

平成20年度第1回・熊本市行財政改革推進計画委員会 議事録（要旨）

1 日 時

平成20年7月23日(水) 午前9時から11時まで

2 場 所

市庁舎南側別館（駐輪場）8階 会議室

3 出席委員（敬称略、順不同）8名

荒木 昭次郎（会長）、坂口 真理（副会長）、平野 有益、垂見 和子、
那須 保、工藤 啓子、杉内 昭夫、安武 次郎太の各委員

4 配布資料

- ・ 資料1 行財政改革への取組み
- ・ 資料1－1 行財政改革推進計画（平成20年度実施計画・概要版）
- ・ 資料2 新行財政改革計画策定の基本方針
- ・ 資料3 「新行財政改革計画」（中間報告）

5 次第

(1) 開会

(2) 委嘱状交付

(3) 市長挨拶

(4) 委員自己紹介

(5) 事務局職員紹介

(6) 会長及び副会長選出

(7) 会長挨拶

(8) 議事

- ・ 議題ア 行財政改革のこれまでの取組みについて【資料1】
- ・ 議題イ 平成20年度実施計画について【資料1－1】
- ・ 議題ウ 新熊本市行財政改革計画の策定について（中間報告）
【資料2, 資料3】
- ・ その他

(9) 閉会

6 議事録（要旨）

荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・議題ア（行財政改革のこれまでの取組みについて）及び議題イ（平成20年度実施計画について）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（行財政改革への取組み） ・資料1-1（平成20年度実施計画について）について説明。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・何かご意見、質問はないか。
那須委員	<ul style="list-style-type: none"> ・市長と直接意見交換できる機会を設けてほしい。 ・現計画に「市税収入増加が見込めない状況にある。」という表記があるが、その理由を説明してほしい。 ・4年間の実績の中で、職員数と経費の削減について説明があったが、このことをどのように評価したのか。 ・市民の目から見たときに、4年前と比較して、市民サービスがどれだけ向上したのか、経済的な効果だけでは分からないので、説明があればより分かりやすい。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・本来であれば、市長も同席して委員の意見を拝聴して、市長の考えを申し上げるところではあるが、本日は公務のため同席できなかつた。次回以降は可能な限り、同席できるよう努力したい。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・市長も公務があるので、この委員会の日時に合わせるのは難しいところもあると思われる。可能な限り同席をお願いしたい。 ・市税の収入増加が見込めない点について、私も説明を求めたい。
財政課長	<ul style="list-style-type: none"> ・市税収入の伸び率は、過去10ヵ年（平成8年度～18年度）において、1.01倍となっている。平成8年度が843億円、平成18年度は854億円となっている。市税収入の内訳は個人の市民税、法人市民税、固定資産税、その他たばこ税等が含まれる。 ・支出面では、ここ10年位で100億円ぐらい社会保障関係費の扶助費が大きく伸びた。 ・相関的に考えると、市税というのがなかなか伸びない状況である。 ・地方交付税改革による地方交付税については、平成12年度で460億円あったが、平成18年度は308億円と減少している。国も非常に財政難であるため、地方に交付するお金も減らしている。そういった意味で市税、地方交付税など、地方が自由になる財源が厳しい状況にある。

那須委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税込増加にむけてこの4年間でどのような取り組みをしてきたのか。
財政課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 熊本市は、税込増加に向けて必死に取り組んでいる。例えば、熊本城について、平成10年に復元計画を策定し、平成19年度まで89億円をつぎ込んで復元した結果、現在、熊本城の来場者が非常に増えている。また、企業誘致も非常に増えており、税込増加について取り組んでいる。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市税込増加対策は、政策的なことにも関わることだと思う。経済開発政策を行うなかで、税込を回ってきたということであるが、地方交付税、三位一体改革の影響を受けて、地方が圧迫されているのは事実である。 ・ 財政課長より、地方交付税は、地方が自由に使えるという性質のお金であるとの説明であったが、特定財源化の性質をもってきているのではないだろうか。残りは、住民税、固定資産税等々が地方財源ということになるが、この伸びが熊本市においては、先程10カ年のなかで、0.1%程度しかない現状がある。 ・ もう少し政策的に行う必要があるという指摘だろうと思うが、それは、当委員会で議論すべき範囲ではないと考える。この行財政改革計画委員会としては、市長に対して申し上げることはできるだろうが、勧告するところまでは荷が重いのではないか。 ・ もう一つ残されていた質問である経済効果だけで効果がなかなか見えてこないということについてはいかがか。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行財政改革の成果は、現在、職員数、経費効果、財政指標で効率化やスリム化、財政健全化を計っている。 ・ これまでの事業や制度をすべて止めるという意味でなく、再構築をして新しいスタイルに変えていくとか、民間の力を借りながら職員数をなるべく少なくしている。 ・ 代表的な指標として、職員数、経費効果、財政状況を示す指標等がどのようになったのかで、この計画の達成状況を計っているが、本来この行財政改革推進計画は、熊本市が進めるまちづくりを、いかにうまく展開するか支えていくための計画である。 ・ まちづくり戦略計画のなかにはいろんな指標があり、市民が本市が進めるまちづくりについて、どのような感想、考え方をもっているか毎年アンケートをとっているので、この行財政改革がどのようにそれに貢献したのかを評価したいと思っている。現時点ではスリム化という意味では職員数の削減、それから、効率的という観点から経費効果額とか財政の健全化の指標を出しているところである。

荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・行財政改革推進計画は、まちづくり戦略計画で使われる各種指標を整理整頓し、こういう指標を取り入れるとこういう効果がでてくるという指標間の相関関係を示した一覧表があると、私たちも非常に理解しやすいのではなかろうかと思う。 ・次回の委員会以降、発展的な議論にもっていきたい。
総務局長	<ul style="list-style-type: none"> ・行財政改革によって捻出された財源を、いかに配分したかについては、平成18年度において、職員数が18人減、経費効果額は約76億円、その中で、約33億円をまちづくりの分野に新たに投入した。 ・次回までにまちづくり戦略計画について、市民からアンケートをとっているの、一緒にご覧いただければ分かりやすくなると思う。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・効果の中身が見えるような形にしてほしい。
安武委員	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の削減は大きなテーマの一つとなっている。平成8年当時から、平成19年度までの数字では500名ほど職員の削減がなされているが、事務量はそう減っているものでもないと思われる。かえって、最近の行政ニーズは非常に細かくなっているの、仕事量は減っていないのに職員数は削減されて、職場のなかで、いろんな意見はないのか。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ただいまのご質問は、地方分権の時代に基礎自治体の仕事は必然的に権限が委譲されるために、仕事量は増えるけれども、お金と人は足りないというアンバランスな地方分権の推進状況がある。職員を削減していくという考え方を基本に仕事量が以前よりは権限委譲されるということは、仕事量が増えるということから、基礎自治体は一体どのように対応していくのか。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の削減にあたっては、3つ方法がある。 まず第1点目は時代ニーズに合わない、事業を止めることで担当していた職員を削減できる。 第2点目は、市が直営でやっている仕事を民間にお願いをする。例えばごみ収集や公の施設の管理運営業務はいままで職員が行ってきたが、民間委託をすることで職員が削減できる。 第3点目が各課の事務効率化である。あまりやりすぎると、各職員の仕事量が増えたり、仕事の質が粗くなると思われる。各課の仕事の効率化は難しく、私たちも苦慮している。公務員がやらないといけない仕事と、嘱託職員、臨時職員でできる仕事の区分を各課で検

<p>荒木会長</p>	<p>討している。我々職員は、公務員ならではの仕事をすることによって、職員数の削減が図れる。これらの方法を工夫しながら、職員削減に取り組んでいる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事量と職員の削減との関係について、第1点目は時代のニーズに合わない業務はやめていく。第2点目が、何十年前から続いていることではあるが、直営方式の事業のなかで、民間でもできないことはない業務があれば、民営方式を図る。第3点目は、事務の効率化いわゆるルーチンワークである。どの程度効率化を図るかというのは大変難しい。これはいろんな学問的な側面からも、アプローチしていくことが可能な領域であるが、問題は嘱託職員の数を増やしていくことは社会的な側面からもどうなのか。例えば、本日の熊日新聞によれば、お医者さんが熊大の医局と市内の病院とで勤務をいつたりきたりしながら、修行を積まれていくわけだが、育児休暇制度を活用しようとするれば、1年以上同じところで働かないと休暇がもらえないことになり、一体何のための制度かということになる。嘱託職員は非常に不安定な状況にあり、そういった状況を行政が広げていっていいんだろうかという問題もあるので、3番目の問題は非常にやっかいな感じがする。 ・他にご意見等ないか。
<p>坂口委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・達成状況については、職員だけの自己申告で評価をしているとのことだが、客観性に乏しいのではないかと、また、甘い評価になるのではないかと。例えば第三者の専門家の方をいれて評価をすることはないのか。
<p>行政経営課長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい計画においては、すべて成果指標を設けたいと考えているが、現計画のプログラムには、成果指標がなく、客観的に評価できる仕組みとなっていない。このようなことから、担当部署が評価を行った。この委員会で、評価について意見があれば、修正を加えたいと思っている。外部の評価委員会としての役割は、この委員会に担っていただきたいと考えている。
<p>総務局次長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・私は以前環境事業部で2年間、その前は3年間保育園の民間委託を進めてきたので、現場での評価の考え方についてお話したい。 ・保育部門では、保育園の民間委託をやるという目標、数値があり、それを実施に移したので、達成という評価になる。しかし、なぜ保育園の民間委託をやるのかは、熊本市に4万人の乳幼児がいるが、そのなかの2万5千人が保育園、幼稚園でサービスを受けている。残りの1万5千人は、子育て支援センターという施設を使って、い

<p>荒木会長</p>	<p>つでも来れるようにしたい、その際に市内の保育園は、128ヶ園あり、その中で21ヶ園が公立でその他は民間で運営しており、保育料、サービスは一緒である。公立の場合は、経験のある職員が多いため、子育ての悩みを抱えているお母さんやお子さんに対して、子育て支援センターでサービスを提供することとしたが、これに必要な人員等は公立保育園を民間委譲することにより生み出した保育士を子育て支援センターに配属した。</p> <ul style="list-style-type: none"> • また人員配置も、朝の時間帯は子どもが少なく、保育士も少なくしてよいが、今まで機械的に行っていたものを工夫し、時間を広げ、シフトを変えることによってサービスを充実した。これらは正に行政改革であるが、計画には書いていない。また、清掃も民間委託することによって職員がさらにごみを減らす啓発活動に専念できるなど、サービス向上に繋がっているが、その分が評価に現れていない。 • 全国的な傾向として見ていくと、清掃業務は収集して中間処理をして最終処分という流れであるが、収集輸送業務、2つのプロセスでだいたい8割の経費がかかる。経費を削減する方法として、市民の力を仰いで水俣市的なやり方をやっていく方法や、市民力が高まることによって、環境行政のコストが少なくて済んだ事例もある。 • また、評価の面では、客観的な理論武装が必要な時代となっている。しかし、例えば熊本県が毎年、施策評価をしているが、A～Eの5段階あるなかで、AとBしか入れてこない、これは内部評価だからである。 • この委員会が第三者委員会として位置づけられているのであれば、客観性を確保するために、評価するための指標を考え出して、提案をしていく余地があると私は考えている。
<p>垂見委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 行財政改革推進計画について、経費効果額を平成20年度も77億円という目標を立てて、主な取組みを掲げているが、すべての項目が平坦に並んでいるように見受けられる。特に優先的に取組む項目などがあれば教えてほしい。
<p>行政経営課長</p>	<ul style="list-style-type: none"> • すべてを粛々とやっているが、重点項目としては、直営業務を民間にお願いする部分に特に力を入れていきたい。また、公共サービスの見直しについても、現在の環境が継続するのであれば、今の体制でやっていきたいが、環境が許してくれない。サービスの水準、あり方等々を総点検する時期ではなかろうかと思っている。しかし、基本はすべての項目をフラットにやっていくことだと考えている。

荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・現状では、行革を進めていく上で、優先順位をつけることは、取り組みが甘くなる項目がでてくるかもしれないということであるが、それを乗り越えることが必要になってくるのではないかと思う。 ・他に質問等ないか。
平野委員	<ul style="list-style-type: none"> ・先程、市税収入の件について説明があり、いままで、計画にそって財政再建を進めているとのことであるが、新しい計画を作るにあたって、市の今後の財政計画についての基本的な考えと、どのくらいの危機意識を持っているか示してほしい。その基本的な考え方次第で、次の計画を進めるスピードが違ってくるだろうと思う。 ・全国的に言えば夕張市の例もあるし、大阪府では、必死に財政再建をやらなければいけない状況、それから、熊本県でも新しい知事が財政再建ということを掲げているが、熊本市はもうひとつはつきりしない。 ・計画に沿って財政再建をある程度進めているとのことであったが、現在と同じようなスピードで進めていけばいいのか、あるいは合併や高齢化社会を考えると、今後それに割くお金が増えると思われ、街づくりの一方で財政健全化計画をよりスピードアップを進める必要がある。
企画財政局長	<ul style="list-style-type: none"> ・財政健全化のスピードについて、現在の熊本市の状況を認識としては、今にも財政再建団体に転落するかという状況にはない。これまで、行財政改革推進計画に基づき、各種財政指標、財政調整基金残高も回復していることもあり、財政健全化へ向かいつつある。しかし、今後を考えたときに、財政健全化に向けて、引き続き取り組んでいく必要がある。 ・また、3つの町と合併協議をしていくなかで、財政健全化へ引き続き取り組んでいく必要があるし、現在、まちづくりの総合計画を作っているが、きちんとやり遂げるためにも、それに耐えられるだけの財政を作っていかなければならないので、より健全な財政を目指して着実に取り組んでいきたい。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・熊本市が行財政改革を進めていく中で、基本哲学みたいなものを示しておく必要があるのではないだろうか。つまり、過去進めてきた行財政改革の中での哲学はどうであったのか。それからこれからの行財政改革はこうあるべきだということを市長から機会があれば、聞いてほしい。 ・熊本市の財政状況は、夕張市ほど危機的な状況でもない。ただ、熊本県内の長洲町の下水道の特別会計のように、一つの事業を熱心に取り組んだ結果、制度上のかくれみに隠れたものが表にでてくる場

	<p>合もある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国の方では特別会計の連結決算をやろうとしていなくて、自治体だけに連結決算を求めるのはいかなものかと思うが、市民の立場からすると、国の制度変更に伴って、国からの補助金とか交付税が減らされ、こういう財源構成になっているというような形を示してほしい。 ・国の制度によって地方自治体が右往左往させられてしまっているという側面もひとつはあるのではないかと思うので、地方の声を結集して新たな地方税財政制度の確立に向け、考えていかなければならない。
財政課長	<ul style="list-style-type: none"> ・昨年の6月、北海道の夕張市などの例を踏まえて、全国一律に財政健全化を図る法律が施行されており、この法律で病気に例えると、いままでは、突然危篤状態に陥って、再生していく構造だったが、今度からは健康な状態、病気な状態、危篤な状態と3つに分かれることとなった。現在、平成19年度決算を締めているが、9月、10月位になると新しいその判断基準で見た結果がでる。 ・熊本市の財政状況は、健康な状態である。熊本市のような都市では、毎年新たな財政需要がどんどんでてくる。例えば、最近では、小中学校の耐震対策について、何百億という財源が必要である。そういう新たな財政需要に対して、できるだけお金を持っておきたいので、役目を果たした事業は止め、新しいものに取り組んだり、民間でできるものは民間に委託することで、絶えず新陳代謝を図ってきた。その結果、過去5年ぐらいで健康の状態になったと考えている。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・いま、財政課長から説明があったように、どうしても熊本市みたいな中核都市で政令市を目指そうというような市においては、県内の他の地方自治体に比べて、中枢関係機能的な経費が1割5分から2割程度自動的にくっついて離れない経費がある。中核都市以上の都市であれば、新潟市、浜松市を例にしても、その地域の中核管理機能を果たさなければいけないとのことで、宿命的な要請を受けていることから、周りよりは少し高コストとなることを念頭に置いとかなければならないかなという感じを持っている。 ・続いては次の議題に移りたい。次は、議題ウ 新熊本市行財政改革計画の策定について（中間報告）説明願いたい。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・資料2（新行財政改革計画策定の基本方針） ・資料3（「新行財政改革計画」（中間報告））について説明
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・何かご質問、ご意見はないか。

杉内委員	<ul style="list-style-type: none"> ・まず、第1点目は、危機感が伝わってこない。何のための行財政改革なのかというところがもう少し示すべきである。もちろん、基本的にはさっきから説明があるように、行財政改革をやるのは単なる財政の改革ではなくて、熊本のまちづくり戦略を推進するために行財政改革を行うということだが、熊本のまちづくり推進とは一体何なのか。総合計画とのバランスがどうなのかが分からない。それからもう一つ大事なのは、まちづくり戦略計画と財政再建をリンクさせるのではなく、行財政改革とどのようにリンクさせるのか。単に財源を生み出せばいいということではなくて、まちづくり戦略計画にフィットする事業、施策については、例えば重点的に行い、それ以外については絞り込むようなストーリーを作っていただきたい。 ・第2点目は、行政の評価は残念ながら、平静的すぎる。行政評価の方法もいろいろな議論もあるし、正しい行政評価手法が確立していないとしても、数値目標を取り入れるなど、工夫しながら行政評価をきちんとやる必要があるのではないか。 ・第3点目に行政の評価は、全職員が行財政改革に真剣に取り組んでいくためにも、高いレベルでなく、事務事業レベルで考えてほしい。また、評価と同時に財源主体をきちっと理解してもらいたい。つまり、役所は、支出は真剣に考えるが、収入の方は税務部とか財政課にまかせとけばいいみたいな感覚が大いに見受けられる。市の収入をはっきり分かるような形で行政評価シートを作り、その財源は自主財源なのか利用料なのか使用料なのか、国庫負担金なのか国庫の補助金なのかというのを理解したうえで、お金を使うということが重要である。
荒木会長	<ul style="list-style-type: none"> ・行政の組織構造や、トップマネジメントからボトムマネジメントの間の協定契約関係により評価をする。リトルマネジメントとローアマネジメントとの同じ協定契約で事務事業の評価をブレイクダウンさせて、具体化した評価事項を評価シートに作っていく。 ・次回の説明では、熊本市なりの数値目標があれば出していただけたらと思う。 ・これで議題は終了したいと思う。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・指摘をいただいた点については、なるべく分かりやすい形で資料を作成する。 ・まちづくり戦略計画は、各施策ごとにすべて数値目標を設定している。どういう指標があり、どういう指標が伸び悩んでいるとか、施策ごとに分かるようになっている。行財政改革がこれらの指標にどのように影響したかはなかなか難しい面もあるが、それも含めて評

	<p>働をやらないといけないと考えている。次回、分かりやすい形で示したい。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 次回の開催は来年の1月を予定している。
--	---