

平成28年度第2回秦野市行財政調査会（行革推進専門部会）

1 開催日時	平成28年8月23日（火）午前9時30分から11時40分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎4階 議会第1会議室	
3 出席者	委員	斉藤部会長、小林委員、佐々木委員、茅野委員、山田委員
	事務局	行政経営課長、同課長代理、同担当2名
4 議題	(1) 新はだの行革推進プランの総括について (2) 第3次はだの行革推進プラン実行計画の進行管理について	
5 配付資料	資料1 新はだの行革推進プラン効果額（見込み）一覧 資料2 新はだの行革推進プラン評価（自己評価・内部評価案）一覧 資料3 改革項目分析 資料4 「新はだの行革推進プラン」総括評価案骨子	

6 会議概要

議事(1) 新はだの行革推進プランの総括について

【事務局】 （資料1～3について事務局から説明）

【部会長】 ただいま説明がございましたが、確認を含め御質問はございますか。

【委員】 「資料3 改革項目分析」でマイナス効果が出てしまった「コンビニ収納の導入」、市税と上下水道を含めてということですが、恐らく7%くらいの利用料をコンビニの方に支払うということで支払い損をしているのかなと思います。

結構高いですが、これから個人番号カードが発行されて、恐らく、住民票や印鑑登録もコンビニで実施するような方向の議論が始まると思います。

その際に、せっかく行政が努力したのに、その利便性を享受する住民の方が7%負担せずに、例えば深夜に料金が収納できると

いったサービスを享受するのは、全体の公平性からすると非常に不十分な気がします。

こうしたコンビニ収納の場合には、受益者負担を明確にするといった改革の方向性を出すことが適切と考えます。事務局のほうで、そうした検討が進んでいるという情報はお持ちでしょうか。

【事務局】 各市でコンビニの住民票の交付等が進んでおりますが、秦野市においては具体的な検討は進んでいないという状況です。

本市においては、各公民館や出張所で住民票が提出できるという状況もあります。コンビニは調整が難しいという話も聞いております。また、手数料の問題が解決されていないということもあります。

具体的に申しますと、鶴巻温泉駅の駅舎の建替えをやっております。そこに1つ出張所を設けようという動きがあります。そちらが一段落してからコンビニの方は取組みたいということのようです。

ちなみに、コンビニ収納は計画当初からマイナスで目標額を掲げております。件数が増え、マイナスが生じたということで、コンビニの利便性で市民が多く活用しているという中では、委員のお考えも一つ視野に入れて十分に検討していくようにします。

【委員】 議会でコンビニ交付関連のサービスを実施するかどうかという議論になった時に、手数料の条例改正が必要になってコンビニで400円、出張所で300円と設定すると不公平だという議論が起こります。これは明らかに問題があって、コンビニの利便性を享受するのは明らかに住民なので、住民の負担でコンビニでの発行の手数をまかなう。

私も何台か設置した経験がありますが、出張所もATMを置けば相当なコストがかかるので、受益者負担をきちんと受け入れていただくということです。

そうでないと行革は進みません。やってもらうのが当たり前と思っておりますが、住民が便利なサービスを享受する時に、必ず自分で負担するという姿勢をきちんと示すということが必要です。

行政の方からは言いにくいと思いますが、我々から必ずそうすべきだという意見があったということで議論を進めていただけると良いと思います。

【部会長】 他にいかがでしょうか。

【委員】 不公平だという意見は出てくるとはと思いますが、例えば今回のマイナス効果は、事業費ベースで見た場合にはマイナスということであって、この評価では人件費が書いていないので、人件費を含めて考えた時に全体のトータルコストを見た場合には、コンビニに移行した分で結果トータルコストが抑えられるという理屈が立てば、これをきちんと継続してやっていくという説明力を持ちます。

不公平という意見が出た時には、効果があるということをきちんと行っていくことが必要だと思います。

より、中身を精査しようと思えば、実際に窓口だけで対応していた窓口件数からコンビニの利用件数にどれだけ移行したかを系統的に押さえるということも、説明力をより強くする意味では重要になってくるのかと思います。

あくまでも一例で、全体にも同じようなことが言えると思いますので、今回の総合計画もそうですが、フルコストでものを考えることが強調されていますので、そういう視点をこれから考えていったほうが良いと思います。

【事務局】 おっしゃるとおりだと思います。人件費の部分と件数がいかに移行したか、そこも計っていただけだと思います。資料3を作成して、人件費や件数も含め目標額の設定が甘かったという思いもあります。

その設定自体に問題があり、全部実施でも効果額は達成できないといったことがありました。次の計画の際には目標額の設定についてもある程度精査をした中で計画していく必要があると感じたところであります。

【委員】 先ほどの委員と同じ発想になりますが、基本的には銀行引き落としにできる。将来的に銀行引き落としとコンビニ収納に純化できれば、窓口の人件費がかなり浮いてくるというのが明確になってくると思います。ただ、そこまで徹底するのは時間がかかってくると思います。そこに行き着くまでは先ほどの委員のおっしゃったような問題がある。

最終的にどこを目指すか。純化できるかどうかを確認しながら進めていくのが良いと思います。

それから、パーセンテージが低いのを見せていただいた中で、「重度障害者医療費助成事業の見直し」とありますが、景気動向や対象範囲者の拡大でやむを得ないという感じがしました。

「公民館自主事業の参加者負担の見直し」については、何をもって負担金とするかというあたりです。精査すれば市民の方に負担を増やすことになるのですが、その辺の中身が分からないので、議論が必要と思います。

【事務局】 「重度障害者医療費助成事業の見直し」のように外の要因で制度が進められないという項目もあります。今後はそういったことが生じた時には適宜ローリングというか、制度化を見据えた中で、再度計画の範囲の中で改革を見直していくという作業も必要かなと思います。

「公民館自主事業の参加者負担の見直し」は、目標額の設定が講師への報酬を全額参加者負担でまかなうという設定でしたが、全額ではなく1～2割に抑えた結果がこの数字になってしまったということです。最初の設定自体に問題があり、先にガイドラインをしっかりと固めた上で臨めば、もっと違った結果になった可能性もあります。

【委員】 「重度障害者医療費助成事業の見直し」ですが、対象範囲の拡大は除いて評価してよろしいのではないかと思います。

当初の計画外を計画に入れているので、当然率は下がりますから、ここは直された方が良いと思います。所得制限の部分はどう評価するかは難しいところですが、定性的なものの言い方でこう

いう要素もありますという説明で良いと思います。対象拡大は切り分けられるなら切り分けて、評価を見直した方がベターではないかと思います。

【委員】 精神障害者を対象としなかった場合を括弧書きにするといったかたちでどうですか。外してしまうと整合性の問題もあるでしょうから、2重表記しても良いと思います。

【事務局】 実態を担当課に聞いてみないと、精神障害者の部分が外せるかというのは確認できませんので、外すか一文を加えるかは、その状況で判断させていただきたいと思います。今後報告書を作るに当たって、貴重な御意見として参考にさせていただきたいと思います。

【部会長】 載せないのであれば、後からこうなると注釈にしても良いです。主管課と調整してください。

【委員】 資料2の4ページ、「補助金・交付金の削減」に御努力されていて、「全部実施」の見込みでしょうが、複数の自治体で行財政改革の委員会に関わらせていただいておりますが、他の自治体にも言えることですが、補助金を30年間続けているといった場合、10年でもおかしい感じがするのですが、そういう性質のものを果たして補助金として支出するべきものなのか。次回には、根本的に考え方を変えるべきではないかと思います。

例えば、経常的に支出が必要な補助金であれば、契約関係に変える方が妥当な気がします。補助金として支出するのが妥当でない補助金はスタートアップでいずれ自立するということが前提だと思います。あまりに長期なものに関しては、抜本的な見直しをそろそろして良いのではないかと思います。しがらみがあるので、難しいのは重々承知しています。

むしろ、特定の団体にいつも支出しているような補助金は、特定のサービスを動かしにくいと思います。そうだとすれば、行政が本来やるべきものを各団体が担ってくれるという意味の負担金

にする。適切な予算項目に見直すというようなことにそろそろ取り組まれた方が、秦野市は能力が高いので、そういう取り組みができるのかなと思います。この成果は他自治体に比べれば極めて立派な成果なので、できればそういうところまで取り組めると、よりすばらしいと思います。

【事務局】 10年ほど前に財政課主導で精査いたしました。外部委員さんと呼んで、削減するための場でした。新しく取り組みを始めた補助金に関しては、サンセット方式として、3年に1度見直しをかけるということを要綱上規定するとしていますが、結局減らしても新しい需要が増えていってしまう。

どうしても10年に一度くらいは再度チェックが必要で、定例化しているものは委託契約とか負担金とかやり方を見直すといった方法もあるかと思います。適宜、御意見としていただいた中で調整を図れる部分はやっていきたいと思っています。

御存知のように補助金は政治的な部分もありますので、慎重にやる必要があると思います。

【部会長】 こちらから根本的な考え方を出していくということですね。

補助金がずっと同じというのはどう考えてもおかしいですね。自立に向けてというのが根本的な考え方です。これからも基本的な考え方として示していきたいと思っています。他にはいかがでしょうか。

それでは、資料4「新はだの行革推進プラン」総括評価案骨子について事務局から説明をお願いいたします。

【事務局】 (資料4について説明)

【部会長】 新はだの行革推進プランの全体を通しての総括評価をまとめたいということで、案の段階ですが、前回いただいた意見を盛り込みながら、項目ごとにたたき台を作っていただいております。

構成についてはこれから考えていきますが、評価の軸・視点・内容について御指摘いただければと思います。よろしく願いいたします。

【委員】 先ほどのコンビニ交付に関する話ですが、住基カードをお持ちですか。私は持っていますが、今どうやって住民票を取るかというと、ほとんど市役所の窓口には行かないです。近所のコンビニで全部取れるようになり、きわめて便利です。

先日、個人番号カードの交付があったので窓口に行った際に、印鑑登録が必要だったので住基カードを出したら、これでは印鑑登録は取れませんと言われ、もう一度窓口で300円払いアナログの印鑑登録カードを作らなければならず驚きました。

今のようにカードがせっかく普及しているのに、全員が持つことに法的に決まったわけですね。それによってサービスを享受できる。窓口で職員が置かれていなくても、住民票や印鑑登録書は取れるわけです。秦野市にも窓口よりもたくさんのコンビニがあると思います。

この事業のように達成したのに評価がマイナスになってしまうというものは、窓口の職員がその事業に関わってしまっているので、費用の削減効果が表に出てこないといったようなことが起こってしまうと思います。

資料4の21ページにある「カネ」から「ヒト」へという意見は素晴らしいと思うので、高齢社会に向けて職員がどんどん少なくなっていくと思います。逆に、負担をしなければならない高齢者が増えていくというようなことになるわけですから、窓口のルーチンワークをするものに人員を割くというのは明らかにおかしいです。窓口でとらなくても個人番号カードを持って、コンビニに行けば誰かがいるわけですから、このサービス料を含めて負担額があるわけですから、住民が享受するという姿勢は明確にしなければいけないと思った次第です。

同時に、資料4の9ページ、特別会計等で「水道料金の適正化」や「公共下水道接続の促進」などで効果額が達成できなかったという結果が出ています。

想像するにアナログの水道料金のシステムがあると、過去に独自の水道システムを持っているところは、例えば遠く離れた1軒のために水道管を引いて水道の接続料はどの場所でも一律の料金にしなければいけない。そのため、本来行政が負担しなければいけない受益者負担がきちんとできていないといったことが問題になっている。その操作を担当職員がシステムに組み込んでいってしまったため、レガシーなシステムが残っていて一般の水道料金のシステムをドンと入れられないということだと思います。でも、それは不公平です。

インドの電気屋さんが政治家には電気料を無料にしてしまうのと同じで、遠く離れたところに水道を引いたり、調整区域に下水道を引くことになって行政がかなりの部分負担をしているというのは明らかに不公平です。

みんな同じ料金でやるという公平性の考え方を、負担が大きい人はやはり自分で負担するという公平性の概念を整え直すことを、提言の中に書き込めるといいです。

それをやらないと、22ページに「負担」と「給付」のあり方を議論すると書きましたが、日本人はあんパンが10個あると、全員に一つずつ配るとするのが公平性と考えますが、一生懸命やった人にたくさんで、当然やっていない人は少ししかもらえないというのが本来の公平性だと思います。

そうした不公平をきちんと是正する。世代間でも不公平感があると思いますが、公平性の概念を整え直して水道料金のシステムなどもきちんと見直す。

それをやらないと、コンパクトシティといっても遠く離れた人のために行政がコストと労力をかけてエネルギーを使うということが無くならないと思います。その点をしっかり捉えて、概念的でも結構ですので意見の中に組み込めるとうれしいです。

【部会長】 すぐには変えられないところはあると思いますが、これからの社会のあり方として、どう考えていくのかというところでは一石を投じる意義があるということだと思います。

【事務局】 「カネ」から「ヒト」へと言うことですが、窓口の委託化を進める中で、業者に委託したら対応が冷たくなったと市民の皆様がよく言われるそうです。

市の職員の時には親身になって話を聞いてくれたとか。コスト削減とサービス向上のせめぎ合いが非常に難しいと多々感じます。

また、水道の部分については、実際効果額が上がらなかったのは、節水機器が優秀で10年前に比べて使用水量が比較にならないほど少なくなっているというところで、水道収益が非常に厳しくなっているという中で、何度か値上げはしているのですが、なかなかうまくいかないというところだそうです。

「負担」と「給付」のバランス・公平性ですが、ある先生のお話の中で、納税している世代にもっと給付が感じられる社会になっても良いではないかという話で非常に面白いと思いました。40代、50代の支える側の人間が、納税して良かったと思えるシステムでも良いのではないかという御提案でした。

また、公平性の観点からすると今までの日本の社会からすると違う主張でもありますが、「負担」と「給付」のバランスというところで一石を投じるのも良いと思います。

【委員】 19～21ページ、行財政改革という「財」がついているからか、目標の金額を出してそれを減らせられれば、目標を達成したというのは時代が違うと思っています。

細かい点は別にして、今後の秦野市の行財政運営に関する提言についての雰囲気や精神が表現されていてありがたいと思います。

ブラッシュアップをしていくことは別にして、とするならば、(1ページ「評価意見(事務局案)」)「目標額を大幅に上回る効果額を上げたことから、プランの目的は達成されたものと評価できる。」とすると違和感があります。最後の結論がそこへいくのであれば、ここをもう一工夫したいという思いです。

【委員】 今の意見と同意見ですが、私の考えた案ですが、今回の進捗や内部評価の結果を見ると、計画どおりにいかなかった項目が「効果額が達していない」ということですね。

中身を追っていくと、例えば計画が1年遅れになったということが含まれています。つまり、民間企業も同じですが、事業が計画通りに進まないことによる損失です。本来であれば得られたであろう利益や価値が、実は失われているということになる。そういう意味では、実は数字がいくつか出ていたと思います。

例えば、なでしこ会館貸館部分の廃止で建物賃貸借契約を1年間延長したために、目標額と884万3千円の損失が出てしまったということです。

例えば、資料1で目標額と実績額という整理の仕方をされていて、実はこの目標に対し実績が上回っている結果になっているのですが、ここの中に本来得られたであろう額、金額換算の価値があって54億9千万円の実績よりも幾分か大きいのか小さいのかは積算してみないと分からないのですが、実はある。

その分が失われているという感覚を、職員や市民の方にも実は計画が進まないことは損失がこれだけあってその価値が得られたのであれば、例えば扶助費のほうに財源を回すことができたはずなのにできなかったという説明がひょっとしたらできるのではないかと思います。一つの案としてそういう見せ方があるのではないかと思います。

【事務局】 それぞれの委員の御指摘のように、バランスを欠くと感じています。ここはもうひと工夫させていただきたいと思います。また、パーセンテージとして20%・30%と、計画どおりいけば100%ですが、損失に当たることになるでしょうから、その辺を含めた書きぶりを考えてみます。遅れることにより損失が生じるというのは、公務員には発想しにくいところありますので、非常に刺激的な表現にできるかと思います。

【部会長】 事務局案の中に、改善される課題みたいなものはある。一定の効果は上げているけれど、その過程にはまだまだこういう問題があるということを伝えていくということです。

良かった部分はあるけれど、依然として課題があるので、新たな取組みや考え方を導入しないと難しいのではないですかという

ことを踏まえた総括でないと総括にはなりません。意見を参考にしながらまとめていければと思います。

【委員】 従来からの行財政調査会の評価の在り方ですが、結局どうしても金銭で評価することに捉われていた。これからの時代は難しいのではないかという観点からすると目的は達成されたというような一文からはじめ、しかしこれからの行財政改革を考えた時に手放しで喜んではいけないといった表現で総括したらどうでしょうか。一つの案です。

【委員】 最後に提言を言うための逆説になると思いますが、従来の指標では図れないようなところにちゃんと向き合っていくということです。何のために行財政運営の改革をするかに関して言えば、ある自治体で総合計画を作る時にこれからの市役所像・行政像を議論した時に、「市役所の存在感が薄いまち」とPRしていきこうとしました。従来のように全部行政がやっているのではなくて、なるべく市民自治というような形でまちを担っていくことをしています。

つまり、新しい価値観や基軸を打ち出す時に市役所の存在感を限りなく小さくするということが概念的には言えるというのが一つあるのではないかとということ。

もう1点は、21ページの(4)、前回委員がおっしゃっていた「増分の配分から減分の配分へ」という話で、東大の三國谷先生が同じようなことをおっしゃられていて、「不利益の配分」を直視するということです。

過去には「利益の配分」を追ってきたけれど、「不利益の配分」を直視して、それから議論をしていかないと非常に危機的な状況は打開できないとおっしゃられています。表現的な問題ですが、減分にしっかりと向き合ってまちのあり方を考える。そのために行財政改革をやるということが大事だと思います。

【委員】 先ほど事務局から話がありましたが、窓口の民間委託や指定管理に変えたら、対応が丁寧でなくなったという話は多いの

ですが、政策に関する話を職員が窓口で対応するというのは明らかに間違えて、職員の労力があたかもタダのように考えている住民の方がたくさんいますが明らかに違います。職員数は単純にお金だけで計算していますが、例えば職員がそのサービスに要した時間を考えると、債権回収額は上がっていますが債権回収課で1万円や10万円の債権を回収しに行くのに、職員が10日間もかけてそのうちに通っているようなことがあればその分も徴収して帰ってこない、当然負担としては公平でないという話になります。

職員が動いたことの負担も住民に負っていただくというのがとても重要なことのような気がします。今までは調子が良かったのでまあまあとやってしまったのですが、そうした視点も組み込んでいくことが必要と思います。

【事務局】

提供できるサービスと我々にかかる人件費というところの概念も職員が一つ一つ考えた中で、適切な役割分担を考えていく必要があると思います。サービスの主体は人だと思っています。いかに良いサービスが無駄なく提供するか、事業費云々よりも人をベースに考えられたら良いと思います。

【部会長】 減分への転換を考えられる展開を詳しく記述したらどうでしょう。その視点がこれからの行財政改革に重要であるので、考え方が今までとガラッと変わるわけですね。

【事務局】 新行革プラン策定時の反省ではありますが、総合計画の40億という財源を生み出すための計画で無理に入れた項目が散見されます。総合計画で当時40億が求められていたということですが、金ありきではなくて、どうやって人を活用していくか。

市の職員も人口が減っていけば、今の人数も確保できない中で、どういう着地点で収めていくかという部分もそろそろ舵を切るといふか、方向性を考えていかないと、急激に減り始めてからでは間に合わないと思います。仕事の整理もあります、どうしてい

くかという根本的なところを、我々は委員の皆様方や市民のお知恵をお借りして生み出していく必要があると実感しております。

【委員】 職員の人件費もコスト意識で大事だと思いますが、市民の方も、補助金を出したのに人が1人も動いてないというところがあるというのも大きな問題だと思います。例えば、市民の方1人1時間1,500円と換算して10人で1万5千円分と換算したならば、半分出してあげましょうというように、住民のコストのほうも換算して補助金を支出していくことが必要だと思います。アメリカのシアトルにはそういう事例はありますので、動かない人のところにはやらない、動いているところにはちゃんとあげるといえることが大事だと思います。

【部会長】 その風土は変えていかないといけないというか、切り込まなければいけないです。

【事務局】 小さい団体への補助金ですと、小額で1～2万円の世界ですが、減らすための労力を考えたら出してしまったほうが良いというところがあるのかもしれませんが。そういうところを行革の枠組みを使って減らしていく必要は大いにあると思います。

【部会長】 トータルで見れば公的なお金なので、無駄なことを加担するとなるわけですので改めて強調すると違いますね。

【委員】 骨子案の最初の総合的な評価・意見についてですが、「累積実績効果額（見込み）」のところに「【評価意見（事務局案）】」に私どもの委員会の意見が載るといえる形になるということですね。ここはお金しか書いていないのでお金の話が載っているという感じで、目標額の観点からみるとプランは達成されたとなるのですが、今言ったような話は全体を通していえることだとすれば、19ページこれは新しい計画に対する期待を述べているのでしょうが、1ページ目で総合的な評価といった時にお金のことだけで良いのだろうかということを委員の皆様は言っているのだと思

ます。

それでいくと、一般会計における取組結果はお金を中心になっていると思います。3ページの特別会計のところ、これは効果額を達成しているという話と、全体としては実績額がわずかに目標額を下回ったという意見というより、客観的な事実を羅列しているという感じですが、それで良いのかどうかということです。そこが書き方として、金額としては達成したけれど課題はあるという書き方をするのか、または特別会計と一般会計で書き分けができるか。

また、書きぶりですが、2ページの一般会計のところ、市民への周知不足は行政側の責任で良いのですが、「理解不足」というと市民が悪いと言っている感じなので、理解に至らなかった説明不足や周知不足に近いので、そういう書き方にしていただいた方が良いです。市民に責任転嫁する表現に違和感があります。

それから効果額の算定が「現実離れしている」というのは事実ではそうでしょうが、表現として目標効果額と書いていただいた方が誤解がないと思います。

「現実離れしていた」とか7ページに当初想定されていなかった要因で改革が困難になった場合などは、改革内容を柔軟に見直すなどの対応も必要というのは、途中で目標を変えても良いということ委員として言っているのかなという気がしました。目標効果額の算定が現実離れして達成できなかったとか、当初予定されなかった要因でうまくいかなかったととれる表現については、事実はそうでしょうが、表現方法は工夫したほうが良いと思います。

また、8ページの個別改革項目に対する意見については、どうまとめていくかということは11ページのこれまでの意見を参考に作っていきましょうということで抽出していただく。どういう順番で書いていくのか、個別に(2)のア～エまで各評価を出すのか、それとも全体を一括してこの意見の中からまとめるのか、もう一度確認をさせていただきたい。

最後に、2と3は書こうとしている内容が重複しているような気がします。第3次はだの行革推進プランは秦野市の行財政運営

に対する計画ですね。それを推進するための話と今後の行財政に関する提言はどのような性格分けをすればよいのかよく分からなかったです。

【事務局】 効果額の達成に係る評価についてですが、総括評価案の全体の構成にも関わると思いますが、意見をいただく上で前提としたのは、平成26年10月に本調査会から提出された中間総括からの意見を記載し、その比較で事務局案を記載いたしました。

ですから、全体の総括報告書がこういう流れになるかどうかは、前回と今日いただいた意見の中で校正し直そうと思っています。書きぶりとして効果額だけになっているので、今日いただいた意見の中で修正を加えていこうと思っています。

個別意見ですが、想定としては各委員から個別意見をもらおうというのではなく、前回あるいは今回もらった意見の中で個別に関わる要素についてはここに集めていこうというイメージです。意見の中で個別に関わる内容についてこちらで整理していこうという考えです。

2と3が重複という話ですが、19ページの2については2月に答申をいただいた文面をそのまま載せています。イメージ的には総括報告書の中に、答申の原文のままを載せておいて記録に残しておこうかなというイメージです。意見として、プラスアルファがあれば載せていき、3については総括意見として集約していこうというイメージであります。説明が不足して申し訳ありません。

【部会長】 今の段階では総括報告書の姿には至っていないですね。

【事務局】 材料がほしいというのが正直なところです。

【部会長】 骨子となっているからこれがまとめ方なのかと思われませんが、そうではなくて今日は意見を入れてもらって、全体の報告のまとめ方は項目と内容を調整していくというのはありますね。

また、理解不足とか現実離れとありますが実態としてどういう

ことなのかというのがあります。要因・理由は何なのか。下に理由は書いてあるのですが、最終的にまとめるときには読んですぐ分かるような形にしておいたほうが良いかも知れません。

【事務局】 最終的に精査をさせていただきたいと考えています。

【委員】 「金から人へ」がキーポイントになりそうという話ですが、市民の方は「金だけではなく、地域を支える人材の育成」というのは分かりにくいと思います。問題意識をもって議論されている方には分かると思いますが、金額的な削減は限界があるので、人の活用は市民の活用ということになるのでしょうか。行政が担っていた部分を地域の方が担っていただくという意味かなと思います。

短く「金から人へ」とすると意味が分かりにくいと感じたのと、人の活用には可能性があると思いますが、書きぶりに神経を使う部分があるかなと思います。行革の目的の質的变化という大事なポイントを論理展開していくので、研究してみたいです。

【事務局】 地域の人という意味合いと、職員という意味合いの「人」もあります。大事なところですので、丁寧にするなり、分かりやすい表記をしていきたいです。

いずれにしろ、人口減少社会に対応するために、市役所の業務も我々職員も、地域の市民も意識を変えていかないと対応していけないという思いを載せたいと思いますし、委員の皆様方からいろいろな良いキーワードをいただきましたので、盛り込みながらまとめさせていただきたいと思います。

【部会長】 先ほどの負担の公平性の話も、関係してきますね。確かに委員が言うようにこういうことかも知れないけれど、どういうことか、より具体的に示していかないと分からない。

【委員】 うまく表現しないと誤解が生まれやすい部分ですね。

【部会長】 意見をいただけるような形にしておいた方が良くも
しれないです。

【委員】 今まで、尺度を金銭で計っていたものが計りきれないこ
とが、さまざまな場面で出てきています。例えば、豊かな生活と
か福祉尺度で、それをどう見ていくのかというのは非常に難しい。
地域、人、時代が動きどんどん変わっていく。追っかけようと思
っているのにまた逃げてしまうのが90年代からずっときている
ような気もしています。

例えば、税制一つとってみてもお金を取ることだったのが、い
つの間にか税制によって施策を実行していく。財源を集めるので
はなくて自由化する。環境是正をやっていこうという考え方がま
さに今の時代の考え方だろうと思います。

その逆もあります。18ページの間報告の抜粋部分で、委員
や事務局のお話でインスパイアされて思ったことは、市民に対す
る行政からのアプローチで、補助金というお金は最終アプローチ
だと思っています。最初のアプローチは、教科書的には便宜供与
から入ると思っています。実は、もうちょっと前があると思っ
ています。

あなたたち良い人ですねと市長が挨拶するだけで十分。カッコ
つけるならば市の協働団体、賛助団体、同一行動グループだとか
いろいろな言い方で市や行政と手を握っていますということをも
明らかにする。かつては、ほとんど意味がないと言われていたのに、
いま強烈に意味があると思っているのは、市民そのものがものす
ごく豊かになっています。

まして、高齢化が進んでいて金銭的にも時間的にも豊かになっ
て、働かないのですがアプローチはしたい。こういった人をどう
捉えるかと考えた時にどう捉えていますか。

先ほどお話にありましたが、1万円を減らすのにいくら人件費
をかけているという議論を散々やってきました。1万円切られる
と市や県と縁が切れてしまうから、切ってはいけません。「私達
は市や県からお金をもらえる団体なんだ。」ここをどうこれかも
くすぐってっていくか、いけるか。これは効果額と一緒に計れな

いです。それがものすごく重要だと思います。

どうやってよいか分からないのですが、便宜供与よりもっと手前。実はお金も時間もある、それだけで十分というものをいれないと、補助金の見直しというのは、今までのアプローチである波及効果・目的・支援の適正化ではないアプローチで補助金や交付金を追っかけていかなければいけないと考えます。そういう考えに至った時に、新しいアプローチで見直していく必要があると言っても良いと思います。

【事務局】 市と繋がりを感じただけでも、「公」に対する概念といった意味では変わってくる部分もあるので、金の繋がりも人間の関係としては非常に重要なところでありますし、おっしゃる通りだと思います。

行革自体は、バブル期以降不況への対応ということで、予算の削減、あるいは事業仕分けは政権の変わり目に財源を生み出すため等、いろいろな目的があったと思いますが、秦野市でいうと大きな無駄はないのだろうというのが実感です。

大きく切り込めるところはない、一方で前回の会議でも議論になったように、扶助費（義務的に払わなければいけないお金）は増大していく中で、人口が減っていく。あるいはもう一つの社会構造の変化として少子高齢化。高齢化部分の扶助費が増えていくということですので、金の世界では払わなければいけないけれど優先順位をつけて、最もコアなものを残して、これは縮小、やめてもらおうという作業が必要になるイメージがあります。それを補えるのが、地域の人であり、市や県の職員というような漠然としたイメージがあります。

きちんとした書きぶりができず、抽象的な書き方になってしまったことは確かで、今日の意見を聞いてなるほどと思いました。前回委員の皆様からいただいた部分でもインスパイアされた部分もあります。そういう意見を出していければ、他市に先んじて舵を切っていけないと、即対応というのは難しいので、一石でも投じていきたいという思いがあります。

【委員】 ある自治体で勤続20年の団体職員に対し、表彰する制度があり、副賞で渡していたお金の予算を財政課が切ってしまった。事業課は副賞がないので紙一枚では事業を実施できないからといって表彰自体をやめてしまったら、団体の方からこれが楽しみでやっていたのにとものすごい批判を浴びた。

実は、一般の方から見ると市長から20年勤続と賞状をもらう方が、副賞のお金よりずっと効果が高い。こういうことに行政は目を向けるべきです。

もう一つ、神奈川県でNPOとの共同事業を県民活動サポートセンターでやっている中で、良い事を行っていると思うのが事後表彰です。1年間NPOや市民団体がやった事業の中で高い評価があったものに対して、50万とか100万というまとまった金額を寄付します。

このメリットは2つあります。NPOや任意団体は計画をつくらせて補助金もらって実績報告を出すのが苦手です。それをやるために、事業そのものが曲がっていく可能性がある。補助金の適正化法、適正化条例を当てられた日には、目もあてられない状況になる。であるならば、補助金ではなく終わった事業に対しお金をもらえる方が、そのお金が無駄にならない。必ず、次年度の事業の資金に加わってくる。そうすると、適正化法だとか難しい手続きを全部省略できる。

もう一つのメリットは、1年間勢いで事業をしたけれど、単年度で終わってしまった。でも事業内容は評価ができる。その評価を受けて、さらに次の事業を続けることができる、といった状況が生まれる。行政がやっているような計画的にプランニングされた評価がされないものに対する評価ができる。

補助金のあり方として、うちの団体は毎年表彰を受け毎年1万円もらっているというような評価の仕方に直していくことの方が大きいものが出てくる可能性があると思います。

【部会長】 私も聞いていて、行財政改革というのが基本的な目的・キーワードであるわけです。時代の変化とともに、当初の無駄の削減から、行政サービスのあり方から、新たな住民・組織との関

係作りを含めて公平性の問題点を追求していくと、新たに自覚と責任が生まれてこないといけない時代が来たと思います。そこまできた気がします。

社会構造や社会作り、行政の意識改革と住民の認識の改革を含めて自覚・責任をどうやって改めて作っていくのか。そういうところまで踏み込まないといけないと。行財政改革をやったからこそ見えてきたことがありますね。そういう視点でまとめていけると良いと思いました。

委員の方に御相談させていただいてその視点を明確にできるよう、今後に向けてまとめていければと思います。よろしく願いいたします。

【委員】 部会長のお話に加えて、行政だけで事業を節約していくというのには限界を迎えているところもある。先ほどの表彰を続けるかやめるかの判断の責任を行政が負っていること自体が補助金を切れない理由だったりすると思います。

行革で良いのかなと考えています。議会や住民を含めて自治体の行財政を考えていくという枠組みを使わないと厳しいです。

施設の見直しでいろいろと苦勞されていますが、首長が1人で判断しようと思っても切ってしまったら選挙に落ちてしまう。事業を切ったらある集落から猛反発を受けてかわいそうだと行政で負担するといった負の負担を押し付けることがいかに難しいかということです。

負の負担を負っていただく判断をするのは、行政の長と議会が判断しなければできないと思います。首長もその事業が無駄だと思って、尚且つ、議会もそう判断したということがないと、事業を切るというのはかなり難しい。行政の職員だけが努力しても難しいです。

行革、自治体改革の推進を精査する時に、議会の議決を得るには、総合計画もそうですが、自治法から離されてしまいましたが、やるという判断を議会が担うということをやって切っていくというようなことをやらないと、面倒を見ろというようなことがずっと続いてしまう。できればそういうことをそろそろ議論した方が

良いと思います。

【部会長】 責任を明確にすると、それに伴って実効性は生まれてくるわけですね。きれいごとではなかなか進まないということですね。これからは責任を持ってもらい、進めていくということが重要ですね。

【委員】 補助金の話に戻りますが、シアトルかどこかで人がいて活動している団体には補助金を出すということをしています。NPOの方が、小学校や中学校のキャリア教育の講師依頼を受けて、いろいろな社会の職業についての説明をするという活動をしています。

若干のお金は国の制度があって、NPOとしてはそれで稼いでいるわけではなくて、中小企業の相談支援をやってお金を稼いでキャリア教育の活動はどちらかというところと支出する。それでも限界があって数がこなせないのが、補助制度があったそうです。

補助金が無くなってこなせる数が減ってしまった。そこは人が動いていたのに、補助金がなくなった。

行政がキャリア教育を教育行政として進めていくと思っているとしたら、いくつのカリキュラムを、どのくらいの学校にどれだけコストを充てているかという目標があって、それに必要なNPOの人を呼ぶのであればお金をかけていくというようなシアトル的な制度が大事で、奨励金のようになっているとすれば、表彰式であるとか、逆に団体の発表会などで自分達はこういうことをやっていますと発表して審査に手間隙はかかりますが、応募してきたところには表彰する。

そうすると、あそこの団体はあのエリアでこんな活動をしているとか学び合えて職員も参考になる。そういう市民団体の活動の発表会の表彰式をやっていく。

今はお金よりも表彰されることの方が大事と言われています。補助金の見直しをする時に質によって見直していくことが大事だと思います。

【事務局】 表彰は「公」が活動を認めるということが一番大事なのだと思います。先ほど副賞の話がありましたが、その課は誤っていたということですね。表彰状で活動を認知するということが団体に誇りを持っていました。そこを見誤ってしまうと得るべき効果も得られないということを感じました。

【委員】 21ページで何を言うのか項目として入るのか分かりませんが、一言で言えば、計画の進行管理を適正に行うという趣旨です。具体的な題材としては、18ページにごみ収集の話が出ていますが、補足説明で設定額に対する落札率が99.9%とあって、予定価格とほぼ同じだったということです。

どういう内容の設定だったのかということ。後に、収集コースを拡大しサービスを充実させたということで、目標効果額に対しマイナス効果に転じたという話ですが、では設計変更をやっていて、なるべくしてマイナス効果になっているという考え方になっています。

何が言いたいかというと、事業内容を変更したという合理的な説明があったのか、また、そもそも収集コースを変えることが必要だったのか、あるいは一連の説明は透明性を確保された中で行われたのかということが疑問です。

こういったことが他の事業でもあるとすると、目標といていたことが違うのは当たり前だとなる可能性があるため、進行管理、当たりのことを当たりにやるということは言っても良いと思います。

【事務局】 ごみ収集の業者に対する委託の問題にはいろいろありまして、あまり委託できる事業者がいません。随意契約でお願いしている部分とかあった中で、どうしても競争性が働かない部分です。

議会でもなるべく市内業者を優先という要望もあり、特殊業務ですから経費が上がってしまうというのは実態としてあります。

また、目標額の設定もどうであったかということもあります。市の職員でやっていた部分を委託に切り替えてプラスになるとい

う話であったと思いますが、これに関して前倒しで委託が進んだので、効果額がマイナス、少なくなってしまったという要素もあります。

【委員】 99.9%に落札されたからマイナスになるのであれば、70%～80%の落札率を望んでいたのか。理由として出てくるところが予定価格を高くすれば良かったのか。落札率が低くなることを見込んで目標額を設定したのか。

【事務局】 委託が前倒しで早く進みすぎて結果的には目標額を達成できなかったということです。

【委員】 分かりにくいのですが、委託が進むことでお金がかかることが元々分かっていたということですか。直営の方が良かったということになりませんか。

【事務局】 ごみ収集の委託は、人件費のほかに車代が入ってきます。安くするための委託というよりは、抱えている直営の職員を退職で辞めていくので補充しないことで、人件費の削減に繋げていくということです。

【委員】 人件費は見えない部分ですね。

【部会長】 そういう内容であるならば書かないと分からないですね。

【事務局】 実態として現状、委託化で人件費を組み込んでも経費の削減は難しいです。図書館や戸籍の窓口の委託もそうですが、指定管理者にしても委託は経費の削減という意味ではあまり効果はないと思います。先ほど委員がおっしゃったように、市の職員を政策的要素に仕事の質を転換させていくという意味では、大いに効果はありますが、経費削減という意味ではあまり効果がないというのが最近顕著に出ています。

【委員】 分析してみる必要がありますね。

【事務局】 民間の最低賃金が上がっているとか、民間に委託しても人件費はそれほど変わらないということです。所得を上げようとする政権の方針でもそういう方向が顕著かなと思います。派遣など安い使い方を認めない方向になっているので、あまり民間に委託しても金額的には効果は感じられないというのがここ数年顕著になっていると感じます。

【委員】 直営から委託の件は人件費の表現の問題だと思います。

以前、委託で減らないのは確かですが、競争性があると5%、10%と下がりましたが、実際に現場にいる人間は変わらないで雇われ側になり、その方たちの賃金だけが下がっていく状況が10年くらい前からおきている。そこを押さえ込んでいるので、どうするかというのが課題だったのです。

今、秦野の場合は、その前の競争性が確保できない段階なので、そこは別の要素かなという気がします。ここから先は難しいですが、きちんとコスト計算して競争性がないと絶対安くならないです。安くするのであれば、人件費を毎年切り込んでいくという状況になるだろうと。ここは言っていていいか分からないところです。

【委員】 行政のアウトソーシングの拡大によって正規と派遣の格差が生まれている。非常に引っかかる部分ではありますが、県の場合、指定管理でお金が浮いた時代はありました。その辺は工夫の仕方があると思います。

また、県の議会も全く同じですが、県外業者を雇うなどというのはあります。市役所の場合はどうでしょう。市外事業者の市内雇用者率が一定以上あれば、業者が事務所を置いているというよりは、市外でも秦野市民の雇用率が一定以上であれば入札の対象にしていくといった工夫をしないと、競争性は担保されませんね。

【部会長】 今言われたような課題もオブラートに包み明らかにし

てまとめていくということですね。

皆さん御指摘のように、骨子の全体の編集は大幅に変わると思いますが、分かりやすい報告書になるように編集していきます。

【事務局】 今いただいた御意見について、もう一度事務局で精査し、部会長と相談させていただいたうえで、素案という形にさせていただければと思います。素案については、部会長と調整後、各委員さんに了承いただいた上で、庁内で素案を踏まえた協議をしていけたらと思っております。現段階ではこういった素案をいただいているということを庁内で図った上で、市でつくる総括報告書の検討材料としていきたいと思っております。

次回の会議で、内部評価や効果額については本日見込みでしかお示ししておりませんので、最終的なものを示したうえで、総括評価報告書を御協議いただき、内容を決定できればと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

【部会長】 次回は11月ですので、それまでに今日の議論を踏まえ、ここでの意見をまとめるということですね。途中で意見照会があると思いますので、御協力をお願いいたします。それでは、議事の(2)の説明をお願いします。

議事(2) 第3次はだの行革推進プラン実行計画の進行管理について

【事務局】 (第3次はだの行革推進プラン実行計画の進行管理の今後の流れについて事務局から説明)

【部会長】 それでは以上をもちまして、本日の会議を閉会といたします。

— 閉会 —