年度より先の目標はまだないが、中核市平均や政令市移行等状況を見据えながら、適切な市債の規模を検討していく。
安武委員	<ul style="list-style-type: none"> ・公債費比率との関係は。
財政課長	<ul style="list-style-type: none"> ・多額の借入れを行えば、返済額は当然増える。目標としては、11%台であり、若干ずつ減らしていく。
坂口委員	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者行政の充実というプログラムの追加について(資料2 熊本市行財政改革計画 P55) 成果指標は、「消費者センターへの相談により解決可能となった割合」を20年度88.2%から25年度95%にするとあるが、わかりにくい。もっと市民にわかりやすい成果指

行政経営課長	<p>標が良いのではないかと。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本日、消費者庁が設立されたが、消費者行政の補助金が拡大されるのではないかと。未然防止を図るのであれば、講座の開催を年間 60 回から 110 回にするとか、窓口の充実であれば、窓口相談時間の 1 時間延長や土日開庁をする等具体的な成果指標のほうが、市民に伝わりやすいのではないかと。 ・他に視点があるのではないかとのご意見について、市民の方にわかりやすいものにするための参考にさせていただき、今後検討していきたい。
垂見委員	<ul style="list-style-type: none"> ・市民に信頼される市政の実現ということで、行政と住民が自ら参画する、自治が推進する、市政を実現していただきたい。NPO・ボランティアとの新しいパートナー関係を築き、行政と市民との各事業への市民参画を進めて欲しい。 ・効率的で質の高い市政の運営について、管理型行政から経営型行政へ、経営者意識で民間の活用・民間ノウハウの活用をし、良い意味で民間活力を生かして、取り組んでいただきたい。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・自治基本条例の策定を進めており、市民との協働をますます形にして、実現していきたい。
杉内委員	<ul style="list-style-type: none"> ・不祥事がなければ、市民の市政への信頼度は上がる。熊本は不祥事が多い。職員倫理の保持（資料 2 熊本市行財政改革計画 P63）の公務員の倫理評価点が 20 年度平均 87.9 点とあるが、本当にこんなに高いのか。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・主要な点をご指摘いただいたが、何点かご意見したい。 ・（資料 2 熊本市行財政改革計画 P3 について）目標について、平成 20 年度の基準値があるが、高いのか、低いのか。他都市との比較があるとわかりやすいのではないかと。 ・（資料 2 熊本市行財政改革計画 P4 について）計画期間の特徴として、政令しになるなかで、城南町・植木町とどう調整を図っていくのか、各地域間の統一性をいかにして図っていくのか、という課題がある。改革の視点として調整を入れておくところが必要なのでは。 ・進行管理について、内部の進行管理と内部・外部を併せた進行管理があるが、前計画にも新計画にも「協働」を謳っているため、市民と行政との協働の中でも進行管理の側面を入れておくことが必要ではないかと。NPO、ボランティアや校区自治協議会等が活発に活動

	<p>を行うと、行政の負担は軽くなるはず。こういう形での『自治効率』の追求という視点を行革の視点に入れてもらえればと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(資料2 熊本市行財政改革計画 P19について) これからの5年間は、合併・政令市移行と熊本市にとっては、非常時である。この期間はどのような課題があり、それにどう取り組むことにより行財政にどう負担がかかるのかを念頭に入れて対応すべき。中期定員管理計画について数値目標があるが、人員削減を無理にしないでいい。合併直後の非常時は、社会的事情に対応する考え方が必要である。 ・(資料2 熊本市行財政改革計画 P29について) 地方行政は、市がどれだけ独自に目標を設定してやろうとしても、制度的要因が大きく、総務省が中央の財政制度を変えると大きく変わってしまう。財政的分権がどの程度図られるかにより大きく指標が変わる可能性がある。で、「既存の制度では」という断り書きを入れたほうがよい。 ・各委員の質問、意見等をまとめたが、以上である。事務局のほうからは何かご意見はあるか。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・坂口委員からのご質問の「消費者センターへの相談により解決可能となった割合」とは、消費者センターの相談員が相談を受けたあと、国民生活センターに報告し、その中で解決したかどうかの集計の報告を行っているが、その解決したという数字を成果指標とした。
総務局次長	<ul style="list-style-type: none"> ・杉内委員より、公務員の倫理評価点についてご指摘があったが、新しく策定した行動規範の理解度等の約20項目についてのアンケートを全職員に実施した。考えていたよりも低くもっと徹底しないといけないと感じた。これを受けて各職場であいさつ等細かいことから行ったが、すべてを徹底することにより、信頼回復に向け一生懸命取り組んでいく。
総務局局长	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者センターの成果指標については策定にあたり、例えば最初から相談しても解決不能なものもあるので、わかりにくいのではとの議論した経緯もあるが、市民生活局と話してこれが一番よいのではないかということになった。 ・会長の意見にあった調整等については、城南町・植木町との合併により中期定員管理計画も当然変更することとなる。また交通局の経営健全化に伴う問題もあり、数値も変わってくる。また次回に変更する点についてはご報告する。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・各委員より活発な意見がでてよかった。これをもって終了する。