

## 会議録

会議名	八王子市行財政改革推進審議会（第2回）	
日時	平成29年6月20日（水）15時30分～17時30分	
場所	八王子市役所本庁舎 議会棟4階第5委員会室	
出席者	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
氏名	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	(1) 八王子市の現状（補足） (2) 第8次行財政改革推進計画（平成29～30年度）（案） (3) 国の動向による地方自治体への影響 (4) その他	
公開・非公開の別	公開（議題（2）の議事については、第8次行財政改革推進計画（平成29～30年度）の策定まで非公開とする。）	
傍聴人の数	なし	
配付資料名	<b>【審－5】</b> 八王子市の施策体系 <b>【審－6】</b> 第8次行財政改革推進計画 （平成29年～30年度）（案） <b>【審－7】</b> 国の動向による地方自治体（八王子市）への影響 <b>【審－8】</b> 八王子市行財政改革推進審議会日程	
会議の内容	別紙のとおり	
会議録署名人	平成29年 7月27日 飯島 大邦	

八王子市行財政改革推進審議会（第2回）

平成29年6月20日

【飯島会長】 それでは、これから第2回八王子市行財政改革推進審議会を始めさせていただきます。

今日は、議題といたしまして大きく二つございます。前半部分で八王子市に関する件、そして後半部分で国の動向による地方自治体への影響、この大きく二つでございますけれども、この議事の2番目、第8次行財政改革推進計画（案）について、事務局から御提案がございますので、よろしくお願いいたします。

【中部行革推進課長】 議事の2の第8次行財政改革推進計画の（平成29～30年度）の（案）につきましては、本計画が公表前でありますことから非公開とさせていただくことを提案申し上げます。

【飯島会長】 はい。ありがとうございます。ただいま事務局から、今申し上げたような事情により非公開としたいという御提案がございましたけれども、御異議がなければそのようにさせていただきたいと思っておりますが、いかがでしょうか。

（異議なし）

【飯島会長】 ありがとうございます。それでは御異議がないということで進めさせていただきます。まず本日の配付資料について、事務局から御説明をお願いいたします。

【事務局】 それでは、本日お配りしております資料の確認をさせていただきます。本日お配りしております資料は全部で4点ございます。まず1点目ですが、こちら資料「審-5」、八王子市の施策体系としましたA4縦で1枚ものの資料となっております。

続きまして、2点目が資料「審-6」、第8次行財政改革推進計画（平成29～30年度）（案）というパワーポイントの資料でございます。こちらはA4縦で両面印刷になっております。2枚ホチキス止めになっている資料になっているかと思っております。こちらの資料ですが、先ほど非公開とさせていただきました議事の2に関する資料となっておりますので、会議が終了しましたら回収させていただきたいと考えております。御了承いたします。

続きまして3点目になります。これは資料「審-7」、国の動向による地方自治体（八王子市）への影響としましたA3の横1枚ものの資料となっております。

最後に4点目ですが、資料「審-8」、八王子市行財政改革推進審議会日程、こちらも

A 4 縦で 1 枚ものの資料となっております。

資料は以上でございます。

【飯島会長】ありがとうございました。本日も前回に続きまして、市の取組や、さまざま課題について委員の方々と情報共有を図りながら審議をさせていただきたいと思っております。今後にあたって積極的に御意見を頂戴できれば幸いです。よろしくお願いいたします。

まず本日は、この議題の議事 1 から八王子市の現状ということで入らせていただきます。この市の施策体系という資料に基づきまして、まずは事務局から御説明をお願いいたします。

【事務局】それでは説明をさせていただきます。前回の補足の説明となります。

八王子ビジョン 2022 と行革大綱との関係性、整合性について説明をさせていただきます。資料の「審-5」になります。前回の説明と重複する部分がございますが、本市の市政運営の柱となりますのが、資料にもあるとおり基本構想、基本計画である八王子ビジョン 2022 になります。基本計画につきましては 10 年間の計画になっておりまして、今年度、29 年度が 5 年目にあたります。後半の 5 年間に向けて、前回も説明したとおり、本年度中間見直しを行う予定になっております。

こちらのビジョンに掲げた都市像が六つあります。この都市像を達成するためにアクションプランという実施計画がございます。これは向こう 3 年間の計画になるもので、平成 29 年度までは計画主導の予算としてアクションプラン、このプランに掲げた事業を予算化してまいりました。

アクションプランの下にピラミッド型に続くものとして各事業の個別計画がありまして、事業所管課はこの計画に基づいて事業の実施に努めているところでございます。

ここで、第 8 次行財政改革大綱の位置づけになりますが、このビジョン 2022 に掲げた都市像の実現という目的はアクションプランと変わりません。しかし、しくみや手法の構築をはじめとした効果・効率的な事業展開によって資源を生み出し、アクションプランに掲げた事業の確実な実施を行財政改革大綱によって支えるというかたちになっております。また評価や振り返りにあたって計画との整合性という点におきましては P D C A サイクルを活用し、アクションプランと第 8 次の推進計画、こちらの改定時には前年度までの評価を確実に反映するというようなしくみで行っております。説明は以上です。

【飯島会長】ありがとうございました。これは議事の 1 の説明でございますけれども、議

事の2も八王子市に関する事項でございますので、質疑等はこちらの説明が終わってからまとめて行わせていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

議事の2につきましては、第8次の行財政改革推進計画ということでございますけれども、今回の審議会の諮問事項によって、一つは新たに取り組む行財政改革の基本方針についてということが中心になってございますけれども、もう一つ、第8次行財政改革大綱についてということで、もう一つの諮問事項に入っております。この新たな基本方針の内容の検討にあたって、この第8次の内容を確認しておくことが必要かと思っておりますので、こちらを入れさせていただいた次第でございます。

それでは、第8次行財政改革推進計画（案）に基づきまして、事務局から内容について御説明をお願いいたします。

【事務局】 それでは、現在策定しております第8次推進計画（平成29年～30年度）（案）について御説明します。右上に「審-6」と記載されている資料を用いまして説明をさせていただきます。

第8次行財政改革推進計画は、第8次行財政改革大綱に掲げた目的である持続可能な行財政運営の推進を図るため、具体的な取組内容と実施時期を示すものです。計画期間を3カ年とし、取組によって生じた課題や新たな行政課題を踏まえ、毎年度取組項目を追加しながら見直しを行っております。第8次行財政改革大綱の計画期間が平成30年度までとなっていることから、今年度策定する推進計画の期間は平成30年度までの2カ年としております。

1、計画に掲げている取組項目を御覧下さい。今年度の推進計画は新規取り組みを一つ追加し11項目を取組項目として掲げております。表右側の備考欄の記載のとおり、毎年度取り組みを追加しながら見直しを行っているところです。表の下から二つの取組項目である指定管理者制度の見直しと行政評価システムの再構築、こちらのほうはしくみを構築したことから平成27年度にて完了としております。取り組み完了後は構築したしくみを活用し、適切な運用や業務の改善・改革を図ることとしております。

資料を1枚めくっていただきまして、2、策定、ローリングの考え方を御覧下さい。今年度推進計画の策定にあたっての考え方、コンセプトですが、今後の財政状況を見通すと市税収入を中心とした歳入の大幅な増が見込めない中で、扶助費など社会保障関係経費の自然増により歳出が増加するため、今まで以上に職員一人一人のコスト意識を高め、事業執行や業務の見直しに取り組む必要があります。そこで今年度は行政コストの最適化に重

点を置いて見直しを行うこととしております。

続きまして、推進計画の取組項目における主に見直した内容を5点ご説明させていただきます。

3、見直し内容項目、(1) 施設マネジメントを御覧下さい。施設マネジメントの取り組みは、道路や下水道などのインフラを含め、保有する公共施設の現状や今後必要となる維持管理コストを総合的に把握するとともに、今後の施設のあり方を明確にして、資産の有効活用を図る取り組みです。平成27年度に八王子市公共施設白書、公共施設マネジメント基本方針を策定し、施設ごとの利用状況や一概にコストの把握を行うとともに、更新を含めた今後30年間に必要となる施設コストを明らかにし、今後の整備や管理運営、有効活用の基本的な方向性を明示しました。また、平成28年度に公共施設等総合管理計画を策定し、公共施設の維持管理や更新などの長期的な視点で総合的かつ計画的に推進することとしております。計画期間は平成58年度までの30年間としています。今年度の推進計画の見直しにあたっては、策定した公共施設等総合管理計画に基づき、施設マネジメントを具体的にどのように進めていくのかを明記しております。

具体的には、建物施設のマネジメントとして四つの取り組みを示しております。ア、施設マネジメントについて市民と情報共有ですが、これは施設マネジメントの取り組みについて広く市民と情報共有をしていくものでございます。また、学校施設は本市が保有する公共施設面積の約6割を占めていることから、イトウにつきましては学校施設を中心とした取り組みを示しております。

イ、小中一貫校を含めた今後の学校のあり方についての意見交換ですが、これは学校関係者や地域と今後の学校のあり方について意見交換を行っていく取り組みです。

ウ、学校を中心とした施設の再編ですが、これは学校を中心とした複合化のモデル地域を設定し、ワークショップを開催しながら地域と合意形成を図り再編を実施していく取り組みです。

エ、施設ごとの状況に応じた再編ですが、これは学校施設以外の建物施設について示したもので、施設ごとの状況に応じながら進めていくこととしております。

このように市民との合意形成を図りつつ、公共施設等が最適な配置となるよう取り組みを進めることとしております。

3、主な見直し項目(2) 受益者負担の適正化を御覧下さい。受益者負担の適正化の取り組みは、行政サービスの提供にあたり、税で負担する公費負担と利用者が負担する受益

者負担の割合についての考え方を整理し、公平性と透明性を確保するしくみを構築するものです。平成28年度に受益者負担の基本的な考え方や使用料・手数料の算定方法などを示した受益者負担の適正化に関する基本方針を策定しました。29年度は、①基本方針に定めた統一的な判断要素に②施設の設置目的や利用実態などの個別の判断要素を加味した上で、個別使用料・手数料の算出を実施していくこととしております。また、あわせて事務事業評価や原価調査結果を分析し、事務改善を行うことで行政コスト、つまり原価を削減する取り組みも進めることとしております。

続きまして、3、主な見直し項目（3）民間活力の適切な活用推進を御覧下さい。この取り組みは委託事業等について、業務の効率化と事業継続に必要な得意なスキルの確保の両側面から検証を行い最適化を推進する取り組みです。今年度は委託業務等の効果的な展開として委託業務の内容や経費の妥当性をチェックし実施手法の最適化を図る。直営業務について外部化した場合と比較・検討を行い実施手法の最適化を図ることとしております。具体的には、技能労務職が担っている業務について委託化の推進及び直営施設の一部における指定管理者制度の拡大などを進めていくこととしております。

資料をめぐっていただきまして、3、主な見直し項目（4）公営企業の経営改革を御覧下さい。公営企業とは住民の福祉の増進を目的として設置し経営する企業でございます。一般行政事務に要する経費が賦課徴収される租税によって賄われるのに対し、公営企業は提供する財貨またはサービスの対価である料金収入によって維持されます。本市における公営企業は下水道事業、駐車場事業、介護保険の一部がございます。公営企業の経営改革の取り組みの方向性についてですが、企業としての合理的・効率的な経営を確保する必要があることから、経営・財務に関する精緻な情報を把握し、経営基盤を強化することを取り組みの方向性としております。平成29年度は経営改善の取り組み強化として、下水道事業においては、総務省が公表している経営比較分析表を用い、経年比較や他自治体との比較分析を行い、コスト削減と体制の見直しを図ることとしております。ここでいう経営比較分析表ですが、各公営企業において経営及び施設の状況をあらわす経営指標を活用し、当該団体の経年比較やほかの公営企業との比較が可能となるよう総務省にて経営資料を取りまとめたものでございます。

駐車場事業の経営改善といたしましては、市が駐車場事業を実施する目的は交通渋滞の緩和や違法駐車削減など交通環境の改善であることも踏まえ、公費負担分と公営企業分を整理し、周辺相場や利用者ニーズに合わせた料金体系、また駐車場サービス券の利用拡

大を取り組みとして明記しております。

続きまして、3、新規行政サービスの実施手法の最適化を御覧下さい。この取り組みは今年度新規取り組みとして掲げたものです。平成27年度に再構築により完了した行政評価システムの再構築のしくみを活用した新たな取り組みとなっております。具体的には、自治体間で共通の事務について他市と比較・分析し、実施手法の最適化を図ることで行政コストの削減につなげる取り組みです。平成29年度は市都民税及び固定資産税賦課事務について比較分析を行うこととしております。具体的な内容といたしましては、初めに自治体間共通の視点、物差しで業務をプロセスごとに分析し、業務プロセスごとの業務量とコストを把握することとしております。次に業務プロセスごとの業務量とコストを自治体間で比較・分析を行い、最適な実施手法について所管職員による意見交換を実施し、各団体の優位性のある取り組みを共有することとしております。その意見交換の結果を踏まえて実施手法を見直し行政コストの削減につなげていくものです。平成29年度は国民健康保険、介護保険事業について分析結果に基づく見直しを実施することとしております。

第8次行政財政改革推進計画の説明は以上でございます。

【飯島会長】ありがとうございました。ただいま議事1と議事2にかかわることについて御説明をいただきました。前回の続きも含めると、前回から今回にかけて説明していただいた事項といたしましては、まず財政状況と基本構想、基本計画、これが第1点でございます。第2点目としては、行財政改革推進審議会の諮問内容での答申に反映したもの、これも資料でございました。それから本日、施策体系について、そしてただいま第8次行政財政改革推進計画（案）について御説明していただきました。ここで事務局から八王子市の現状につきまして説明が一区切りつきましたので、御質問や御意見があれば頂戴したいと思いますので、よろしく願いいたします。

【寺西副会長】よろしいでしょうか。最後の新規の行政サービスの実施手法の最適化ということで、これはこの審議会の中でどこまで踏み込んで検討が求められることになるのでしょうか。たとえば市が提供している行政サービスというと、ありとあらゆるものがあると思うのですが、それをすべてここに出てくるということになるのでしょうか、それともどれかをピックアップして検討するというかたちでしょうか。

【中部行革推進課長】一つ一つの事業につきまして、事業仕分けのようなかたちでやることは想定していません。

【寺西副会長】そうですね。

【中部行革推進課長】分量も多いので、考え方をお示しいただければと思っています。議論の方向性がまだ見えていない部分もありますが、考えとしてはそのようなことです。

【寺西副会長】市としては、特定のサービスについて、これは何とかしなければいけないというところはある程度持っていらっしゃるのでしょうか。

【中部行革推進課長】第1回目の審議会で、行財政改革部長からお話をさせていただいてありますが、既存のサービスをやめるというのは、なかなか難しい状況であると思っていますので、単純にサービスをやめるということではなく、見直しをかけて新たなものに再構築するなど、そういったことは十分考えられるかと思います。

【寺西副会長】同じサービス提供でも隣の市はコストのかかり方が違うよねというようなことで、うちはもう少しここを効率化しなきゃいけないとかという、そういう問題意識みたいなものはある程度お持ちにはなっているのでしょうか。

【中部行革推進課長】そうですね。その問題意識があるので、これを今回は第8次の新規取組として掲げたところです。

【田倉行政管理課長】行政サービスの実施手法の最適化につきましては、主に基幹業務、どこの市でも行っている業務を中心に進めております。まず平成27年度からやっておりますのが国民健康保険と介護保険事業、今年度新たに分析に取り組むのが市都民税と固定資産税の賦課事務になっております。たとえば介護保険の業務は、賦課徴収と介護認定と給付という、大きく分けてこの三つに分かれます。その実施手法が自治体によって異なっております。たとえば、認定業務などに嘱託員を活用したり、認定審査の人数や月の開催回数、1回あたりの対象の件数等も異なっております。その中で最適な方法を複数の自治体で検討をして、最も効果的・効率的な手法を考えていくという取組になっております。

【宇田川行政改革部長】市の会計は行政目的別に構成されていますが、自治体ごとにより特徴があって、事業区分が統一されていません。各事業に盛り込む経費も人件費が入っていたり、いなかったり、さまざまなんです。それが公会計制度の改革があって、複式簿記を用いた発生主義の考え方を全国的にここで入れます。この制度改革によって統一的な基準に基づいて、今後は各事業などの比較もしていきましょうというのが今の段階です。

【寺西副会長】どこでもやはりそういう経理システムの工夫で、そういうふうに経費をそれぞれの事業単位ごとにこうやって区分できるように工夫していますよね。

【宇田川行政改革部長】国が全国的な統一の会計基準を定め、それに基づいて比較をしていきましょうという取組です。



【寺西副会長】何となくイメージができました。

【宇田川行政改革部長】ただ始まったばかりなので、先ほど中部課長も申し上げたように、まずは法に基づいた統一性のある事務を比較してみて、先ほどおっしゃっていただいたようなプロセスでどこに違いがあるのかなど、その辺を分析していきたいというのが今回の取組です。

【寺西副会長】わかりました。

【納富委員】本件全国共通の話であり、総務省あたりで標準的な業務フローのようなものを定めていて、市役所の職員だろうと、あるいは委託先であろうと、基本的にはこれでやるというものがあると思っていましたが、そうではないのですね

【田倉行政管理課長】業務フローのようなものが国から示されているということはないです。先ほどの例で言えば、介護認定の審査会は、医療関係の方がいなければいけない、サービス提供側の者がいなければいけないということは示されていますが、こういう業務フローで進めるべきなど、ひな形が提示されているわけではないので、各自治体のそれぞれの取組になってまいります。

【納富委員】そうすると、業務をサポートするシステムについても共通化はされておらず、管理や運営も含め各自治体の個別対応ということですね。システムを含め、共通部分と、そうでない部分が見えると、問題がはっきりするという気がしています。

【田倉行政管理課長】システムというのは電算のシステムですね。

【納富委員】そうです。

【田倉行政管理課長】今の御質問に一言で答えると、全国の自治体でそれぞれのシステムを入れています。

【納富委員】わかりました。

【宇田川行財政改革部長】後ほどの審議の内容になりますが、「審－7」の資料で、国の動向による自治体の影響というのがありますが、その辺りにつきましても、今、国でも、クラウド化という技術を使って、今まで自前で全部持っていたものを外注にして、統一的なシステムで行った方が効率的なのではという、つまりシステムに業務のやり方を合わせた方が、無駄がなくなるのではという動きはあります。

【納富委員】今やっていることを無理やりシステム化するのではなくて、何らかの標準化されたシステムがあれば、そのシステムに仕事を合わせるというのは一つのコスト削減の方法だと思います。システムのコストが安いのであれば。

【寺西副会長】システムって一番高いですね。

【宇田川行政改革部長】国が今見ているのは、規模が小さい自治体です。小さい自治体は集まった方が効率的でしょうと。しかし本市のように規模が比較的大きい自治体については、具体的な提案がなされていない状況です。

【岡本委員】少し感じたことですが、今の関連で、サービスの手法の最適化と言ったときに、今、納富委員がおっしゃっていた、プロセスの最適化とコストの最適化は別だと思っ  
たんですね。それぞれで考えていかないと、どんなにお金をかけても良いシステムにすればいいというものではなくて、その辺の折り合いで、最適化は二つ分けて考えた方がいいと感じました。

【宇田川行政改革部長】ありがとうございます。まさに今岡本委員に言っていたいたようなところをどうやって入れていくかというのが大きな課題だろうと思っています。契約手法でもそうですし、指定管理者制度という新しい業務委託の手法、公共施設の管理を委ねるという手法ですけども、今までの入札制度ですと、一定の仕様を満たしている事業者の中から金額が安いところが選ばれていました。それに対して、民間のノウハウを活用して少しでもサービスをよく、その上で経費を安くというかたちで管理していただけるような内容を提案していただいて、サービスと金額の両方の視点から判断する制度も導入してきました。この辺をしくみとしてどのように充実していけるかというのが一つの課題だとは思っていますので、そういった視点から御意見なりアドバイスをいただければありがたいと思っています。

【納富委員】資料の2番目のローリングの考え方の中に出てくる「今後の財政状況を見通すと」というところですけども、たとえば3年から5年の中期、もしくは10年の長期という観点での財政見通しは作成されているのでしょうか。市税収入の伸びは見込めず、一方で扶助費中心に社会保障関係は増え続けるとの基本認識のもと、先ほど施設マネジメントにおいて、平成28年度に30年にわたる修繕対応を含む総合管理計画が加わってきたことですので、アップデートも必要かと思います。

【中部行革推進課長】現在、財政課で今後5年間の財政見通しを策定中でありまして、年度末ぐらいに公表する予定です。

【納富委員】来年3月。

【中部行革推進課長】そうですね。現在、八王子ビジョン2022の中間見直しをしており、その公表と合わせるのか、それとも、2022の実施計画でありますアクションプラ

ンもこれから策定するので、その公表と一緒にするのか。今調整中です。

【納富委員】そういった見通しがあれば、ではコスト削減について何をどこまで思い切っ  
て考えなければいけないのか、といった方向付けがしやすいかと思えます。

【宇田川行政改革部長】2022の冊子の後ろの方、附属資料の145ページに、10年  
分の財政見通しを出しております。これをもとに実行計画にあたりますアクションプラン  
の5ページで、3か年分の収支見通しを性質別に示しているところです。

今後、中部課長が申し上げたように、5か年の財政計画を予定しております。しかし  
主な歳入となる市税収入について、景気の動向を踏まえて5年間を精緻に見込むというの  
は難しくなります。今後大幅な税収増というのは恐らく見込めないだろうという中で、今  
回、姿勢として私たちが持たなければいけないというのは、歳出側で、いかに経費を削  
減してコストをコントロールするか、また、かかる歳出を見込んで、必要な財源を歳入を  
どうやって確保していくか。受益者負担という考え方も一つあるかと思うのですが、そ  
の中で歳入確保をどうやってすすめていくかという視点を持っていく必要があると考えて  
います。

中期的な財政計画の策定にあたっては、こういう取組をしていければ、これだけの歳入  
が確保できます、もしくは歳出を削減できますというものを考えながら進めていく必要が  
あると考えています。

【寺西副会長】あと細かいところで、3番の施設マネジメントで、小中学校を含めた今後  
の学校のあり方ということが出てきていますが、八王子では具体的にここでやってみよう  
みたいな案というのは存在しているんですか。

【田倉行政管理課長】小中一貫校自体は八王子市内にも数校ありますが、施設マネジメン  
トの観点から言うと、小中一貫校というのは校舎一体型、小中の校舎が一つになるものを  
イメージしています。今建設が始まっておりますいずみの森小中学校は校舎一体型の小中  
一貫校です。三中、六小というのが隣にあったのですが、それを校舎一体型にした小中一  
貫校です。ただ、ここは八王子駅南口の近くの学校ですので、マンション等が増え、児  
童・生徒が増えております。それぞれ老朽化が進んでいたもので、それぞれを建て直すので  
はなく一つ校舎にして、9年間で義務教育課程を終るという観点になっています。い  
わゆる適正配置という観点からの小中一貫校ということに関しては今教育委員会と協議を  
進めている最中です。

【寺西副会長】私のところは大学なので、あまり小中のことはよくわからないのですが、

教える先生はやはり両方の免許を持ってなければだめなのでしょうか。

【田倉行政管理課長】義務教育学校ということになるとそういうことになると思います。

【寺西副会長】中学の免許しか持っていない人は小学校を教えられないというハードルは残るのですか。

【田倉行政管理課長】小中一貫校と別に義務教育学校という、文部科学省で考えている新しい制度がありますので、どちらをとるのかというところにもかかわってくるかと思いません。

【寺西副会長】免許制度って今何か変わっているんですかね。どうなんでしょうね。昔は小学校は小学校ですよね。中学校は中学校。

【飯島会長】小学校は小学校、中学校は中学校の管理者が誰かいると思うのですが。

【田倉行政管理課長】小中一貫校や義務教育学校に関して一番違うのは、今、会長におっしゃっていただいた校長は一人しかいないので、一貫校で校長が一人になります。

【伊藤委員】よろしいですか。少し戻ってしまうのですが、最後の行政サービスの実施手法の最適化のところで、自治体ごとに意見交換等とありますが、これは都内各市ということでもよろしいでしょうか。

【田倉行政管理課長】今行っておりますのは、公会計制度を導入した関係から連携を密にしている数市と23区の中のいくつかの区と、あと神奈川県の中のいくつかの市で意見交換を行って、手法がどう違っているのかとか、この市は委託をしているけれども、こっちは直営でやっているというような業務が出てきていますので、そういう分析をしているところです。

【伊藤委員】はい。ありがとうございました。

【前原委員】先ほどの見直しのところで施設マネジメントの2の学校を中心とした施設の再編というところで、複合化モデルという言葉が出ていますが、この複合化というのはどういう内容でしょうか。

【田倉行政管理課長】先ほどの小中一貫校というような学校同士の複合化というか、一体化というのもありますし、それとは別に、周辺の公共施設がありますので、その公共施設を学校の中に地域の人たちのニーズを聞きながら入れていきたいと、そういう取組になります。

【前原委員】それは学校の再編、たとえば学校の規模が小さくなってきて、でも地域の中に必要だから学校を生かしつつその地域のいろんなものも取り入れていくという、そうい

う意味ですか。

【田倉行政管理課長】そうです。児童・生徒数がピークのころに比べるとおおむね4割ほど減っておりますので、学校自体は余裕教室が増えています。一方で老朽化も進んできておりますので、単純に今の規模で建て替えるのではなく、児童・生徒数に合わせた適切な規模にするのと合わせて、周辺の公共施設、あるいは地域の人たちがこういう施設が学校の中にあれば学校が地域の拠点となるというような意見を聴きながら整備していきたいと考えております。

【前原委員】そうするとその範囲というのは幅広く、たとえば防災なども含めるようなことでよろしいですか。

【田倉行政管理課長】そうですね。今もかなり多くの学校には防災倉庫も入っていますし、マンホールトイレが使えるような学校も増えてきています。また、学童保育所も基本的には学校の中に整備していきたいと思っています。

【寺西副会長】そうした仕事を中核的に担っていく部局というのは、八王子市の中だとどこになるのでしょうか。たとえば学校単位で周辺の公共施設も含めて、地域住民の意見を聞きながら計画をしていくというのは。

【田倉行政管理課長】教育委員会がまずはベースにはなりますけれども、この施設マネジメントというのは行政管理課で進めている事業ですので、行政管理課とその施設を持っている担当課と一緒にあって連携して進めていきたいと思っています。

【納富委員】さっきの財政見通しに戻りますが、今のビジョン2022に載っている10年というのは10年分ということですが、向こう10年にわたって各年度で展開された基礎データはあるのでしょうか。

【宇田川行財政改革部長】個別にお示しできるようなものはございません。

【納富委員】10年分という作り方をされている。

【宇田川行財政改革部長】これは10年を見通したときに制度が変わらなければ、というように前提をもとにしてまとめた見通しを基本計画ではつくっています。

【納富委員】一応、歳出歳入がバランスというお話になっているので、どこにシリアスな問題があるのか、これからではまったくわからないという率直な印象があるのですが。

【宇田川行財政改革部長】市がつくる財政計画は予算もそうですけれども、最終的にはすべて歳出歳入が一致しています。その中身として財源対策をどうしているのか、市債はどのくらい借りているのかというのが視点の一つになるかと思います。

【納富委員】そこですね。

【宇田川行財政改革部長】地方財政制度では、地方税が少なければ交付税で補填するというのが大きな柱になっていますけれども、その一方で、交付税の原資が不足した分は借金で各自治体が賄うことになっています。借金をしてサービスを提供するのか、もしくは借金しないで少しサービスを圧縮するのか、効率よくするのか、いろんな手法が自治体によってあると思います。

【納富委員】そうすると、プライマリーバランス的な感覚がないと、何となくおんぶにだっこのようなところに逃げ込んでしまう部分があるかなという感じがするので。

【宇田川行財政改革部長】八王子市の場合は、これまで毎年起債残高は減らしてまいりました。プライマリーバランスを黒字にすることによって1,000億円以上の借金を減らしてきたという実績がありますが、今後を見通すとなかなか今までのような削減というのは難しいだろうと認識しております。

【納富委員】先ほど施設マネジメントのところ、向こう30年間の修繕コストも見積もられていると理解しましたが、ビジョン2022における財政見通しは、それ以前に作成されているので、当該老朽化等を考慮したコストアップについては、むしろ今年度末に出てくる5年財政見通しにおいて反映されてくると考えてよろしいですか。

【田倉行政管理課長】今、施設マネジメントでつくっている30年間というのは、耐用年数が来たら更新をするという前提でつくっています。

【納富委員】そうすると、年度の維持・修繕というのはある程度考え方をもう一回見直して積むべきものを積む、あるいは要らないものは削ると、そんな作業に入ってはいないのですか。

【田倉行政管理課長】現時点ではすべて更新という前提です。それを今保全計画で年度間のばらつきをできるだけ平準化をしてという取組をしている最中です。今、納富委員がおっしゃったものを反映できるか考えます。

【納富委員】そういう状況なんですね。わかりました。ありがとうございました。

【宇田川行財政改革部長】行政の場合は、利益が上がってない、あるいはある程度目標を達成したのでやめましょうと行政側が一方的に進めることは難しい状況です。施設サービス、マネジメントについては、今のサービス水準を維持するためにはどれだけの施設が必要で、そのサービス水準を維持するために必要となるコストの平準化をすることとしています。その次の段階としては、全体の経費を下げる取組をどうやっていくか、市民の皆さ

んと合意形成をしながら丁寧にやっていきたいと思いますというのが今考えている取組の方向性です。

【納富委員】施設の老朽化に伴う維持・補修・あるいは耐用年数過ぎて建て直しも含めた、そういう面でのコストについてどのくらい最新の状況が財政見通しに反映されているのかが少し気になったのでお聞きしました。

【飯島会長】ほかにいかがでしょうか。

【前原委員】行政コストの最適化見直しということでお話ししてはいますが、ではそれをどこに置きかえるのかというのは民間に委託なのか、もしくは内容によっては地域で担ってもらいやり方になっていくかと思います。人によっては結構、言葉は悪いけど丸投げされている意識が意外と強いんですよ。ですから、行政が見直しをしてスリム化になったけれど、その分が我々の方が負担増になるのではないかというのがあるので、その辺が難しいかと思うんですけど、よく見てやる必要があると思います。

【飯島会長】ほか御意見、御質問等があれば承りますが、いかがでしょうか。御説明していただいた第8次行財政改革推進計画を中心に御質問を受けておりますけれども、ほかのことでもあればもちろんどちらでも結構です。いかがでしょうか。

【納富委員】施策体系図の話で、ビジョン2022と行財政改革大綱との関係は、絵にするとうような感じだというのはわかるのですが、行財政改革というのは、ビジョン2022全体を支えるというプランであるとともに、ビジョン2022の中においても、第1編第3章（持続可能な行財政運営）あたりに行財政改革的な施策が書いてあって、そことのリンクとして見ていくのが、一番考えやすいのかなと思ったのですが、よろしいですね。

【中部行革推進課長】おっしゃるように、2022にも行革の取組が載っていますが、ほぼ内容的には8次のもので反映されていますね。ここで2022の見直しをかけるときに、掲載する内容についても、やはり現在の情勢というものを見越して、反映していかなければいけないと考えています。御質問の趣旨と違ってしまっているのかもしれませんが、関係性としてはやはり2022に掲げた事業の実施を行財政改革大綱によって支えるというふうを考えております。

【宇田川行政改革部長】44ページの持続可能な行財政運営という取組を指しているかと思いますが、おっしゃるように、ビジョン2022の構成が、1編を全編にわたる基本的な考え方としています。

【納富委員】各論を議論していくうえでも、ビジョン2022における第1編の3章が原

点と認識しているのですが。

【時久委員】すみません。ほかの市町村との意見交換と先ほどおっしゃっていましたが、私の仕事柄今住民税業務に追われている時期です。住民税業務の基本は市区町村の中でやられていると思いますが、私のイメージですが、ある程度大きい、たとえば横浜とか川崎は多分外部委託をされているのではないかと思います。行政業務の一部を外部委託したことによって、どのくらいコストが変わったかなどを、意見交換の場で聞くことはできるのでしょうか。

【田倉行政管理課長】同じ業務を直営でやっている場合は、職員費をいくらというふうに換算していますので、それと業務を委託するとどちらが安いということは見えてきます。

【時久委員】それは他市に聞くこともなく、見積もりを出せばわかるものですか。

【田倉行政管理課長】この意見交換をする前提として、プロセスを分析して、そこに職員や臨時職員が何人かかわっているなどをコストとして出しています。それぞれの市が業務委託しているものがあれば、直営の場合とコスト比較をします。自治体の規模に差がございますので、単純にこのコストだけ比較すると当然人数が多い方がコストが高くなってきます。そうならないようにコストドライバー、コストを左右する数、介護で言えば介護の認定の数とか、国保で言えば国保の加入者の数とかで割り返して、その単位あたりコストを出すことで、委託の方が安いということが見えてきているものについては、今所管と検討を進めているところです。

【時久委員】あと、これも住民税ですけれども、一人一人に対して通知書を渡しますよね。私どもは給与計算しているので、大量の通知書を給与明細に同封するという作業を今まさにやっているところなのですが、通知書も市区町村によって本当にさまざまです。マイナンバーまで書いてあって、薄い紙で来る市区町村もあれば、きっちりのり付けされている用紙を使っている市区町村もあります。それは多分コストが全然違うのではないかと思います。あとは送付方法、特定記録で送ってくる市区町村もあれば、簡易書留で送ってくるところもあります。すごく数が多いので、郵便の送り方一つにしても、郵便料金がかなり違ってくると思います。マイナンバーは特定個人情報なのですごく気を使わなければいけないものだと思いますが、特定記録でいいのか、簡易書留でないといけないのかなど、そういったガイドラインはあるのでしょうか。

【田倉行政管理課長】住民税決定通知のことだと思いますが、国の通知では、マイナンバーも記載しなさいとなっている一方で、自治体によっては全桁を表示しないで、一部表示



のところございます。その辺りは通知は出ているものの、自治体で運用を変えているというところもございます。国の通知のとおり全桁表示をしている自治体は、個人情報がおほかの方には見られないように送付している一方で、マイナンバー等が記載されていない自治体については、簡易な方法で出していることもあるかと思えます。当然コストには差が出てまいります。ただ、それはどちらがいいのかというのはなかなか判断が難しいところではあると思えます。その辺りを自治体間で意見交換をする中で、市民サービスをできるだけ低下させない、あるいは行政の手間をできるだけ増やさない中で、法に沿って適切に運用していくのにはどれが一番いいのかということを検証して、その方法を考えていく。そういう取組を始めたところです。

【時久委員】はい。わかりました。

【飯島会長】ありがとうございました。まだ御意見があるかと思えますけれども、第8次行財政改革推進計画につきまして、議論を盛んにしていただいてありがとうございました。個々のテーマについては、今後御審議いただくことになるかと思えますので、その際にはまたよろしく願いいたします。

それから、施策体系についても御質問を受けましたけれども、この審議会の役割は、この施策体系図にもありますように、八王子ビジョン2022の政策形成、それに対してたとえばこの第8次行財政改革大綱ではしくみや手法の構築という役割もありますので、その辺りのところも踏まえつつ今後の御審議にあたっていただければと思えますので、よろしく願いいたします。

ここで若干休憩を入れるということになっておりまして、5分ほど休ませていただきまして、後半、国の動きについて御審議いただきたいと思えますので、よろしく願いいたします。

(休憩)

【飯島会長】それではお時間になりましたので審議に移ります。議題2まで終わりましたので、議事の3番目になります。前半部分は八王子市の話を中心にさせていただきましたが、これから国の動向による地方自治体への影響ということで、資料に基づきまして、まずは事務局より御説明をしていただきまして、その後、地方制度調査会の委員であられました伊藤先生から適宜補充をしていただきたいと思えますので、よろしく願いいたし

ます。それでは、まず資料に基づきまして事務局から御説明をお願いいたします。

【事務局】 それでは説明させていただきます。資料「審－7」、A3判を御覧下さい。今回四つの案件取り上げまして、法改正に至った経緯や背景、現状、国の動向、また関連する八王子市の取組や現時点で想定される影響について御説明をさせていただきます。

今回取り上げました案件、上から三つすべて法律の改正ということで書いてありますけれども、先日閉会しました通常国会において法案が成立しておりますのでこのまま進むようなかたちで考えております。どの案件も今後国から詳細が示されていくこととなります。そうすることによって本審議会との関連性が深くなるということが予想されますので、答申に向けた議論に必要不可欠な要素であるということで今回取り上げさせていただいております。

本日は、地方自治体に向けた制度の詳細がまだ示されていませんので、現状や背景を中心に説明をさせていただきたいと思っております。

まず、内部統制制度の導入についてです。国では、人口減少社会において最少の経費で最大の効果を上げるよう地方自治体の長や監査委員、議会、住民が役割分担の方向性を共有しながらそれぞれが有する強みを生かして事務の適正性を確保することが重要であると示しております。地方自治体においても、議会や住民からの信頼があって行政運営が成り立っておりますので、ガバナンスのあり方が重要になっております。

そうした中、総務省において、地方公共団体における内部統制の整理・運用に関する検討会が設置され、内部統制制度の導入に関する報告書が提出されました。その後、第31次地方制度調査会の答申においても、適切な役割分担によるガバナンスの重要性が示されました。

今回の地方自治法の改正によって、都道府県と指定都市については内部統制に関する方針を定め、必要な体制を整備すること及び毎年度内部統制報告書を作成し議会への提出が義務となりました。そのほかの市町村においては、現時点で努力義務となっておりますが、八王子市におきましては第8次推進計画においてリスクマネジメントの強化としてリスク管理基本方針の策定や体制の強化に取り組んでおります。

続きまして、地方独立行政法人の活用になります。地方独立行政法人は、地域における公共的な事務や事業を実施するにあたり、民間の主体に委ねては確実な実施が確保できない恐れがあるものを効果・効率的に実施するために地方公共団体が設立する法人です。全国における法人の設立状況といたしましては、首都大学東京を初めとした公立大学法人が

最も多く、全国に70ございます。その他病院などの公営企業や指定研究機関など、今年4月1日現在で全国135の地方独立行政法人がございます。

こうした法人制度の対象業務を広げていくという今回の背景としましては、人口減少社会において資源が限られてくる中で、継続的・安定的に行政サービスを提供していくためには、地方公共団体間の事務共同処理のしくみや外部資源の活用が重要となってきます。その手段として、窓口業務のように公権力の行使にわたるものを含めた包括的な業務について地方独立行政法人の活用を制度上可能とすることも選択肢の一つであると考えられております。

この公権力の行使にかかる事務が外部委託できるようになるというのが今回大きな転機と言えます。これまでも窓口業務の一部を民間委託により行っていたところもありましたが、指揮命令の関係で偽装請負の問題を指摘されるなど、進んでいない状況がございました。今回の改正はこのような問題を解決するしくみになると考えております。

行政サービスを民間委託できることにつきましては、地方公共団体において行政需要の多様化など社会経済情勢が変化する中、継続して質の高い公共サービスを提供するためには、民間事業者の積極的な活用を行うという業務改革を国で進めております。本市におきましても、業務特性を踏まえて民間委託を実施してきております。本来、この資料でお示しした一番右の25の窓口業務につきましては、本市は一つの業務のみの委託になっておりますけれども、全国的にも窓口業務に関しましては、大半の業務において実施している自治体が2割以下というような現状がございます。やはりどの自治体においても窓口業務の委託化というのは、職員のノウハウの喪失など、金額面であらわせない課題があるのかというふうに思われます。

三つ目に行きます。臨時、非常勤職員の任用等のあり方の整理についてです。地方公務員というのは地方公務員法がございまして、特別職と一般職というものが定められております。特別職とは議会の議決、合意が必要な理事者や皆様のように条例等に基づき設置した審議会の委員の方、または臨時非常勤の顧問や参与、嘱託員などでありまして、一般職は特別職以外の職のことを指しております。非常勤の特別職である嘱託員など、あと本来は緊急時の例外的な制度である臨時職員が現在多用化する行政需要に対応するために全国的に増えております。しかし任用制度の趣旨に合わない運用や制度上の問題などの課題が見受けられております。具体的には、守秘義務などの服務規律が課せられないことや労働者性の高い非常勤職員に期末手当などが支給できないことなどが挙げられております。今

回の法改正により、こうした課題を解決することで、任用する側もされる側も新たなしくみのもと働きやすい環境を構築できていくということとなります。

こちら本市のこちらの資料にもあるとおり、嘱託員と臨時職員の合計人数、4月1日現在ですが、1,300人ほどおります。職員全体の約3割になります。先ほどの案件では、国では民間事業者の積極的な活用を進めていると説明をいたしましたが、本市では図書館運営のように専門性に特化した嘱託員と機械的定型業務を担う臨時職員を効果的に活用して図書館の通年開館を実現させるなど成果を上げてきておりますので、第9次の行革におきましても嘱託員と臨時職員の活用に伴う人材育成というものも重要な項目になってくると思われまます。

最後に、行政手続の電子化についてです。こちらは内閣府の規制改革推進会議において検討されまして、経済財政運営等改革の基本方針、いわゆる骨太方針の2017年版に盛り込まれた取組になります。事業者が行政の行う手続を簡略して行政手続コストを2020年、平成32年までに20%以上削減することを目指した取組になります。削減対象というものは事業者の作業時間になります。簡素化に向けて三つの原則が設けられており、一つ目が行政手続の電子化の徹底。二つ目が同じ情報は一度だけ、三つ目が書式・様式の統一となっております。具体的な手続といたしましては、営業の許認可や従業員の労務管理、補助金の手続など、九つの分野を重点分野として掲げて行う予定です。この九つの分野というのは、国で業者に対するアンケート調査を行いまして、その結果を踏まえて設定したのになります。そのため現時点で利用状況の資料がございませんので、こちら本日この中でお示しした数字というものは、現在国が定めたオンライン利用促進指針というものの対象手続が21種類ございます。その21種類をまとめたものが今回の数字になります。この21種類というのは、図書館で本を借りるなど住民向けのもの、税の申告など事業者向けのもので合算されておまして、本市におきましては、この21種類のうちこの資料にもあるとおり9種類がオンライン化をしておまして、その利用率が77.2%となっております。説明は以上になります。

**【飯島会長】** ありがとうございます。続きまして、伊藤先生から補足することがありましたらお願いいたします。

**【伊藤委員】** 御紹介いただいた4項目のうち一番下の行政手続の電子化以外の三つの事項について、総務省の研究会や、第31次地方制度調査会で検討する機会をいただきました。先ほど御紹介いただいたように、今回、通常国会で法改正が実現したということで、今後

この制度化がなされるということですから、八王子市にとっても影響が出てくるだろうと思っております。

まず、第1の内部統制制度の導入ですけれども、これは民間企業、大会社等では義務づけられておまして、業務フローごとに直面するリスクを洗い出して、きちんとチェックをするということを行っています。ただ、自治体の場合、そういうしくみが今まではなくて、リスク管理においては不十分な点があったという背景がございます。今回、八王子市は、先ほど御紹介いただきましたとおり直接関係ありません。都道府県と指定都市からまず始めるということですので、中核市である八王子市は、まだこの制度が義務づけられていないのですけれども、将来的には多分入ってくる可能性があるということです。

また、現在、リスクマネジメントの強化という観点から方針が策定されているということですが、今回の制度化は、いろいろな直面するリスクの中でも特に財務会計にかかわるリスク、たとえば公金の不正使用ですとか、あるいは課税の算定のミスですとか、そういったものを内部統制制度の対象にするということです。そのほかにも個人情報漏えいなどさまざまなリスクがあるわけですけれども、そうしたリスク管理体制を構築するという趣旨になっています。ですので、行革、特に量的に効率化を図るという観点とは若干違う視点で業務の見直しを図るためのツールという位置づけになっています。

2点目の地方独立行政法人の活用ですが、こちらも御説明いただいたとおり、私の所属する首都大学東京も東京都が設置する地方独立行政法人が設置する大学なわけですけれども、今回、いわゆる窓口業務もこの法人が担当できることになりました。イメージとしては、この市役所の1階にいろいろな窓口がございますけれども、そこで働いている職員について、民間企業流に言うと子会社に外注に出すというようなイメージです。ただ、具体的にどうかたちになるか、まだ見えていないところがあるので、果たしてツールとして使えるか不確定なところがあるかもしれません。と申しますのも、この改正の発端といいますか、趣旨は、特に人口規模が小さい町村などで窓口業務に対応する職員がどんどん減っているということがありまして、たとえば広域でこういった法人をつくって、その専門的な職員にこうした窓口業務をお願いするということにあります。それによって町村の企画立案や政策に人材を特化しようということです。そういう趣旨がまずあったということですので、八王子市のようにかなり大規模で、職員体制自体、厳しい状況はありますけれども、そこまで厳しくないところでこのしくみがどれだけ活用できるかというのは、未知数なところがあります。ただ、将来的に職員体制が厳しくなる中で、窓口の定型的な業

務を外部化するための一つのしくみとして考えられているというのがこの地方独立行政法人の活用ということです。

それから三つ目は、この臨時、非常勤職員の問題ですけれども、実はここが結構行革を考えていく上ではなかなか難しいところが出てくるかもしれません。現在、先ほど御説明いただいたように、いわゆる非正規の臨時、非常勤の方に事実上依存して行政を行っているという実態がございます。全国で64万5,000人いるということです。大体地方公務員が280万人ぐらいですから、かなり多くのウエートを占めているというのがこの臨時、非常勤職員ということになります。

今回の制度の見直しで、一つのポイントは、今までやはり特別職という位置づけでかなり融通無碍に使ってきたところをやめようということがございます。八王子市ではどうなっているかというのはあとでお伺いしたいと思いますが、これが事実上使えなくなるということです。一般職の職員に移行することが求められております。ただ一般職に移行する、ここで言う会計年度任用職員という新しいしくみ、会計年度というのは最大1年度間任用するという趣旨ですけれども、そこに移行した場合、常勤的な扱いをする会計年度任用職員ということになりますと、期末手当の支給が求められるということになります。そうすると、人件費の面では増大する可能性があります。ただ、これは法案の段階で政治的な駆け引きがあったようですけれども、非常勤的な扱いの会計年度任用職員、いわゆるパートタイムの会計年度任用職員については期末手当を今までどおり支給しなくてもいいということになっています。ただ、通勤手当等は確実に支給をするということですし、国のほうの民間も含めたいわゆる同一労働同一賃金の働き方改革の趣旨からすると、常勤の正規職員と同じような仕事をしている方に同じような処遇をしないというのはおかしいということがございますので、将来的には場合によっては、人件費を増やす方向での改革になるかもしれないということです。

ですので、先ほどの第8次の行財政改革推進計画でありましたような、行政サービスの実施手法の最適化を含めて、どのぐらいの業務にどれだけの人を割り当てるのかということをもう一度きちんと分析し直した上で、全体の業務と人員配置の問題を、恐らく考え直さなければいけないという課題につながるだろうというのがこの第3番目でございます。

第4番目、行政手続の電子化について、私は、直接かかわっておりませんが、先ほどの税務の問題でも出てきたように、自治体によってさまざま、特に民間企業の方にとってものすごく負担になっている。同じような手続をやるのにまた住民票をとってきてもらっ

たりしなければいけないとか、あるいは申請書の書式が全部違うとか、そういったことに関してかなり批判が強まっておりますので、今後はそうした書式の統一化を含めて行政手続の効率化ということが求められていくだろうということです。以上です。

【飯島会長】詳細に御説明していただきましてありがとうございました。それでは、これから御質問等に入らせていただきたいと思います。何分、今後国から示されていくという段階でございますので、市への影響など市の取り入れ方については答えられないという部分もあるということは御了解いただいた上で御審議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、いかがでしょうか。

【寺西副会長】1番目は、八王子市として義務化はされていないけれど、取組中ということですか。

【中部行革推進課長】リスクマネジメントの強化を第8次の推進計画に掲載していますが、まだ内部統制の話が出る前に掲載した部分もありまして、内部統制制度と整合を図るかどうかは、職員課を中心に検討して今後対応していく予定であります。

【納富委員】リスクマネジメントの強化というのは28年度に追加したのでしょうか。

【中部行革推進課長】そうです。

【納富委員】リスクマネジメントというと非常に仕事が増えそうな雰囲気がありますが、1年間走ってみて、市役所内での皆さんの受け止め方はいかがですか。理想論かもしれませんが、これをやるときには既存の業務の効率化あるいは整理をかけながら、その中でどうやってリスクチェックを組み込むかを考えていかないと、リスクマネジメントの仕事だけがどんどん増えて業務効率が落ちる可能性も無きにしも非ずという気がしています。民間でやるとこの種の話は、たとえば業務フロー的にチェックリストをたくさんつくって、年に一回自己評価し、総務部門がそれを集めてうちの会社は問題ないねといって1年が過ぎる、という流れになったりします。すなわち、形式だけになっていて、本当の意味でのリスクマネジメントになっているかということ、疑問を感じることもあります。リスクマネジメントはやらなければいけないことは事実ですが、その辺りどう御覧になっているのかなという意味で質問させていただきました。

【中部行革推進課長】まだ基本方針の策定が完了していないので、今後の検討の中で方向性についても定めてまいります。

【納富委員】30年までにつくるんでしたっけ、その体制というか。

【中部行革推進課長】そうです。

【納富委員】わかりました。

【宇田川行政改革部長】国の内部統制の話が出てくる前に計画として掲げたのですが、このときは行革の視点から、何か事が起きたときに、余計な手間、時間をかけて対応するより、事前に把握できるものは予防策をとる、もしくは対応策を講じておき、それを引き継いでいくことによって、人事異動で一から振り出しに戻るのではなく、引き継ぎ書として残していくような取組で進めていこうということでした。その後、内部統制の話も出てきたので、今後手直しをしていかなければと思っておりますが、いかにリスクを認識して予防策を打つ、もしくは対応策を考えておく、準備をしておくということが基本になると思います。

【納富委員】お金の取扱いをめぐっては、おそらくシステムを使う方が有効な部分もあると思うのですが。

【宇田川行政改革部長】委員がおっしゃったように、先行的に実施している他の自治体ですが、形式的になっているところもあるようです。そうはならないように注意していきたいと思います。

【納富委員】わかりました。

【伊佐委員】今のリスクマネジメントに関してですが、8次で取り上げているリスクというのをもう少し幅広く捉えているという、そういうふうに捉えると、危機管理というのでしょうか、天災等が起きた場合のそういったものも含んでのリスクマネジメントという広く捉えているように見えます。

【宇田川行政改革部長】お配りさせていただいた第8次行財政改革推進計画の28年度版の46ページに掲載していますが、コンプライアンスとリスクというかたちで掲げており、どちらかというとな内部的な要因、職員の不祥事や、不審者への対応などを対象にしています。一方、自然災害などのクライシスへの対応につきましては、本市では地域防災計画や業務継続計画等の策定を別途行い対応しているところでありますので、今回の取組としては、クライシスを除くリスク部分に着目して進めることとしております。

【納富委員】先ほどの御説明で、地方行政法人の活用という中において偽装請負という言葉が出てきたのですがどういうことでしょうか。まったく独立して別に法人をつかって、そこに委託契約でもって業務をもう任せてしまうというケースと、一方でやや中途半端な委託契約で、指揮命令系はこっちにあってみたいなことがあったりすると偽装請負という話になりかねないんですけども、現状何かそういう問題が内在しているという意味でそう



いうことが今出たのでしょうか。

【伊藤委員】ある区の事例なのですが、民間の事業者に窓口業務を委託していたのですが、いわゆる公権力の行使とって、判断をしなければいけない部分というのはどうしても公務員がやらなければいけないということになっているんですね。

たとえば戸籍ですとか住民票の申請が住民から来て、それを受け付けるという窓口の業務自体は民間ができるのですが、果たして本人がきちんと申請しているのか、虚偽の記載がないかというのをチェックした上で、交付をするという判断を行う、その判断自体は公務員がやらなければいけないということになっています。

【納富委員】これは委託をしてはいけないのですね。

【伊藤委員】してはいけないです。ところが二つありまして、一つは、実質的にその窓口の人が判断していた。これは公権力の行使にあたるので、委託の範囲を超えているというのと、実際に民間の会社の人が窓口で働いているのですが、その間で指示を仰いでいた。これが偽装請負にあたると労働局から認定されて、結果として効率化のために民間に委託したのに、事務フローとしては結局民間でできるところとできないところが分かれている。それを解消するのがこの地方独立行政法人というしくみで、地方独立行政法人に一括して外部化すれば、その法人職員が公権力の行使もできますので、対応ができるだろうというので今回こういうしくみを取り入れた。

【納富委員】むしろ公権力の行使という観点でそこをはっきりさせるべきだというのが背景ということですか。

【伊藤委員】そうですね。ただこれを実際につくるとなると、市がこの法人を設立して、多分当面は今いる職員の人たちを出向するかたちで設立をすることになります。いずれはその法人が独自に職員採用を行うということになるので、窓口業務と企画立案の部分というのがかなり分離するということが前提になっていますので、長期的に見てこれがうまくいくしくみなのかというのはまだわからないところがあるということと、小規模な町村ではもうかなり人が減っていて大変なので、広域連携の中でこの新しい法人のしくみを使っていこうと、そういう方向性が今出ているということです。

【寺西副会長】八王子市は余り切実ではないのですか。

【宇田川行政改革部長】昔、東京都から水道事業を市が委託を受けて行っていたのですが、今は、東京都は別会社を設立し、そこに全部委託している事例がございます。先ほど伊藤先生からお話があったように、公権力の行使という中で、今までは公務員しかできなかつ

たことについても、ある一定のところに委託をしていこうという流れの中で、窓口業務の実施においても一つの手法だと認識しています。申請を受けて一定の基準に基づいて判断を行う業務にあっても、委託化が可能になってきているものがあります。

【納富委員】コスト的なメリットは考えられているのでしょうか。同一労働同一賃金で考えれば職員でも委託でも同じだと思うのですが。

【宇田川行政改革部長】ちなみに東京都が委託化した際、業務に見合った賃金体系としつつも、働き方の面で魅力を感じて、定年前の市の職員でもうつられた方がいると聞いています。その辺りは働き方を選んでというかたちになるのかなと思っております。

【納富委員】きめ細かく働き方を規定していくことによって、わざわざ独法にしなくてもできるというような感じもしてきますけれど。

【宇田川行政改革部長】公権力の行使のところが今の法律だとクリアできないのです。

【飯島委員】ほかいかがでしょうか。

【伊藤委員】職員の特別職って今現行八王子市はいるのですか。臨時あるいは嘱託で。

【事務局】八王子市は、嘱託員は非常勤特別職という扱いで、一般の嘱託員はいません。

【伊藤委員】一般職化しなければいけないのですね。

【飯島会長】御質問は大体よろしいでしょうか。

【岡本委員】一番下のところで、行政手続の電子化でコスト20%以上削減というのはいつからですか。2016年からということでしょうか。

【事務局】そうです。平成32年までの3か年で20%です。

【岡本委員】要するに人件費の部分ですよ。人件費というか事務量。

【事務局】事務量ですね。この20%というのは時間になります。

【岡本委員】ただコストはもしかしたら上がるのではないかという、私がすごく思うのは、住基カードのときにコスト削減になると言いつつ、インフラの設備、それから職員がものすごく困ってましたよね。だからいつときはコストが上がるのかなというのは思うので、これが長い目で見ないと、今、電子化ってすごく進んでいて、特に税の面ではほとんど電子申告だったり、行政も電子でやったりするのですが、全体が同じ方向でいかないと、一部だけがやっていると結局コストばかりかかってしまうと思いますので、全市で取り組んでいかないといけない問題だとすごく実感しています。事業者もそういう意識を持って取り組まないと、混在していると逆効果になってしまうこともあるとすごく思います。

【納富委員】何をコストとして見ているのかということだと思いますね。

【岡本委員】そうですね。時間だと思うんです。このコストというのは。

【伊藤委員】たとえば飲食店の営業許可を申請するときに、たくさん書類をそろえなければいけない。かついろいろなところから書類を集めて、たとえば保健所に出さなければいけない、それにかかる時間的なコスト、それを担当する職員の人件費も含めてです。

【岡本委員】受ける側は一時少し増えてしまう。

【伊藤委員】そうですね。たとえば書式を画一化するとか、あるいはほかの申請で使えるような情報を共有するしくみをつくるということになると、行政側のコストは逆に増える場合があるかもしれないですね。利用者の側の負担を軽減するという趣旨ですね。

【飯島会長】ありがとうございます。よろしいでしょうか。では、今後とも今回のようにさまざま関連の議題については情報を提供できるように事務局も御承知おきいただきながら進めてい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。

それでは、議事の4に入らせていただきます。前回、審議会おきまして、スケジュールについて簡単に出していただきましたけれども、これを踏まえまして資料として、本日、日程案について用意いたしましたので、事務局から御説明をお願いいたします。

【中部行革推進課長】それでは、資料の「審－8」、八王子市行財政改革推進審議会日程について御説明をいたします。お手元に資料を御用意ください。

今後の審議会の日程と議論の内容をお示ししています。あくまでも現時点での案をお示ししておりますので、今後の議論の進み具合によって変更する部分も出てくるかと思っておりますので、その点については御意見をいただきたいと思っております。

まず、全体の流れですが、先ほど諮問1の新たに取り組む行財政改革の基本方針について今後の議論の中心になるということにつきまして会長からもお話があったところです。そこで、第3回から第7回にかけての4回分を行政コストの削減について中心に議論してまいります。第8回から第10回にかけての3回分を歳入歳出の一体改革について中心に議論していただきたいと考えております。ただし途中の第5回では八王子ビジョン2022中間見直しについて御報告をしたいと思っております。答申については3月以降になると思われま。事務局としては、答申に至るまでこれらの項目について議論が必要であると考えておりますので、その点も含め御意見をいただきたいと思っております。

戻りまして第3回のところから御説明をいたします。

第3回では、業務フローの見直しについて、行政コストで一番大きなところは人件費の削減になると考えられますので、業務フローを見直すことで事務を簡略化し、そこにかか

わる職員の数を減らしていく手法などが考えられます。

第4回では、事業の実施手法の見直しについて、本市の委託化の現状をお示ししながら技能労務職、たとえば清掃作業員、用務員、給食調理員などを技能労務職と呼びますけれども、そういった職について業務委託を含めた実施手法についてなどが考えられます。それから、行政のサービスの質を落とさないためには既存のサービスを見直して新たな提供手法を見出すなども含めて議論していただきたいと考えております。

また3回、4回の各回におきまして、各委員の専門分野や経験を参考に事例報告をしていただきたいと考えております。人選につきましては飯島会長と協議の上、改めて調整をさせていただきたいと考えております。

第6回から第7回では、2回に分けて「人、モノ、資産の活用」というテーマで、主に資産の活用という観点から行政コストの削減について議論していただきたいと思います。外郭団体の比較検討というところですが、まず外郭団体とはどういうものかといいますと、市が出資または出損といって金銭や物品を寄附している割合が50%以上の団体、それから市の行政を補完する役割を担う団体として市が継続的に財政等運営全般に支援を行っている団体、こういったことを外郭団体と呼びます。本市の外郭団体には、学園都市文化ふれあい財団、まちづくり公社、観光コンベンション協会など、6団体が存在しています。主に市の行政を補完する役割を担う団体であるという点に注目しまして、効果・効率的な観点からどこまでの役割を担わせることができるのかなどの視点でお話しいただけるのではないかと思います。

また、地方独立行政法人の活用可能性についてですが、先ほど議事3の国の動向による地方自治体への影響についての中で、地方独立行政法人の業務に新たに窓口関連業務を追加する動きがあるという説明がありました。本市におきましても、地方独立行政法人の活用可能性について方向性を出していただくことも考えられると思っております。

第8回から第10回では、歳入歳出の一体改革について行いたいと思っております。人、モノ、資産の活用について、主に人とモノの活用という観点から、歳入の増、歳出の減について御議論いただきたいと思います。例としまして、労働が可能である層にどのような支援をすることで働き手をふやしていけるかなど、あとは遊休地や空き家の活用をすることで地域の活性化につながる取組や、本来かかるべき経費を抑えていける方法などが考えられると思います。

第9回は歳出から見た歳入のあり方です。これは歳出をこれだけ必要とするならばそれ

を可能にする財源の確保をどのようにしていけばよいのかということにかかると思います。たとえば受益者負担につきましても、適正性という観点から28年度に策定した基本方針に基づいて議論をしていただきたいと考えております。

第10回は公営企業経費にかかる経費の削減について。これは公営事業会計といひまして、本市におきましては下水道事業特別会計、駐車場利用特別会計、介護保険特別会計の一部がそれに該当いたします。市の予算というのは一般会計と特別会計で構成をしていますが、一般会計は、市税を中心とする歳入と、民生費、衛生費、教育費など本市の行政活動を行うために支出をする歳出から成り立っています。それに対しまして特別会計というのは、国民健康保険や後期高齢者医療など、個別の収支を明らかにするために設けているものでありまして、公営事業会計もそれに含まれるものになります。公営事業会計が赤字になりますと、赤字分を補填するために一般会計から繰出金を持っていくことになります。そこでどうすれば繰出金を減らしていけるのかということなどが議論の中心になるかと思っております。

雑駁ですが、今後の審議会の流れを御説明いたしました。冒頭に申しましたとおり、事務局としても内容につきましましては現時点で考えられることの案としてお示しした次第ですので、できれば審議の内容について、委員からこういうことも議論した方がよいのではないかということについても御意見をいただきたいと思っております。ぜひよろしく願いいたします。説明は以上です。

【飯島会長】はい。ありがとうございます。日程のことにしましては、必ずしも委員全員の希望に添うというわけにはなっていないところもあるかもしれませんが、とりあえずこのようなかたちで日程の案を示させていただいておりますので、了解していただければ幸いです。

また、3回目、4回目につきましては、先ほど事務局から御説明がありましたように、事務局と私で検討させていただきまして、個別に委員の方々に御相談させていただきたいと考えております。また、これは最初から言われておりますが、日程的にはかなり厳しい状況でありますので、この案では現状では第11回は未定となっております。これ以降のスケジュールについても会議の進捗状況を見まして、随時また変更等あるということも御了解いただければと思います。そのあたりを踏まえて、先ほど事務局からもお話がありましたように、内容についてはこれから随時委員の方々の意見を踏まえつつ調整はさせていただきたいと思っておりますので、現時点でお気づきの点がありましたらお話いただければ

ば幸いですので、よろしく願いいたします。

【納富委員】さしあたり第3回及び第4回について、業務フローの見直しですとか、事業の実施手法の見直しというと、何となく極めて各論の固まりになりそうな気がしていますが、少し違うレベルあるいは切り口で議論をしないといけないと思います。たとえば、事務事業評価書を個別に見ていくと、行政コストがはじいてあって、それなりに管理ができているように見えますが、そこから何を考えるのかなというふうに頭を使い始めると、多分個々の業務フローの検証・議論に向かうかもしれない。そういうアプローチをこの審議会で行うのは無理があると思いますので、そうするとどういう切り口で議論をしていくのがいいのかイメージが湧かないんですよね。

【中部行革推進課長】確かにおっしゃるとおりですが、この項目ですと議論の方向性が個々の業務に向いてしまうという懸念はありますが、こちらとしてはまったくそういうことは想定していません。ここで先ほどもお話ししましたように、委員による事例報告も踏まえ、民間での御経験や、専門的な観点から御意見をいただくことによって、それをどのようなかたちで行政に落とし込んでいけるかということであり、一つの事例になるのではないかと思っています。すぐにイメージできるものではありませんが、会長とも相談をしながら、どのようなかたちで議論に落とし込んでいけるか考えていきたいと思っております。

【納富委員】市役所側ではそれなりに進めていっている途上でしょうか。

【中部行革推進課長】そうです。

【納富委員】であれば、そこでの今の状況をお示しいただきながら、では我々はそれに対して非効率にならないように何を考えればいいのかという、そういう会話にしていかないと難しい気がしていますけれども。

【中部行革推進課長】そうですね。おっしゃるとおりです。

【納富委員】それをお願いしたいと思います。

【中部行革推進課長】はい。わかりました。

【宇田川行政改革部長】委員がおっしゃるように、議論の仕方を考えていく必要があると認識しております。個々を見て全体に広がることも一つの手法としてあるでしょうし、たとえば、時久委員が実際にリストラ経験されてきたというところも踏まえて、そういった民間と行政の手法の違いをどうやって行政に取り込めるかということもあろうかと思うのですが、ニューパブリックマネジメントと言われている民間手法を行政に取り込むという

ことを言われてかなり久しいですけども、一定程度のことはどこの自治体もやってきたというのが実体です。そうした中で、次に何ができるのかというのが私たちも正直見えてないところがあるので、議論の仕方も含めてヒントをいただければありがたいと思っています。

【納富委員】対話形式で行わないとなかなか進まないですね。

【宇田川行政改革部長】今後の財政を見通すと、高齢化、少子化の対策、または障害者のニーズに合わせた対応等も含めて扶助費は増えていきます。これに対して税収が上がらない中では、お金をそちらに回さざるを得ない中でどこをつめるかということ、一番効果が出やすいのは人件費です。人件費をどうやって削減するかといったときに、今までのように3人でやっていたものを2人でやりなさいと行ってできた時代はいいのですが、今後はやり方を変えないとできないと思います。今まで10人でやっていたものを8人でやるためにどうするかというのを考えていかなければいけない時代にはなったのだらうと思いますが、では今後どうしていくのかというのは皆さんのお知恵をいただきながら検討していきたいというのが正直なところです。

【伊藤委員】一方で職員の働き方改革もありますので、そこの兼ね合いが非常に難しいですが、たとえば市役所の中で、労働集約的な業務であるとか、あるいは季節労働的な性格がものすごく強いとか、それが働き方として実態どうなっているのかとか、あるいはそれが何かほかの手段に代替できないのかというのが、何か具体的な例があるとわかりやすいと思います。ただ、全部には広げられない可能性もあるので、かなり個別のことをやっても難しいという御意見は確かにわかりますが、何か具体例がないと議論しにくいというのも一方では事実かなと思うのですが。

【宇田川行財政改革部長】今伊藤先生にヒントをいただいたので、年間かけて波があるような事業も確かにありますので、実際の労働状況などお示しできればと思います。

【飯島会長】いくつか業務のパターンなどを大枠でカテゴリーがあればわかりやすくなる気がしますね。

【納富委員】委託費の中にも極めて人件費的要素が大きいものがあるって、その委託費をどう考えるかという論点も持っていった方がいいという気がします。

【宇田川行財政改革部長】委託化をすることによって、今度行政側のノウハウがなくなり、悪い言い方をしますと、事業者側の言いなりにならざるを得ないということもあると思います。

【納富委員】ブラックボックス化して、コスト削減の障害となる可能性もあるので、そういった視点をしっかり持つことが、事業によっては必要になる気がします。

【飯島会長】ほかいかがでしょうか。まだこれからいくつかの論点がありますし、お気づきの点はメール等で随時御指摘いただければ事務局と対応させていただきたいと思います。特にこの日程を見ますと大体3回、4回は若干御指摘をいただきましたけれども、6回目以降、まだまだ詰めていかなければならない部分も多いので、お気づきの点がありましたら随時御意見等を頂戴できればと思います。よろしく願いいたします。

それでは、大体閉会のお時間となりましたけれども、最後に事務局から次回の日程等、連絡事項をよろしく願いいたします。

【事務局】次回の会議は来月7月18日火曜日午後3時30分から開催予定となります。場所は本日と同じ第5委員会室を予定しております。会議の開催通知及び資料については、1週間前をめぐりに送付させていただきます。御意見等ある場合は本日より1週間後の6月27日火曜日までをめぐりに事務局まで書面にて送付していただくようお願いいたします。以上です。

【飯島会長】ありがとうございました。それでは閉じたいと思います。まことにありがとうございました。また次回以降よろしく願いいたします。