

## 会議録

会 議 名	八王子市行財政改革推進審議会（第1回）	
日 時	平成29年5月17日（水） 10時40分～12時10分	
場 所	八王子市役所本庁舎 議会棟4階第6委員会室	
出席者氏名	委 員	飯島 大邦会長、寺西 宏友副会長、伊佐 浩一委員、伊藤 正次委員、岡本 恭子委員、時久 いずみ委員、納富 清孝委員、前原 教久委員 (会長、副会長、以下50音順)
	関連所管	なし
	事務局	宇田川 聡行財政改革部長、中部 いずみ行革推進課長、田倉 洋一行政管理課長、細田 英史課長補佐、三浦 清志主査、島田 智夏主任、伊藤 雄太主任
欠席者氏名	なし	
議 題	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 審議会の進め方、答申までの審議予定</li> <li>(2) 各委員の抱負披瀝</li> <li>(3) 八王子市の現状とこれまでの取組</li> <li>(4) その他</li> </ul>	
公開・非公開の別	公開	
傍聴人の数	なし	
配付資料名	<p>【審－1】 八王子市行財政改革推進審議会日程（案）</p> <p>【審－2】 八王子市の現状（財政状況と基本構想・基本計画）</p> <p>【審－3】 行財政改革推進審議会への諮問内容と答申の変遷</p> <p>【審－4】 行財政改革推進審議会の運営について</p> <p>【市－1】 八王子ビジョン2022</p> <p>【市－2】 八王子ビジョン2022アクションプラン (平成29年度～31年度実施計画)</p> <p>【市－3】 行財政改革のあゆみ</p>	

	<p>【市－４】平成 29 年度 予算書及び予算説明書</p> <p>【市－５】平成 29 年度 予算の概要</p> <p>【市－６】平成 27 年度主要な施設の成果・事務報告書</p> <p>【市－７】八王子市財政白書</p> <p>【市－８】平成 28 年度事務事業評価報告書</p> <p>【市－９】八王子市まち・ひと・しごと創生総合戦略</p>
会 議 の 内 容	別紙のとおり
会 議 録 署 名 人	平成 2 9 年 6 月 1 5 日 飯島 大邦

## 八王子市行財政改革推進審議会（第1回）

平成29年5月17日

【飯島会長】 それでは、第1回行財政改革推進審議会を始めさせていただきます。次第に沿って進めてまいりたいと思いますが、それに先立ちまして、事務局から紹介をお願いします。

【宇田川行財政改革部長】 改めまして行財政改革部の宇田川でございます。よろしくお願いいたします。先ほど、市長から辞令交付させていただきましたので、委員に就任していただいたお礼も含めて、御挨拶させていただきます。今回の審議会の開催にあたりましては、皆様お忙しい立場である方、多方面で御活躍されている方に就任していただいたと認識しております。その中で就任していただいたことに改めて御礼申し上げます。誠にありがとうございます。今後、皆様方には、八王子市といたしましては、第9次となります行財政改革の方向性について御審議をお願いするわけでございますが、八王子市の財政状況を取り巻く環境を見据えますと、歳入予算では、その大宗を占めます市税収入は平成20年のリーマンショック以前の数字にほぼ戻りつつありますが、今後、大幅な税収増というのが期待できない状況であります。その一方で、歳出を見たときに、扶助費を中心といたします社会保障費が年々伸び続けている状況でございます。市の歳出予算は、行政の目的別に、教育費ですとか、児童福祉、高齢者福祉は民生費といったかたちで計上しているところです。この民生費が、一般会計に占める割合が平成21年度頃までは30%台で推移しておりましたが、平成22年度に40%台になり、4年足らずの平成26年度には50%台、平成29年度予算では52%と、年々多くなっています。そうした中で、先ほど市長からもお話があったとおり、昭和59年に八王子市は第一次の行革に着手し、これまで数字的な成果としては、借金残高を減らして、償還金を減らす、あるいは職員数を削減することによって人件費を減らすという取組を行い、生み出した財源を増加する社会保障費関係に充ててきたというのが実態です。ただ、市債残高につきましても、この間1,000億円以上削減していますし、職員も1,000人以上削減してきたという中で、今後の改革はさらに厳しくなっているという自覚をしているところでございます。全国の自治体の中には、サービスそのものの見直しにも取り組もうとしてきたところもありますが、なかなか難しい状況にあります。今回の諮問は、行政手続に関するコスト、あるいは生産性の向上といった視点から、諮問をさせていただいたところでございます。今回の審議会

は、専門性の高い方、あるいは地域で最前線として活躍されている方々に就任していただいたところでもございます。事務局といたしましても、皆様のするどい視点あるいは厳しい御意見にできるだけ応えられる準備をするよう指示しているところですので、ぜひ大所高所の視点も踏まえた中で御議論を重ねていただいて、飯島会長それから寺西副会長のもとで実りある答申をいただきますようお願い申しあげまして、御挨拶とさせていただきます。どうぞよろしく願いいたします。

【中部行革推進課長】行革推進課長の中部と申します。よろしく願いいたします。

【田倉行政管理課長】行政管理課長の田倉と申します。私の方は、第8次行財政改革推進計画の重点取組であります、施設マネジメントや受益者負担の適正化、複式簿記、発生簿記を昨年4月から八王子市は導入をいたしました。そちらを活用しました行政評価、事務事業評価などを担当しております。1年間どうぞよろしく願いいたします。

【事務局】行革推進課三浦と申します。よろしく願いいたします。行革推進課細田と申します。よろしく願いいたします。行革推進課の島田と申します。よろしく願いいたします。行革推進課の伊藤と申します。よろしく願いいたします。

【飯島会長】ありがとうございました。今後とも、審議会の運営につきましてよろしくお願い申し上げます。次に本日の議題に入りたいと思います。先ほど、市長から行財政改革について諮問を受けました。各委員のお手元には写しが配付されていると思います。諮問を受けての審議会の進め方及び答申に至るスケジュールですが、その前に審議会の扱いについて定めておきたいと思います。会議の公開、非公開及び会議録の扱いについて、事務局から御説明をお願いします。

【中部行革推進課長】本市では、市政の透明性確保の観点から、会議の公開及び作成した会議録の公開を原則としております。本審議会におきましても、原則公開公表をお願いしたいと思っております。なお、会議録につきましては、発言者名を記載し、原則全文公開とさせていただきます。公表にあたりましては、委員の皆様にご内容を御確認いただきまして、審議会の代表者が指定される委員の署名を得て、公表を行いたいと考えております。また、会議録は市内図書館、市のホームページ、行革推進課窓口で公表させていただきたいと考えております。

【飯島会長】ありがとうございました。ただいま審議会の取扱いについて、御説明していただきましたので、内容についてお諮りしたいと思います。まず、第一点目は、本審議会の会議を公開とすることについて、二点目としては、会議録について、発言者名も含めた

全文を市内図書館、市ホームページ、行革推進課の窓口で公開することについて、三点目は、会議録の公表にあたっては、会に出席された委員による内容確認後、会の代表者が指名する委員の署名を経て、公表を行うということについてです。なお、この署名につきましては、基本的に会長である私が行おうと考えておりますけれども、以上三点につきましては、御意見ございますか。いかがでしょうか。よろしいでしょうか。では、御異議がないものと認め、このように扱うこととさせていただきます。それでは本審議会は公開とし、現時点から公開といたします。傍聴希望者がいる場合は、これより入室を認めますけれども、状況はいかがでしょうか。

【中部行革推進課長】現時点で傍聴を希望されている方はいらっしゃいません。

【飯島会長】わかりました。それでは、議事を進行させていただきます。次に事務局から本日の配付資料について御説明をお願いします。

【事務局】それでは説明させていただきます。今回配付させていただきました資料につきましては、全部で13点ございます。これからの審議の参考となるような資料を御用意させていただいております。資料が多いため整理をさせていただきました。整理の方法について説明させていただきます。前回、前々回の審議会でもかなりの数の資料になりましたので、審議会が進んでいく中で、前回の議論の振り返りなど行う場面が出てくるかと思えます。そうした場面でも分かりやすくするために、今回三種類の分類をした上で、番号を付けさせていただいております。お配りした資料の右上にそれぞれ貼ってあるのですが、審議会の「審」という文字が貼ってあるもの、こちらは議論をしていく中で出てきた課題の整理や審議会に直接関係する資料を作成した場合は、「審」という表記をしております。続きまして、冊子が多い八王子市の「市」と書いてあるものがいくつかございます。こちらは審議会に直接関係のある資料ではございませんが、八王子市の他の所管で発行した計画書や報告書、市政全般の情報提供をさせていただく場合、八王子市の「市」という表記で分類をさせていただきます。あと、今回はないですが、それ以外のカテゴリーに入るようなものについては、その他の「他」という形で資料を分類させていただきます。それでは、本日お配りした資料について、簡単に説明させていただきます。まず、審議会の「審」と書いてある「審-1」が今後の審議会の日程の案になっております。「審-2」「審-3」につきましては、八王子市の現状と取組の際の資料とさせていただきます。「審-4」については、審議会の運営の仕方、のちほど説明を詳しくさせていただきますので、ここでの説明は省略させていただきます。続きまして八王子市の「市」と書いてあ

る資料、「市－１」から「市－９」まで、順に説明させていただきますと、「市－１」、こちらが八王子ビジョン２０２２という冊子、八王子市の基本構想、基本計画を示したものになっております。その次に「市－２」こちらが基本構想、基本計画に掲げた都市像を実現するための計画を示しているものです。「市－３」行財政改革のあゆみになります。市長からも説明がありましたが、昭和５９年の第一次改革から第六次改革までの本市の行財政改革をまとめたものになっております。「市－４」、「市－５」、こちらは予算の関係になっておりまして、「市－４」が予算書及び予算説明書、地方自治法に基づいて議会に提出する資料となっております。「市－５」が、その予算が実際どのような事業を中心に行っていくのか、予算の概要をまとめたものとなっております。「市－６」になります。決算関連になりまして、こちら自治法に基づいて決算書とともに議会に提出するものとなりまして、施策の成果をまとめたものとなっております。「市－７」財政白書２８年度版も、市の財政状況を説明したもので、こちら平成２７年度の決算状況を分析したのとなっております。こちらは平成１２年から毎年作成しているものでございます。「市－８」平成２８年度事務事業評価報告書になります。平成２７年度の決算を基にした報告書となっております。最後に「市－９」になります、こちらが八王子市まち・ひと・しごと創生総合戦略、本市の将来の人口構造、人口ビジョンと、平成２７年度作成しましたので、ここから５年間の政策をまとめた戦略を示したのようになります。説明は以上になります。

【飯島会長】ありがとうございました。非常に数が多いですけれども、御確認いただけましたでしょうか。これから必要に応じて参照していただき、審議に御活用いただければと思います。それでは議題の（１）審議会の進め方、答申までの審議予定について事務局からよろしく願いいたします。

【中部行革推進課長】まず、諮問内容の主旨について御説明させていただきます。先ほど市長から渡された諮問ですけれども、１（１）行政コストの削減について、これにつきまして、業務フローや、実施手法の見直しなど、行政サービスの提供手段を見直すことで、行政コストの削減につながる方策について御審議をお願いするものです。新公会計制度の導入により、事業別施設別に人件費や減価償却費なども含めたフルコスト分析が可能となったところです。このフルコスト分析を活用することで、サービス提供に係る単位あたりのコストの算出も可能となりますので、例えば八王子市が所有する施設におけるサービスについて、施設を持たなくても同等のサービスが提供できるものがあるのか、民間における類似したサービスもあるのかなども含めて、御議論いただけるのではないかと考えてお

ります。次に、1（2）歳入歳出の一体改革についてですが、新公会計制度導入によりまして、市の財政状況等コスト情報を一体的に把握して、公表することが可能になりました。財政指標の設定、適切な資産管理にも活用できると考えられます。そこで、資産や市が有する資源を最大限に活用して歳入増と歳出減を図る方策など、歳入と歳出を一体的に捉える中で御審議をお願いするものです。本市では、平成28年度から新公会計制度を導入しまして、今年度は導入後初めての決算となります。精緻な行政コストを参考として審議会にお示しできるのは、8月末以降になってしまいますが、御了承願いたいと思います。今審議会では、民間企業での豊富な経験をお持ちの委員もいらっしゃいます。それぞれの視点から会計情報の効果的な活用方法などのアドバイスをいただければと思っております。次に、2の第8次行財政改革大綱の推進について、現在取り組んでいる第8次行財政改革の計画期間が平成30年度までとなっております。今回皆様に御審議いただく内容は、第9次行財政改革の計画に関連するものを御審議いただくこととなっております。第8次改革では、指定管理者制度、施設マネジメント、受益者負担の適正化などのしくみの構築を主に行って、一定の成果をあげている段階と考えております。また、市の基本構想、基本計画であります八王子ビジョン2022、こちらの中間見直しを今年度実施する予定となっております。行財政改革の計画も、その方向性に沿ったかたちで一体的に進めていくことが重要と考えております。こうした点を踏まえれば、答申の提供時期を今年度中に、できれば来年度の早い時期には第9次改革に移行すべきとの御意見もあろうかと思われまので、ぜひそういったことも含めて御意見を頂戴できればと思っております。また、審議の進め方、大まかな流れとしましては、本日を含め最初の1、2回で、本市のこれまでの行革の取組経過、財政状況、現状における課題などについて、委員間での情報の共有を図っていただきまして、その後先程お配りした諮問内容について、本格的な審議を進めていただければと思っております。説明は以上です。

**【飯島会長】** ありがとうございます。諮問内容の説明、今後の審議の進め方の大まかな流れについて、御説明していただきました。事務局からはこれまでの八王子市の取組経過や現状の市政における課題などについて、委員間での情報共有を図り、その後審議を重ね答申をいただきたいということでありま。短い時間ではございますが、以上のことにつきまして何か御意見がありましたら承りたいと思いますけれどもいかがでしょうか。

**【寺西副会長】** 今あった八王子ビジョン2022の中間見直し案は夏くらいに出るのでしようか。

【中部行革推進課長】今、分野ごとに検討しているところです。予定としては、年度末に市民に対して公表するスケジュールですので、あまり早い段階ではお示しできないと思います。

【寺西副会長】この審議会の中では、見直しのたたき台を提示されるということはあるのでしょうか。

【中部行革推進課長】参考にお示しできると思いますけれど、10年計画ということで策定しているものの中見直しでございますので、大幅に変更するというものではないと考えております。

【寺西副会長】あまり気にしなくて良いということでしょうか。

【宇田川行財政改革部長】計画の見直しは社会環境の変化やこれまでの取組状況を踏まえて行って参りますので、本審議会ではその点も踏まえ、次のステップをどうするかというところを議論していただきたいと考えているところでございます。その辺りの状況と全体計画のすり合わせができればと思っております。

【寺西副会長】中間見直しは新たなものを付け加えるなど大幅な変更はないということですか。

【宇田川行財政改革部長】現状と計画との整合が図れなくなったところの見直しや、未来に向けて希望の持てる内容を強く出していこうというのが、基本的な見直しの主旨でございます。

【飯島会長】私も事務局に御質問させていただいた点なのですが、両者が全く無関係ではないですけれども、だからと言って別々の会議体で審議しているものですので、可能な範囲内で事務局からも資料提供していただければと思いますので、よろしく願いいたします。他に御意見ございますか。

【納富委員】一応毎年度ローリングをかけて計画を推進していると理解していますが、一方で八王子ビジョン2022との関係で、整合性が保たれているかどうかというのは、どのような視点で評価をされているのか、というのは、八王子ビジョン2022は広範に書かれているので、その中における行財政改革というのはどういう位置付けになっているのか、ホームページなど見てもよくわからないというのがありまして、実際に今八王子ビジョン2022の中間レビューという、これは意識しなくてもよければ忘れても良いと思いますが、ある程度毎年ビジョン2022の評価をされているのであれば、開示していただくと我々としても理解しやすいのかなと思います。

【宇田川行財政改革部長】八王子市の施策体系といいますか計画の構造は、八王子ビジョン2022が頂点にあって、その下に八王子ビジョン2022のアクションプラン、行財政改革大綱がぶら下がり、ピラミッド型となっておりますが、その内容をアクションプランに反映するようなかたちで進めているところです。その辺りについても、どういう体系図で構築していくのが良いのかも含めて御意見いただいてもよろしいと思います。

【飯島会長】やはり取り決めることと、背景にあるような上で決まっていることの関係は、ある程度念頭においた方が良くないかなと思います。事務局とも調整させていただいて、毎回の資料等で検討させていただきたいと思います。

【宇田川行財政改革部長】次回、そういった体系図やその辺りの御説明をさせていただければと思います。

【納富委員】先ほど新しい会計制度の適用というと、平成28年度から適用されて、そしてその結果については、今年度の夏頃にとおっしゃっていたと思いますが、それは平成28年度の決算の状況であり、その解析状況が夏頃に出てくるという理解でよろしいでしょうか。

【中部行革推進課長】決算自体は9月の議会で御審議いただくもので、そこで正式になるのですが、ある程度まとまった行政コストの部分につきましても、8月末を目途に、参考にお示しできると思っております。

【宇田川行財政改革部長】民間企業と比べると、違和感があることかと思いますが、市の会計は出納閉鎖期間というものが5月まであります。そのため決算数値と整合を取る必要がありますので、決算は同じ時期になります。

【納富委員】全体スケジュールの中で8月というタイミングをどういう風に見ればいいのかイメージがなかったものですから、質問いたしました。

【飯島会長】後半の方で一気に答申の骨子に入っていくと、ですからそれまでに何ができるのか、そういう意味ではデータの出具合が問題であるのは確かだと思います。審議会の開催の間でも御意見は出していただければ、受け付けるようにいたしますので、検討させていただければと思います。他にいかがでしょうか。よろしいでしょうか。それでは、次第に沿いまして、各委員の抱負披瀝ということで、先ほども自己紹介の時にかなりお話をさせていただいた方もいらっしゃると思いますが、できますればおひとり3分から4分程度でお話をいただければと思いますので、よろしく願いいたします。それでは順番に、まずは伊佐委員からお願いいたします。今後審議会の委員として御審議いただく中で、行財政改革

に対して御意見やどういう考えをもっておられるのかということをお聞かせいただければと思っております。

【伊佐委員】市民として、日頃感じていることなどを2つ3つ発言させていただければと思います。市の行財政というのは市民とのコミュニケーションが十分になされた上で行われる必要があります。そういう意味では今の八王子市の置かれている立場、先ほど部長から話がありましたように、非常に厳しい財政事情を背景にして今後の政策を進めていかなければなりませんから、市民との協調、これをいかに取っていくかということが従来以上に一番大切なことになると思っております。そのためにやはり広報という位置付けが従来にも増して大切になってくる。これは誤解のないように申し上げておかなければいけませんけれども、八王子市で広報がうまくいっていないということではありません。むしろ情報公開は十分に進んでおりますし、月2回の広報紙を見ましても、表紙一つにとっても非常に工夫が施されている。内容につきましても適宜特集ページを組んだりして、恐らく広報紙を手にする八王子市民の方はどこかに自分に関連することが必ず載っているような、そんな内容になっておりますので、広報紙としてはほとんど完成されている非常に良いものだと思います。ただ、今後は、もう少し双方形のコミュニケーションを取るというそういう観点から捉えていかなければいけないのではないかと思います。そのためには、思い切った発言をすれば、土曜、日曜も開庁しておくような、そういう基本的な考え方の変更がなされるべき時期にきているのではないかなと思います。これから難しい課題を、あるいは協力を市民に求めるということをお考え合わせると、次元を異にした発想が非常に重要ではなからうかと思うからです。

それから2つ目ですけれども、先ほど市長からも100年先を見据えたビジョンを描いてというお話もございました。そういったことを大きく頭に置きながら、業務の生産性や業務の効率化といったものを考えなければいけないと思っております。私は介護保険運営協議会の委員として、7、8年前ここで参加させていただいたことがあります。その時運営に参加して疑問に思ったといった方がいいかもしれませんが、発言内容は全部文章に起こす、そして協議会の後で発言者が自分の発言内容を確認するのは一か月後です。公開はその後になります。そういう手間と時間のかけ方は今の時代としてどうなのでしょう。例えば私は簡易裁判所で司法委員として法廷でいつも座っておりましたけれども、証言台で証言を求めるといったことがあります。簡易裁判所では今要点だけで良いことになっています。その他にテープが残してありまして、見たい人はそのテープを見てくださいという

風になっております。地方裁判所に行きますと、これは全文文章を起こさなくては行けないですけれども、それですら文章に落としたものは有料で交付するということになっております。数多くの審議会、協議会が市で行われていますが、本当に全ての審議会、協議会に必要なかどうかという原点にかえて、テープは残してあって必要があればいつでも聞いてくださいというような、そういう観点から考え直していいのではないかと思います。そういう時代になっているのではないかと思います。それからもう一つ、市の会議、これは民間企業と比べて非常に異なる点ですが、要するに発言しないままずっと会議に1時間も2時間も付き合ってもらっちゃう方がかなりおられる。介護保険運営協議会でも、発言される方は大体部課長ばかりで、その他にその2倍か3倍くらいの方が2列か3列になってずっと座ってもらっちゃう。当時の私は民間企業を卒業したばかりだったものですから、非常に奇異に感じました。コスト意識がまったくない、そういったことから生産性の向上というものにもう少し取り組んでいいのではと思います。生産性を上げるということになりますと、人事制度のあり方というのはどういう風になっているのだろうと、これはなかなか知るすべがないですが、前回の第8次答申でも人材の育成ということには触れてありますが、できる人は引き上げていくと、実績を評価すると、そういう観点からの人事評価体系がもう少し考えられていいのではないかと。例えば施設マネジメントを進めて行く中で、住民との非常に難しい折衝がある、こういったことをやった方にはそれなりの評価をする、昇格でも良いし賞与でもいいし、そういったことがもっと見える格好であっていいんじゃないかと思います。私の若い頃はZD運動ですとかQC運動とか、いわゆる業務改善の提案型ですね、現場の人に現場の改善案を提案してもらおうと、そういったことは既にやってらっしゃるかもしれませんが、もう一度も二度も考えていただいていいんじゃないかと思います。

それから3つ目ですが、施設の公共料金の適正なあり方ということで、飯島先生などと去年まで2年間ほど一緒に考えさせていただいた経緯からいきますと、施設の稼働率に相当なばらつきがありますから、思い切って統合や目的の変更をやる余地があると思います。いろいろな数字を見ますと、八王子市の財政は先輩型の御努力で非常に改善されてきて大きな町の中では相当いいところにきているのもよくわかりますけれども、ただ若干一般企業から見ると良くないという感じもいたしております。これからは厳しさを伴うこともやらなければならない。将来のビジョンを持って見直しに取り組んでいかなければと思います。私は40年ほど前にカシオ計算機にいましたが、その頃、時計といえば貴金属店、時

計専門店に行かなければ買えませんでした。その時に営業担当役員が言ったのが、時計は今は何万円もするけれども、駅の売店で買えるような時代が来ると。ネクタイを何本でも持っているように、時計だっていくつも欲しくなる、そういった時代を考えながらマーケティングのあり方をみんな考えて欲しいと。時計が売店で買えるような時代がくるのかと思っておりましたが、現実のものになっています。大きなあるべきビジョンを描いて、それに向かってやっていく、これにお手伝いできればいいなという思いです。

【飯島会長】ありがとうございました。次に伊藤委員お願いします。

【伊藤委員】伊藤でございます。先ほど申し上げたとおり、私は行政学を専攻しております、行政の現場をいろいろ観察する機会もございます。今回は行財政改革ということで、先ほど諮問の中で、行政コストとそれから歳入歳出の一体改革、要は行政面と財政面の両方を検討することになっているということです。財政面に関しまして、先ほど部長からお話がありましたとおり、歳出の改革というのはかなり厳しい状況にあると思います。特に扶助費の状態というのはいかんともしがたい。これは中身にまで踏み込むことですし、市民の方の利害にも直接かかわるということですし、恐らく我々ができることは不要な事業等を見直すということです。新公会計制度のデータも活用し、できるだけ各部局の協力を得ながらトータルにカットできるところはコストカットしていくという方向が必要であると思っています。

他方で、行政コストの削減に関しましては、これまで人件費の削減等進めてこられたと思います。これから人口減少を迎える中で、八王子も市域が広く状況が異なるかと思いますが、市民にどれだけサービスを提供できるかということに関し、カットするのはかなり限界にきていると思います。この中で、業務の改善や、働き方改革、職員体制のあり方が課題になってくるのではないかと思います。それから、個人的には国の方のお仕事もさせていただいておりますが、地方自治法や関連する法規の改正が検討されていまして、自治体行財政に関する制度が大きく変わりつつあります。恐らく本年度中にはいろいろ変化が出てくると思います。例えば内部統制制度を入れるとか、窓口業務に地方独立行政法人を活用するとか、あるいは臨時・非常勤職員の体制が変わるとか、地方税制についても消費税の増税と合わせて検討がなされているところです。その辺りの情報を審議会にも還元するようにしたいと思いますが、ぜひ事務局におかれましては最新の情報も審議会に反映させるようにしていただければと思います。以上です、よろしく願いいたします。

【飯島会長】ありがとうございました。それでは次に岡本委員お願いします。

【岡本委員】岡本でございます。私は民間目線ということで、恐らく推薦されたと思っております。特に税理士という仕事は、大きな公会計ですとか、そういった組織ではなくて、地元の小さな企業を見ていると、その目線ということだと多少違う目線もあるかもしれませんが、私は八王子に生まれ育って、八王子が大好きです。八王子市民は八王子を愛する方がすごく多いんですね。そのための八王子のビジョンということで、それを市民目線であったり、中小企業の目線でどういう風にすればいいのかということ。先ほど部長が仰られたサービスの見直し等もコスト等の兼ね合いもあると思いますし、企業会計ではない部分でのサービス提供というものがあると思うんですね。それはまちづくりだったり、企業の活性化だったり、今特に商店街が疲弊しているのはどこの市でもそうなんですけども、そういったところにいろいろなアイデアを持って取り組んでいかれたらいいのではないかなと思います。私は中小零細企業の社長とお付き合いしている他に、法政大学の大学院で企業のあり方、坂本先生のゼミに入って勉強させていただいているので、その中でまちづくりは人がつくるものなので、人はどういったところで幸せを感じるのかといったところを、数字では表せないものや価値を市民が受けられると良いと思います。個人目線、人としての目線で審議会に参加していければ幸いと思っていますので、よろしく願いいたします。

【飯島会長】ありがとうございます。それでは次に時久委員をお願いします。

【時久委員】私は20年ほど外資系企業の人事に属して仕事をしてまいりました。非常にビジネスが厳しくなった時、会社のリストラプログラムを走らせることになり、実際にリストラをして、理解してやめていただくプログラムを推進する立場の人事のスタッフとしての仕事も経験いたしました。数千人いた会社はかなりスリム化され、会社がある程度安定した後、人事のリストラプログラムでやめて今に至っています。今まで社員がやっていた仕事を見直し、一部外注化をすることによってコスト削減を進めていくという話になった時には、その社員がそのまま外注会社に行ったケースもありましたし、場合によっては給料が下がるということもあります。もし社員という立場を続けたいのであれば、別のスキル、例えば外注管理をきちんと行う等のスキルが必要ですよ等のコミュニケーションをしていくような立場でもありました。市役所でコスト削減と言ったときに、社会保障費等があると思いますが、これから高齢化も進みますし、人件費の削減が大きなものになるのかなというイメージがあります。若い方が少なくなって高齢者の比率が大きくなるということもあり、外注化も一つのプログラムになっていくのかなと思いました。この私の経歴

が、今回直接に活かせるのかはわかりませんが、意見等求められれば貢献できるのかなと思います。それから、岡本委員も仰ってましたが、私も市民目線で、八王子には20年以上住んでおりますし、子育て中でもありますので、一市民としての意見というかたちでも貢献できればと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

【飯島会長】ありがとうございました。それでは続いて納富委員お願いいたします。

【納富委員】3月まで秋田におりまして、八王子に戻り広報の市民委員募集を見て、自分でも勉強したいしひょっとしたらお役に立てるかと思い応募したものです。他の何人の方とは異なり、市の仕事との関わりでは経験ゼロですので、改めて勉強させていただこうと思っております。従って、今、具体的に何をどうこうという話はできないものですから、問題意識だけを少しお話させていただこうと思っております。

行政コストの削減というと、外注の活用も含めて「削減、削減」ということになりがちですが、扶助費、社会保障費に代表される分野については、短期的な削減というのは難しいと思います。そして別の視点として中長期的にそれを減らすための知恵としくみ、それを考えて、それにはとりあえず予算措置もしていかなければならないと考えると、一時的な膨張につき腹をくくることが必要かもしれない。ただし、これは10年20年というビジョンを持ってやり続けるということが大事であって、そういった視点をどこかに持てればいいのかと思っております。

第8次の議論の中身も少し拝見しましたが、歳入の観点から、「経済だ、税収だ。」という意見が結構目立ったように思いますが、その点に関して今どう見ておられるのか一度教えていただきたいと思っております。感覚的には短期的な解決は難しく、例えば企業誘致一つとってみても、補助金的なものだけで解決できるとも思えません。働く人は家族を抱えているので、教育の問題も重要であり、あるいは消費生活についてどれくらい利便性があるのかなど、いろいろな要素が絡み、地産地消という言葉に代表される、「魅力ある農業」にまで及ぶかもしれません。言い換えれば、今住んでいる人、あるいはこれから来てもらいたい人に対し、如何にして魅力ある生活インフラを提供できるのかという視点で考えていかないと、企業誘致も容易ではないと感じています。歳出の観点では、繰り返しになりますが、ある程度コストカットというのは良いんだけど、カットと同時に将来に向けて軟着陸できるようなしくみを個々の事象について考えていく機会があれば良いなと思っております。

先ほど秋田県の事例を出しましたがけれども、八王子の立地条件というんですか、都心

23区との関係、あるいは隣の山梨県との関係、何をもって八王子のアイデンティティとしていくのかという論点があると思います。ビジョン2022にはあると思うんですが、行財政改革という観点でもう少しシビアに見る視点を作りこんでいくことも必要かと思っております。先ほど伊佐委員からも、民間会社の視点から言えばという御意見がいくつかあって、そう思っているものです。例えば予算というと歳入と歳出の議論になりますが、バランスシートは表に出てきていないのでは。広報にも出てこないですよ。会社で言えば歳入・歳出は損益計算書のようなもので、それと一体になっているバランスシートは資産・負債を表しているものですので、とりわけ長年の積み重ねにより形成された資産でもありますので、それがきちんと機能しているのか、あるいは市場価値があるのであれば、思い切った手法で外出しにすることも考えるとか、そんな風に見てみるのもいいのかなど。八王子市の中ではいろいろと議論されているかと思うんですが、今どう見ておられるのかも、一度教えていただくと助かります。財政白書も拝見して、資産規模として八王子市単体で約7,000億円、外郭団体等連結ベースで約1兆円という話で、その中で固定資産の水道をはじめとする市民インフラ的なものと、事業用資産とで約90%あるわけですよ。これは生活を支えるインフラだから、コスト度外視だというものがあるかもしれないですが、その一方で老朽化という問題があってこれからかかってくるコストをどうするんだという議論は必要だと思うんですね。今の資産について、もう一度見直しをかけていって、その資産をどうやって維持していくのか、そこにかかってくるコストはどうだということも実際には議論の中に落としていくことが必要かと思っております。

今回の活動は2年間、しかも事実上1年という話の中で、中長期的な視点というのも大事にしたいと思っているものですから、よろしく願いいたします。

**【飯島会長】** よろしく願いいたします。それでは前原委員お願いいたします。

**【前原委員】** 行財政改革と直接関係あるかわからないですが、特に町会という関係になってくると、役所に来たりお願いしたりすることが増えてきます。最近非常に感じるのは、職員の対応がものすごく変わってきて、いろいろお願いしても以前だったら1カ月かかったものが半分くらいになるであるとか、そういうのをものすごく感じています。これが行財政改革で取り組んできた人事の問題であるか、あるいは目に見えない部分ですけども成果ではないかと思えます。これはあくまでも体験的に見たもので、実際に決算等の書類上で出てくる、そこにはどういう風に表れているか分からないんですが、今まで感じるのはそういったところだったものですから、今度しくみであるとか、私はわからないところ

に勉強しながら取り組んでいければなと感じているところです。委員としては、何とか簡素化しなくてはならないかなと思うんですが、日々の町会自治会の活動でいきますと、地域の元気がなくなっているので活性化しようという費用のかかるようなものばかり出てくるわけですね。ただそれは八王子市全体で考えると決して無駄な費用ではない、けれどもそれを生み出すにはどうしたらいいのかというところが、審議会の中でできればいいかと思います。豊富な経験をお持ちの視線とまったく素人の視線で、素人の視線の方がひょっとしたら良いというのがあるのかなという風にも考えておりますので、そんな関わりができればと思います。よろしく申し上げます。

【飯島会長】 よろしくお願ひいたします。それでは寺西副会長よろしくお願ひいたします。

【寺西副会長】 今お話し伺ってまして、皆さんが多様なバックグラウンドをお持ちで、いろんな視点をお持ちだということを痛感いたしました。抱負としては、ただ一つだけ、対話型の会運営ができるように、私自身も心がけていきたいと思ひます。自治体と住民という風になると、対話と言ひながら実態的には利害が衝突して対決型という風になるケースが多いように思ひますが、こういうかたちで審議委員に選ばれたということは、一つは市民の代表という立場もあるだろうと思ひますので、市当局と対話をして、良い結論が得られるようにしていきたく思ひております。やはり当事者である市が一番情報を握っていますし、対話を重ねてより良い方向の結論が出るようにと、ただそれだけを抱負として思ひております。私も大学勤務ですので、八王子市を見ると23大学も一市の中に存在してありまして、また秋と春のお彼岸の時にはお墓参りの車で大渋滞ということで、どれだけ墓苑があるんだと思ひますけれども、いずれも法人税を払わない住人ですので、そういう意味で八王子市の歳入を見ると、相当制約があると、そういうことを感じますので、その中での行財政改革、当然それはいろんな痛みを伴うと思ひますので、その点丁寧に対話をして、結論を得るといふ審議会にできればなと思ひております。ただ一つ対話型の推進委員会ということで、こころがけていきたくいふのが抱負でございます。以上です。

【飯島会長】 ありがとうございます。最後に私の方から。私も例えば事務事業など仕事をさせていただきまして、国の方では民主党政権下では事業仕分けをやっていましたが、自民政権では行政事業レビューというのをやってあります。私も外部有識者ということで昨日会議があったのですが、見ていてああいうものは、行財政といふと利害が絡んできて審議をしてもうまくいかないといふのはあるかと思ひます。しかし、議論することはまずは重要なのかなといふのは感じてあります。今回委員の先生方、多様な御経験でおられ

ます。国の動向であるとか、これまでの民間での御経験等々、様々な御経験ありますので、先ほど寺西副会長からもお話ありましたけれども、様々な論点を委員の方々から出していただいて、または、それと同時に各所管の方々とも十分対話ができるようなかたちで、意見を集約しつつ、行財政改革というと非常に後ろ向きな感じがする場合もありますけれども、市長のお話もありましたとおりこれから100年先とか長期のお話ということもありますと、少しでも前向きな視野を盛り込めるようなかたちで進めていければと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

【宇田川行財政改革部長】会長少しよろしいですか。今委員の皆様のお話をお伺いさせていただいた点を踏まえ、諮問内容の補足をさせていただきたいと思います。今回の諮問で「行政コストの削減」としてありますが、これはサービスそのものの削減を求めるものではありません。提供手法なり、手続コストに着目してどうやって効率性を上げられるか、そういった視点の中で議論をしていただければというのが諮問の意図でございますので、そういったところを踏まえ御議論をしていただきたいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

【飯島会長】そうですね。どうしてもやらなくてはいけないというのは当然ある訳ですので、切るだけで良いというのを出来る限り避けてやっていくというのが、意味のあるところだと思いますのでその辺りは御了解いただければと思います。ありがとうございました。

それでは議題の3番目としまして、「八王子市の現状とこれまでの取組」に移らせていただきます。本日は八王子市の現状や行革の経緯について、市側から説明を受け、次回において、御質問でも御意見でも結構ですので自由に意見交換をしながら委員の皆様方と認識の共有を図りたいと思います。本日の項目といたしましては、第1番目として「財政状況と基本構想・基本計画」、2番目といたしましては「諮問内容と答申の変遷」の二つとしています。それでは、事務局から御説明お願いいたします。

【事務局】それでは説明させていただきます。これまでの議論の中で、財政状況、基本構想・基本計画の話がありまして、被る部分があるかと思いますが、一通り説明をさせていただきます。先ほどお配りいたしました「審-2」の資料で、まず説明させていただきます。こちらは事前に資料を送付させていただいたこともありますし、時間の関係もありますので、ポイントを絞った説明とさせていただきます。まず、八王子市の財政状況につきまして、3ページになりますが、平成29年度予算規模の説明になっております。一般会計ですと1,971億円、となりに書いてある平成28年度の1,986億円

というのが一般会計の規模としましては過去最大でありましたので、平成29年度につきましては過去最大に続いて2番目の規模の予算を編成しております。特別会計と合わせますと、総額約4,080億円という予算規模になっております。次ページ以降は、他市との比較になりますけど、6ページを御覧ください。他市との比較については、多摩地域の26市、関東の中核市を掲載しております。6ページ、7ページでは、市民1人あたりでの予算規模というかたちで比較をしたものとなっております。1人あたりになりますと、多摩地区の平均371,000円に対し、八王子は350,000円となっております。7ページの関東の中核市の中での平均は353,000円になりますので、関東の中核市という中では平均の規模というのが現状としてあります。簡潔に中核市の説明をさせていただきますと、中核市というのは人口20万人以上の市が対象でありまして、本市は御存知のとおり、平成27年の4月から中核市に移行した経緯がございます。全国に48の中核市がございます、中核市というのは都道府県が行っている事務の一部を市に移しまして市の方で行うことができる地方自治法上の制度でございます。主な業務としては、身体障害者手帳の交付や屋外広告物の設置許可などがございます。また、保健所を設置することというのも中核市の特徴ですが、八王子市の場合は既に平成19年から保健所政令市として移行しておりますので、平成27年のタイミングではなくそれより前からその制度を活用して行っている現状がございます。続きまして8ページから予算の内容になりますが、こちらは先ほど部長から説明がありましたが、歳入としますと市税収入が約45%と半分近く、金額にしますと899億円が歳入として市税で見込んでおります。歳出につきましても話に出ましたとおり、民生費が52%となっており、次の9ページを見ていただきますと、社会保障制度に基づいて支出する民生費と似たような性質別で見ますと扶助費というものが35.3%、人件費と合わせますと50%の予算構成になっております。10ページからは、決算の状況になります。11ページになりますが、決算の中で扶助費に次いで2番目に大きい割合の職員費がございます。こちら先ほどから度々話が出ておりますが、八王子市ではこれまでの行革の成果もありまして、着実に減らしてきてはおります。職員を減らしつつも、市民ニーズは高まっていることから、サービスの向上を図りながら職員費を減らしてきたところでございます。次の12ページにおける職員数の推移としては、平成9年に過去最大の3,950人の職員がおりました。平成27年の中核市移行に伴い、微増はありましたが、この20年間で1,100人、約30%の削減を行ってきたところでございます。続いて、13ページの市税の推移ですが、リーマンショック以降、

税金は回復してきたところではございますが、行革としてのアピールポイントとしましては、市税の収入率になります。インターネットオークションによる公売やコンビニエンスストアでの収納委託を始めるなど、市税収入の確保の取組を行った結果、平成21年からグラフが右肩上がりになっておりまして、平成23年以降は平成になってからの最高の収納率を毎年更新し続けております。続きまして15ページを御覧ください。市債残高ですが、平成12年の過去最大であった起債残高3,100億円から16年間かけて約1,000億円、35%を削減してきたところでございます。続きまして16ページの基金の状況ですが、基金というものは特定の目的の為に設置するものであって、本市では棒グラフにもあります財政調整基金をはじめとして、八王子駅周辺整備基金、みどりの保全基金といったそれぞれの目的に応じて全部で16の基金を条例により設置しておりまして、合計で235億円の運用をしているところでございます。最後に財政の指標についてですが、現在、決算数字を基に公表している数字としては、今回、経常収支比率と将来負担比率の2つの指標を説明させていただきたいと思っております。経常収支比率というのは、民間企業とは違い、経常的に発生する経費に対して、経常的な一般財源をどの程度充てられるかを求めたものになっております。財政の代表的な指標であり、簡単に言いますと、自由に使える一般財源にどの程度余裕があるかというものを示しております。この数字が低いほど、余裕があるということになります。八王子市の場合、平成27年度の決算で84%という数字になっており、直近10年間では最も低い数字となっております。18ページ、19ページに他市との比較が載っておりますが、比べてみても分かる通り、経常収支比率は良い数字が八王子市は出ております。これは経常ですので、反対の臨時的な財政需要に対して余裕を持つことができるので、財政構造に弾力があるということになります。次に将来負担比率になりまして、20ページになります。将来負担比率というのは、将来にわたって負担する負債、これが一般財源に対してどのくらいの割合を占めるかといった比率になります。八王子市では、先ほど説明したとおり市債残高を着実に減らして将来に備えて基金を増やしてきたので、平成27年度の決算におきましては将来負担される見込みの借金返済に充てる財源などが将来負担額を上回り、将来負担比率が算出されないかたちになっております。よく市の財政状況を一般家庭の状況に例える話がありますが、家族全員のローン残高から貯金額を引いた残りの額が年収に対してどの程度の割合かを示すものです。次に23ページから基本構想、基本計画の話になります。八王子ビジョン2022を指したもので、平成25年の3月に総勢184名の市民委員の方に御参加いただきまし

て、素案を作り作成したものでございます。基本計画には10年間の期間を設定しまして八王子のまちづくりについて指針を示したものでございます。続いて25ページ、基本構想・基本計画の説明をさせていただいておりますが、基本構想は簡単に言いますとまちづくりの目標の実現に向けた市政運営の基本となるもの、目標となるものになります。基本計画とは基本構想に掲げる都市像を実現するためにめざす姿を示すものということになります。26ページは、基本構想の中で基本理念を掲げております。それが「人とひと、人と自然が響き合い、みんなで幸せを紡ぐまち八王子」、こちらも市民委員の方たちが作り出してくれた言葉であります。主要な施策別に6つの都市像になりますが、この都市像を実現するために、アクションプランの中で合計49の施策を定め、各施策に目標設定をして進めております。最後28ページは、基本構想、基本計画の中で行革大綱はどこに位置付けているのかですが、この都市像の実現に向けて効果・効率的に事業展開を図るために視点や方策を示して取組を進めるという役割の位置付けになっておりますので、両輪というような話もありましたが、アクションプランに基づいて、行革の取組を反映しながらというようになっております。

続きまして「審-3」の資料になります。こちらがこれまでの諮問内容と答申の変遷になりますが、こちらの説明をさせていただきます。資料は、左から右に審議会の諮問内容、そこで審議された内容、提出された答申、答申を受けて策定された大綱の目標とねらいや具体的な取組事例といったつくりになっております。八王子市は昭和59年から第一次の行革に着手して参りましたが、第一次から第三次までは主に国の指針に沿った改革になりましたので、八王子市のオリジナリティが出たのは第四次以降ということになりますので、今回の資料としては第四次以降からの変遷として作成をさせていただいております。左半分の諮問内容についてですが、基本的には諮問内容は審議会の条例の第二条に、審議会は行財政改革の基本方針及び行財政改革の推進に関する重要事項について審議するという文言がございますので、それに基づいております。第六次から地域経営という言葉や役割分担といった、特に審議していただきたい内容についてのキーワードが出てくるようになっております。第五次で初めて地域経営という視点からの議論、ひと・もの・かねという地域資源を活かした地域価値の向上、官民の役割分担の発想につながる提言もありましたので、それが第六次、第七次、そして第八次へと役割分担のさらなる議論の中で、自助・共助を土台として流れが発展しております。行政内部の改革ももちろん進めておりました、組織や施設、財政状況における効果・効率的な行政運営は常に見直しを図っていく

必要があるものとして、継続して毎回審議していただいているものであります。右半分の答申を受けて策定されている行革の大綱、これも当然ながら答申の内容に沿ったものになっておりまして、第四次の改革では量的な削減から質的な改革、しくみの改革といったものが提言されましたので、特に、行革と言いますと量的な削減というイメージがありましたので、そうした中で単なる削減ではなく行政運営におけるしくみの改革というものに第四次から取り組んでおります。第五次になりますと、当時の市の基本構想、基本計画でありましたゆめおりプランに対応したしくみづくりの実現、行政評価の結果をすべての行財政運営の反映することとして、この二つの課題の解決を目指しまして、行政の効果・効率性を求める改革である行政経営改革というものと、地域経営改革という二本柱での改革に取り組まれました。第六次改革は、第五次で掲げた地域経営と行政経営という二つの視点に市民力・資産・組織を三つの柱として、それぞれにそった具体的な推進を進めております。第七次改革では、基本的には第六次改革の考え方を継承しつつ、市民主体の地域づくりのために自助・共助の取組の活性化を図っております。新たに時間軸の設定というかたちで、現在の市民と将来の市民、どちらかに偏ることなく両者の満足度を高める必要性を議論していったものでございます。現在進めている第8次ですけれども、持続可能な行財政運営を推進するため、市民をはじめとした多様な担い手への支援やコストを意識した行政内部や行政間の連携強化を図ることで、効果・効率的にサービスを提供するしくみづくりに取り組んでおります。説明は以上になります。

**【飯島会長】** ありがとうございます。御質問等あるかと思いますが、非常に短い時間ですので、具体的には次回以降これらを踏まえて御審議をいただきたいと思います。それでは次回以降の日程と委員の方々からの意見や質問の出し方について事務局からお願いします。

**【事務局】** 説明させていただきます。次回以降の日程ですけれども、大変お忙しい方ばかりですので、こちらから案というかたちで3月までの日程を示させていただいております。全員の方に出ていただくことが希望ですが、なかなかそうはいかない部分があるかと思っておりますので、ただ条例上過半数の出席がないと会が成立しませんので、一つの案として日にちと時間を示させていただいておりますので、御意見いただければと思います。皆様からの御意見、御質問について、審議会の中で回答できなかったものについて疑問に思う点がございましたら事務局へメールやファックスで御連絡していただければと思っております。対応方法としましては、審議会の案件に付すべきものなのか、個人に直接説明するものな

のかなど、会長と相談しながら事務局で進めて行きたいと思っております。次回以降の資料につきましては、審議案件についても会長にお諮りした上で関係資料と合わせて、概ね開催日の1週間前を目途に各委員に提供していきたいと思っております。説明は以上です。

【飯島会長】ありがとうございました。ただいま事務局から御提案がございましたけれども、日程につきましては平成30年3月まであらかじめ定めたいということでございます。それから日にち時間帯については日程案に示されております。質問や次回以降の議事について、各委員の意向があればあらかじめ書面で提出いただきたいということでございます。まず日程でございますけれども、全体的にこの曜日、時間帯は都合が悪いであるとかありましたら、お聞かせいただきたいと思いますがいかがでしょうか。

【岡本委員】午後の終わりの時間は、何時ころでしょうか。

【事務局】大体審議時間は2時間から2時間半を想定しておりますので、15時30分からですと、17時30分ころを想定しております。

【前原委員】時間が午前午後と設定していますが、日にちによって変わるのでしょうか。できれば午前中としてもらえた方が助かるのですが。

【飯島会長】他御意見いかがでしょうか。一部御希望がございましたが、基本的にはこの日程案でお認めいただけるとありがたいのですが、どうしても都合が悪いですとか、議事運営上支障を来すということであれば、後日検討させていただきたいと思えます。よろしいでしょうか。御意見あれば個別に事務局へお伝えいただければと思えます。意見・質問の取扱いについては、基本的には出来る限り委員からお寄せいただければと思っております。次回の会議が6月20日火曜日ということで、大体月に1回という割合になっております。皆様からの御意見を事務局と私で整理したり、資料を用意するということがございますので、次回に向けては5月31日水曜日までにできれば、事務局へ書面で御意見をいただければと思えます。書式は一切問いませんので、お寄せいただければと思えます。全体としていかがでしょうか。それでは、本日予定をしておりました議事は以上となります。