

会議録

会 議 名	八王子市行財政改革推進審議会（第11回）	
日 時	平成30年5月24日（木）9時30分～11時20分	
場 所	八王子市役所本庁舎 事務棟8階805会議室	
出席者氏名	委 員	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（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、渡邊 康宏行政管理課長、小澤 研主査、三浦 清志主査、川村 友宏主査、唐沢 洋平主任
欠席者氏名	飯島 大邦会長	
議 題	<ul style="list-style-type: none"> （1）事業効果の評価（検証）による事業の適正化について （2）「質の高い公務員」の確保・育成について （3）答申の方向性について （4）その他 	
公 開 ・ 非 公 開 の 別	公開	
傍聴人の数	なし	
配付資料名	<p>【審-41】事業効果の評価（検証）による事業の適正化</p> <p>【審-42】（参考）公共事業の評価（国土交通省の取組事例）</p> <p>【審-43】（参考）熊本県における公共事業再評価の状況</p> <p>【審-44】「質の高い公務員」の確保・育成</p> <p>【審-45】第9次行財政改革推進審議会 答申の方向性について（案）</p>	
会 議 の 内 容	別紙のとおり	
会議録署名人	平成30年 6月22日 寺西 宏友	

八王子市行財政改革推進審議会（第11回）

平成30年5月24日

【中部行革推進課長】 では、皆様お揃いになりましたので始めます。

まず、最初に、飯島会長ですけれども、本日ご欠席となっておりますので、本日の進行は、寺西副会長にお願いしたいと思えます。また、4月1日付で人事異動がありましたので、紹介させていただきます。

田倉行政管理課長が異動となりまして、渡邊課長が配属となりました。

また、行革推進課主査として川村が配属されましたので、ご挨拶させていただきます。

【渡邊行政管理課長】 行政管理課長の渡邊でございます。ただいま名刺をお渡ししました。4月から行政管理課長になりました。その前は総合経営部の経営計画第一課というところで課長補佐をやっており、皆様の前にあります八王子ビジョン2022の基本計画改定に携わっておりました。皆様、どうぞ、よろしくお願ひいたします。

【事務局】 行革推進課の川村と申します。4月に異動しまして、以前は中小企業支援という形で企業支援課にて八王子の産業を支えている企業の支援をさせていただきました。行革推進課で行っている内容は、前の職場とは違いますが、同じ八王子を良くしていく、企業を良くしていく、地域を良くしていくという部分では同じと思っております。皆様のご意見、ご協力いただきながら進めてまいりたいと思っております。よろしくお願ひします。

【中部行革推進課長】 それではお願ひいたします。

【寺西副会長】 はい、皆様、おはようございます。

飯島会長はご欠席であり、本日は代理ということを言われましたので、皆様のご協力をいただいて、議事の進行を進めてまいりたいと思えます。

それでは、本日は第11回ということで、今まで10回重ねてきた審議のまとめという形になると思えます。最終的に8月の答申を目指して、そこにまとめていくわけですが、そこへ向けて、足りなかった部分や、最終的な答申のまとめの方向性について、本日は三つの議事を立ててご審議をお願いしたいと思えます。

それでは、早速、議事に入りたいと思えますが、議事に入る前に事務局のほうから資料の説明のほうをお願いしたいと思えます。

【事務局】 私のほうから説明させていただきます。

全部で6枚お配りしております。まず、次第があります。続きまして、審-41「事

業効果の評価（検証）による事業の適正化」というものがあります。次に、審－４２参考資料として「公共事業の評価（国土交通省の取組事例）」というものがあります。続いて、審－４３参考資料として「熊本県における公共事業再評価の状況」があります。続いて、審－４４『『質の高い公務員』の確保・育成（職員採用制度・人財育成制度の課題）』というものがあります。最後に、審－４５「第９次行財政改革推進審議会 答申の方向性について（案）」というものがあります。

以上です。

【寺西副会長】 ありがとうございます。

それでは、早速、議事に入りたいと思います。最初の議題であります事業効果の評価（検証）による事業の適正化ということで、議案の説明を事務局のほうからお願いをしたいと思います。よろしく申し上げます。

【事務局】 それでは、審－４１、４２、４３についてご説明いたします。

はじめに、審－４１「事業効果の評価（検証）による事業の適正化」の資料をご覧ください。

まず、ここで本件を取り上げることとした理由ですが、今回の第９次の行財政改革をイメージした場合には、現在、市が目指している方向性を踏まえる必要があると考えました。この方向性は、資料にもありますように、本市の基本計画「八王子ビジョン２０２２」で今後５年間の方向性を「市民視点に立った基礎的サービスの充実とまちの魅力を高める戦略的な事業にバランスよく取り組み、誰もが住みたい、住み続けたいと感じられる『活力ある魅力あふれるまち』の実現を目指していく」としており、今後、本市では、地域経済の活性化による雇用やサービスの維持・創出、税収の確保につながるまちづくりやその他の大型プロジェクトを推進していくこととしています。

以前の審議会でご説明したとおり、現在、市の財政は一定の健全性を確保・維持している状態と言えますが、財源が限られている中で、より効果的、効率的にこれらの事業を実施していくためには、その事業の必要性や優先度を判断する材料として、事業効果の評価や検証を実施し、事業の選択と集中に努めていく必要があると考えました。

資料では、本市の評価等の実施状況をお示ししています。

まず、新規事業採択時の評価についてですが、現在、市としての統一したルールや基準がないため、事業、あるいは事業所管ごとに対応がさまざまな状態です。実際に評価を実施している所管でも多くの場合は担当者による評価に留まっており、評価の精度や客観

性が必ずしも十分とは言えない状況にあります。

次に、継続中の事業の再評価についてです。資料右下に参考事例として、約20年前に北海道が導入した時のアセスメントについて記載させていただいています。

これは長期間停滞している事業や時間の経過に伴う経済、社会状況の変化により、事業の価値や効果が低下している事業等について「時間のものさし」を当て、事業遂行の妥当性を再評価するシステムです。

本市においても、事業の進捗が大幅に遅れている事業が存在します。資料の右上に中野西土地区画整理事業の状況を記載しました。

この中野西土地区画整理事業は、計画決定から既に19年が経過していますが、事業費ベースでの進捗率は未だ7.9%にとどまっており、現実的な到達点が見えないままに事業を継続している状態にあります。

また、別の例として、大型プロジェクトにおいて事業化が決定し、基本設計、実施設計と進めていく中で、事業費が大幅に膨らんでしまうケースが見受けられます。具体的な例として、資料の右側中段にいずみの森小中学校整備の例を記載しました。

この事業は、隣接している第六小学校と第三中学校がともに老朽化が著しいため、一つの学校に合築して建て替えるというものですが、実際の事業費は当初の見込みを大幅に上回る事態となっています。

このようなケースについても、一度動き出した事業を再評価し、必要に応じて事業を見直すしくみがないため、事業所管は粛々と事業を進めている実態があります。

既に着手された事業を途中で見直し、撤退、中止を決めることは、それまでに投入した事業費が全て無駄になり、国や東京都等の補助事業の場合は既に受けた補助金を返還、さらに市債、借入がある場合には、これについても返還しなければならない可能性があることから、事業の見直しには、慎重にならざるを得ないという実態があるのも事実です。

次の審-42となります。これは国土交通省における公共事業の評価の例です。

国土交通省における評価は、新規事業採択時と再評価に加え、完了後の事後評価を実施するシステムが構築されています。

評価の内容は、資料の中段あたりになりますが、新規事業採択時は主に費用対効果の分析を行っており、再評価では、事業の必要性、事業をめぐる社会経済情勢等の変化、事業の投資効果、事業の進捗状況、コスト削減や代替案立案の可能性を視点として評価を実施しています。

また、完了後の事後評価では、費用対効果の算定基礎となった要因、事業の効果の発現状況、事業実施による環境の変化、社会経済情勢の変化、今後の完了後の事後評価の必要性、改善措置の必要性、同種事業の計画・調査のあり方や事業評価手法の見直しの必要性を視点として評価を実施しています。

この国土交通省の評価制度では、大学教授や経済界、法曹界等で構成された事業評価監視委員会を設置し、外部から評価を監視することで透明性の確保を図るとともに、評価結果に対する意見を行った場合には、その意見が尊重されるしくみとなっています。

都道府県や政令指定都市、その他の一般市における公共事業評価は、国土交通省のしくみを踏襲、あるいは類似した制度を構築し、実施しているケースが多いようです。

次に資料審－４３、こちらは熊本県における公共事業再評価の状況です。

評価の結果は多くの自治体がホームページ等で公表していますが、熊本県では再評価の結果、平成２８年度に３件の公共事業の中止を決定しています。この３件については、資料左下に記載したとおり、営農環境整備における農道やため池の整備事業において、用地取得が困難で事業の進捗が見込めないとの理由で中止と判断していますが、整備に係る実施設計や一部の用地取得、農道整備が完了している状態で中止を決定しています。

資料の説明は以上になります。

事業効果の評価（検証）の必要性とあり方についてご審議をお願いします。

以上です。

【寺西副会長】 ご説明、ありがとうございます。今の資料に基づいて新規事業採択時の評価のあり方、あるいは、継続中の事業の再評価についてということで説明がございました。

一応、項目を分けてご審議いただきたいと思いますので、最初の新規事業採択時の評価について、委員の皆様からご意見があれば頂戴したいというふうに思います。特に銀行にお勤めになっていらっしゃる委員の方もいらっしゃると思うので、与信審査とかということで、色々なご経験をされたところを意見としてご頂戴いただければと思いますが、いかがでしょうか。

【前原委員】 今回の説明の中で、２行目あたりのところに「統一的なルールや基準がない」という表現があるのですが、ないと言われると、本当にそれで大丈夫なのかと思います。私は民間で働いていたので、その感覚からすると、ちょっと信じられません。ですから、今回のように色々と審議をして答申する場合には、先ほどの国交省の評価制度のよう

なものが、あってしかるべきなのかなと思います。

今の説明ですと、「多くの場合は担当者による検証に止まっており」というお話ですが、少なくとも新規事業ですから、それを計画するときには上職の人も当然関わっていると思いますので、担当者ベースだけでなく上職の人も「あの件はどうなっている」などと関心を持っていれば、こういうことは発生しないと思います。要するに、その辺のしくみがもう少しはっきりしないと、このようなことは繰り返してしまう気がします。

まず、現状はこうであるとしても、もし、これから見直していくのであれば、ルール・しくみをはっきり決めていく必要があると思います。

【寺西副会長】 多分、収益事業ですと、コストと収益を勘案して、収益が出ないものは実施しないということだと思います。ただ、市が実施しているのは、必ずしも収益事業ではなく、公益事業ということで、考えるときはコストと便益というようになると思いますが、コストの計算は比較的是っきりすると思います。問題は便益をどのように算定するか、そのルールが曖昧ではないかというように思いますが、実際のところはいかがですか。

【納富委員】 システム開発の経験があるのですが、開発のフェーズには、まず、事前検討というものがあって、それから基本設計があって、さらに詳細設計と進みます。基本設計から詳細設計へ行くところで結構な工数が膨らんで、当初想定の前予算よりも相当大きくなってしまふということが、よくある話です。

原因は色々あるかと思いますが、一つ言えることは、恐らく基本設計の前の事前検討段階で、どの程度検討するか。そこがいい加減だと、その後の工程での検討についても、いい加減な部分を引きずる、あるいは、もう既に基本設計として決めてしまっている話なので仕方がない、という気持ちも入ってきて、なかなか修正が効かないという状況に陥る可能性もあつたりします。今ここでは事業効果の評価、即ち事後の評価という論点かと思いますが、それは大事なのですが、やはり、何よりも計画の当初段階での詰めをどこまでしっかり行うかというところのほうが、むしろ大事で、そこをしっかりと行っていただいても、やはり、色々つぶれは出ますので、このような事業計画におけるそもそものコスト管理又は便益の管理が重要で、まず、そこを押さえた上での事後の評価というふうに捉えるべきかと思います。

すみません、資料のあり方の中身に入り切れていないので申し訳ありませんが、ぱっと見て感じたのは、そういうことです。

【寺西副会長】 事務局のほうからいかがですか。当然、各管轄部署でそのような評価というのはスタートのところで行われていると思いますが、効果の測定というか。統一的なルールがないと、今、驚きの声でおっしゃっていましたが、どういう意味で、どこが統一されていないかというようなことも説明はできますか。

【中部行革推進課長】 事業ごとに前提条件の置き方や、存在するデータの質や量、あとは、どこに評価の視点を持っていくかなど、そういったものが事業ごとにきちんと設定をする必要があると思うのですけれども、その設定の仕方が担当者の考え方や、スキルによって一定の質が保たれていないということが現実としてあると思いますので、そういった部分での質の確保も必要ではないかと考えております。

【寺西副会長】 実際はいかがですか。コストというのは、意外と算定がそんなにぶれないのではないかと思いますのですが、コストの部分もぶれますか。

【中部行革推進課長】 例えば、こちらに載っている真ん中のいずみの森小中学校の整備のところですが、当初見込んでいたコストよりも大分膨れ上がったという実態があります。そこについて、当初、設計を見込んだコストという部分で精査し切れていなかったという事実もあると思います。その時点で、どこまで正確なものを出せるかということも大事なところではありますが、ただ、全体像が決まっていないうちで、かなり難しい部分もあると思いますので、そことの兼ね合いというように思います。

【寺西副会長】 特に書類にも書かれていますけれども、建築関係の場合にオリンピックの影響は軒並みどこも一緒だと思うのです。だから、いずみの森小中学校が計画をされた時点というのは、オリンピックは決まっていたかね。

【事務局】 決まっていました。

【寺西副会長】 当然、建築費の高騰ということはリスク要因としては、その段階で見積もるといえることはあるかもしれないですね。

【渡邊行政管理課長】 今まで総合経営部というところにおいて実施計画というものにも携わっていました。実施計画というのは、主に新規事業ですとか、今行っている事業を拡充していくという部分の事業の選択をしており、投資的なものもあれば、社会保障を充実させるような取組もあります。投資的なものというのは、本来、金額がまず出て、それに対してどのような効果があるかということの数値で求めるところではありますが、実際、数値として、効果を示すことは難しく、ここがこのように改善されるといった定性的な言葉でしか示すことができていないという部分があります。

コストについても、先ほど説明がありましたが、事業内容がどこまで決まっているか、そこが重要ではありますが、きっちりと最後までこういったものを入れて、最終的にこういう形でこのように事業を実施しますというところまでの制度設計が、最初になかなかできていないということが実態のところではあります。基本設計や基本計画に、地域の声など様々な意見・要望が盛り込まれることで増えていってしまうということはよくあります。

例えば、金額を最初に10億や20億に設定し、本来、民間の感覚であれば、当然、そのお金しかないから、その中でどのように収めていくかということになりますが、なかなかそのようになっていないというのが現状です。これを入れたほうが市民サービスはよくなる、では、これを行ったほうがいい、そういったもので積み上がっていき、金額が増えてしまう。今は、労務単価も右肩で上がっています。オリンピックの関係で上がっているということも一つの要因かもしれません。ですので、最初の設定よりも金額が下がっていくということは、ほばないのが現状です。

【納富委員】 今のご説明で、行政の場合は、設計し切れていない状態で実施しているというように聞こえましたが、何故そのようになってしまいますか。

【渡邊行政管理課長】 いずみの森小中学校でいうと、まず、もうこの学校は古く、かなり老朽化している、子供がこのように発生するであろうという見通しを立てて、建物の建替えや規模が決まります。あとは、ここに学校だけじゃなく、今、点在している学童保育所や保育園などの公共的な施設を入れましょうということで最初はスタートしますが、それ以外にも、どこまでそういったものを入れるか、地域の人とのコミュニティ的なものも入れなければいけない、そのようなことになります。そして、それらをどの程度の面積で、どれだけ入れるかというところまで最初に設計できていないところが、事業着手の段階であります。建物の老朽化、また、子供の発生等を見たときに、後ろにリミットがあるということで、着手せざるを得ないということになります。

【岡本委員】 普通、私たち一般の民間で考えると、まず、そのような事業のときには、必ず予算というものがあり、その予算の範囲の中で色々と実施していきますが、良いものにするから、何か無尽蔵にお金がどんどん膨れ上がっていくような体質ではないかと思えます。特に公共性のあるもので、必ず予算で動いているとは思いますが、それでは、予算オーバーした場合の手立てとして、補正予算を組むと思えますが、しかし、それを行ってしまったら、評価自体が意味のないものになり、幾らでも使えば良いものができるという考えではないと思えます。

先ほど、納富委員がおっしゃったように、いかに最初の計画で、どれだけ精度の高いものを行っていかねばいけないということで、その必要性、あり方という論点がありますけれども、評価の精度を上げるための手法というものをもう1回見直す必要もあるのではないかということを感じました。

【前原委員】 そのような観点からすると、いずみの森小中学校の当初の予算に対して基本設計を行ったら、25億円程増えました。これが執行時になると、今度は逆に15億円程減っています。これは先ほどおっしゃったような、色々な資料の見直しなどの結果だと思いますが、それでしたら、これがもっと早くできないのかと、すごく単純に疑問に思います。

【岡本委員】 そうですね。だから、最初から予算を100億円取っておけば、間に合うのではないかというようにすると、とても甘い予算になってしまう。しかし、それでは事業として成り立っていかないと思いますので、なかなかコストと便益という面でのバランスというところの透明性をどのように確保するかというところが悩むところであると思います。

【伊佐委員】 皆様のおっしゃっていることは、そのとおりだと思います。まさにこういうことをやれば非常に良いから、このようなプロジェクトを実施したいということは、民間企業と違って反対しにくいですから、通しやすい案件として生まれるわけですよ。それで、小さく認可を取っておいて、色々このようなことで非常に地域に貢献するからということで、規模がどんどんと増えていくということは、何か今までのやり取りや、新聞等、ラジオ等で知っている公共事業の典型的なあり方に思えてなりません。

それをチェックできるとすれば、やはり、結果責任であり、何故予算と違ったかということについて、事後の検査体制をしっかりと、違ったことに対して責任の所在を明らかにするというようなしくみを作っていないと、繰り返されることであると思います。

いずみの森小中学校の話が盛んに出ますが、少しネットで調べてみると、プレハブ校舎をつくって、プレハブ校舎のリース期間も非常に短い。この場合プレハブ校舎を建てずにその場所に最初から本校舎をなぜ建築しなかったのだろうか。私を知る限りでは他の学校の事例はそうしている。リース会社にもいたことがあるのでよくわかりますが、借り手が公共機関で、あのような建物を丸ごとリースするというほどおいしいものはありません。まさにおいしいものを提供した話になっています。あのような短期間しか使わないプレハブが本当に必要だったのかどうかということも疑問に思いますし、ここに一つの典型的な

例が生まれていると言えると思います。

それから、中野西土地区画整理に結局現れていることは、時間が経って人が変わって、もう責任の所在が有耶無耶になって、幾らでもお金が増えていくし、実行できないで期間だけが延びていく。これもやはり結果責任を負う責任者をしっかり決めて、その人の責任でもって実施してもらうような体制を組まないと、このようなことが出てくると思います。ローテーションも必要ですが、このようなプロジェクトは、実施しかけたら責任者は最後までやって、信賞必罰という人事考課をもって、きちんと答えるというような体制としていかないと、甘えがお互いに生じて、起こる問題であると思います。これはいずみの森小中学校の例でも同じことが言えるのではないかと、私は思います。

【伊藤委員】　これが正しい理解かどうかということは、事務局にお伺いしたいのですが、新規事業採択時の点だけに限っていいますと、恐らく、今の状況というのは、各所管の部局が新規の事業を立ち上げるというときに、前提としては総合計画や基本計画に載っている事業ということになっていると思います。その必要性や妥当性を説明するということは、基本的に予算要求のときの財政課に対する説明ということで、財政課のほうで予算要求を査定するときに、どこまでその事業の必要性を見ているかというところで、今はその部分でしかグリップしていないというように理解してよろしいかどうか。例えば、他市ですと、市長がレビューする機会を設けるとか、あるいは、財政課に対する予算要求の前にその事業の効果について、きちんと統一的な基準や客観的な指標で説明するということがあると思いますが、今の状況は、財政課が査定するというところだけで基本的にやっているというように理解してよいかをお聞きします。

【渡邊行政管理課長】　平成30年度については、予算と実施計画を一緒に作り上げていきましたが、以前は計画主導型予算ということで、まずは、基本構想・基本計画である八王子ビジョン2022に書いてあるものを実行するための3年間の実施計画であるアクションプランを作って、その後、その実施計画に基づいて予算を編成する。特に新規・レベルアップ事業については、実施計画であるアクションプランで理事者の査定を受けて、事業が決定することになります。金額については、概算というところもありますが、事業実施については、必要性を考えて、実施計画で判断を行います。その後、財政課で予算査定により、金額を精査していくということになっています。

【伊藤委員】　すると、実施計画部分での見通しや指標の作り方は、必ずしも統一的でないという理解でよろしいでしょうか。そこが上手く機能していれば、こういう問題は出

てこないはずですし、特に、事業を新規で認めた後に想定外のことで予算が膨らむということは、また次の話と思うのですが、今ここで、評価の精度や客観性が必ずしも十分とは言えないということは、実施計画レベルでの各部局の見通しの立て方ということがあまりきっちりとしていないという理解かどうかということをお伺いしたい。

【渡邊行政管理課長】 実施計画のときの新規・レベルアップ事業の要求にあたっては、同じ様式を用いていまして、効果ですとか、コストですとか、そういったものを出してもらうようにしております。

前提として、新規・レベルアップ事業を行うときには、既存事業を見直して、必要な財源を出してほしいということで所管には考えてもらっています。ただ、実態は、既存事業を見直して、財源を生み出して提案してくることはほぼありません。何か新しいことを始めるときに、今行っているものから金額を減らすと市民サービスが低下するという考え方が働いてしまうということだと思います。

新規・レベルアップ事業では、金額と効果を出してもらいますが、その効果の部分は金額的なものとして出てこないで、このように実施するから、このように改善される、このような結果が得られるという金額以外の表現で出てきていますので、なかなかそれを順位付けして採択いくことは大変難しい。ただし、議会審議などで既に行う旨の発言をしているものは、対市民に向けて行うと言っていることに等しいことでありますので、そこは優先的するものもあります。

【寺西副会長】 収益事業とは圧倒的に違うところが、一つのプロジェクトとかそういう事業に、非常に多様なステークホルダーが関わってくるという部分があると思います。特に、地域の住民というと、市の予算の全貌などが全く出ていない中で、その地域のニーズは実感しているので、そういう要求は出てくる。そのようなところをきちんと調整する部署が、今はもう一手に市の事務局になっていると思います。多分、議会の議員というのは、住民の代弁という形になっていると思うので、そういう意味でも、事務局の中できちんと、こういうルールで評価しますというものを持たないと、本当に今の色々なステークホルダーからのプレッシャーにはますます耐えられないという、そういう状況が生み出されてくるのではないかと思います。

そういう意味で、統一の評価のルール、先ほどから説明いただいている定性的な効果をなかなか定量的に説明することが難しいというお話がありますが、そのルールを作って、国土交通省が道路の効果とか、とてもきっちりしたルールで行っています。渋滞解消

でこの程度のベネフィットが出るというようなことをルールとして決めているので、何かそのような上手いルールを作ることができないかと思いますが、伊藤委員とか、そういう行政の方のルールというものは何かないのですかね。

【伊藤委員】 例としては、公共事業の話になって、今日の事業が遅れているものも公共事業ということですが。日本語の事業というのは、非常に理解が難しいですが、こちらは事務事業評価も実施していますよね。これもすべて、統一的な基準でシートを作っているということだと思いますが、それではなく、さらにコスト・ベネフィットが明確になるような事業ということになると、公共事業が典型例ということになります。

ですから、ここで目指しているところが、全事務事業に関して新規事業を採択するときに統一的な基準を設けるということの意味しているのか、それとも、比較的長期にわたって継続的に実施しなければいけない事業を新たに立ち上げるときに、その部分を評価するための視点をもう少し精緻化するかということです。

ここで想定しているものは、後者の公共事業の典型的な事業を想定していらっしゃるようですので、その部分の制度化をするならば、国土交通省の取組のような、費用対効果分析、費用便益分析を取り入れていくということの意義はあると思います。

あとは、なかなか難しいですが、予算の査定というのは、基本的にはできるだけ予算をカットするという立場になるので、私もよくわかりませんが、財政課の視点というのは、基本的には金額ベースでどの程度削れるか、どの程度無駄をなくせるかというような立場ですから、その場その場で判断基準が結構違ってくる可能性があると思います。

そうではなくて、事業を、統一的に必要性を訴えるということであれば、今は実施計画ということで行っているようですが、その部分をもう少し精緻化するという部分は必要であると思います。

しかし、その部分を精緻化するとなると、予算要求する部局の側、事業を立ち上げようとする側の手続きといいますか、そういうコストが掛かってくると思いますし、かなり全体的に新しいシステムを立ち上げて評価基準を明確にするということのコスト自体も掛かるということだと思いますので、多分、事務事業評価と並行して、こういう形の評価システムを入れてくるということの各所管に与える影響も、考えなければいけないと思います。

そこまで行かなくても、この部分を新規の部分でどう判断するか、どの範囲の対象で、どの部分を、どのような形で新しいシステムを入れるかということを考えなければいけな

いのではないかと考えています。

まだ私も現状をよく把握し切れていないところがありますので、その部分、もし間違っていたら、教えていただければと思います。

【寺西副会長】 では、時間も限りがありますので、2点目の継続中の事業の再評価ということで、具体例として中野西土地地区画整理事業という例が挙がっていますが、滞っている事業の撤退のルールをどう作るかということで、この辺のところでご意見がございましたらいかがでしょうか。

【伊佐委員】 今はどうなっているのですかね。

【寺西副会長】 今は、予算ベースでは、7%で止まっているということです。

【事務局】 7.9%です。

【寺西副会長】 これがもう策定されてから19年で、当然、その地域の環境も多分大きく変わったと思います。市役所から見て浅川の向こう側でしょうか。

【事務局】 そうです。

【寺西副会長】 中野西地区は、昔の機屋とか色々あったところでしょうか。

【前原委員】 再評価というより、4番目にある現状というところを見ると、「地権者数が多く調整が難航した」とありますが、最初の計画を立てるときの調査で、地権者が反対しているような話があり、買収が難しいのは初期の段階から分かっていたのではないかと思います。敢えて中間で評価するような話なのかという気持ちはしています。

【寺西副会長】 役所ですから、19年前のことは、分かっている人がいらっしやらないかとも思います。

【前原委員】 中野西土地地区画整理以外に、継続中の事業の再評価の中でも「しくみがない」というものが出てきました。(1)でびっくりしたので、(2)では余りびっくりもしていませんが、事業を行う場合には、誰が・何を・いつまでに・どのようにするか、決められていると思います。一般的にはPDCAと言われ、まず計画して・行ってみて・それをチェックして・さらに新しい行動をとるといように管理していくことです。それに則っていけば、現実的な到達点が見えないまま事業を継続させているというようなことは、まず起こり得ないと思います。中野西土地地区画整理のように19年経っているものも、何年までにこれを実施するという計画があるなら、当然中間で現状がどうなっているかということの評価しなくてはいけないし、期限までに到達していなければ、どのような問題があったか検証し、その問題に対して、いつまでに何をしようという対策を立てて実施し、

さらにそれを検証していくしくみが必要であると思います。

この事例を見ると、事業計画が決定され事業が始まると、途中で評価（検証）されることなく、ずるとそのまま行ってしまうようなところが見えます。

【伊佐委員】　今はどうなっているかと、私がさっき発言したことは、中野西土地区画整理がどうなっているかということではなくて、こういうプロジェクトを中止するということを決めるということになったときに、市の中ではどういうステップが取られるかという趣旨です。

当然、発議部というものがあつたわけで、そこが意見を集約するということになると思いますが、結局、10年以上も経つと組織も変わるでしょうし、当然人も変わっているわけで、責任の所在が曖昧になって引き継がれるために、こういう事態が生じていると思います。それは、つまり決められた期間に、決められたことを行わなかったということは何もフォローしないできて、それで地権者が多かったなどということ、分かったような、分からないような理由を認めてきた結果がこのようなことになっているので、今、こういう事業を途中でやめるということになったときには、市の中ではどういう手続が取られるのか、そして、また、そのような実例があるとすれば知りたいというように思います。

【寺西副会長】　いかがですか。熊本県の中止の例が挙がっていましたが、八王子市が中止をする場合のルールがはっきりしているかどうかということですね。

これは私の予測ですが、多分、こういう色々な事業が同時並行で走っていて、優先度がその都度変わったりして、中野西地区はちょっと割を食ったのではないかと、そういうところもあるのではないかとこの気もします。全体の予算は限りがあるわけですから、その中でそれぞれ立てた計画の費用が、他が膨らんだ分、こちらへ持っていかうみたいなこともあつたのではないかとこの気がします。

【渡邊行政管理課長】　区画整理を決めたときには、まだ市税収入は右肩で上がっており、都市計画決定を取って、事業認可を取って始めた。都市計画決定を否定するということは非常に難しいというのは聞いております。特に事業認可を取って始めると、国の補助金を入れて事業を展開していますから、当然事業は推進しなければいけない。事業所管課からすると、予算をもっと入れて、事業を推進したいので、やめるという発想はあまりないというのが、現状であります。

一方、新規事業はどんどん出てきます。そうすると、その中での優先順位が出てきます。例えば、今、駅前の整備を色々行っています。区画整理は、もっと昔から行ってい

ます。順位からすれば区画整理が古いから、お金を注力してやるべきじゃないかという意見もありますが、まずは八王子の顔は駅前だということで、駅に集中的に投資する。そのように、お金をつぎ込む順位というものは、どうしても変わってくるということが現実にはあります。

【納富委員】 それと、やはりやめられないという宿命ですかね。であるとすれば、評価しても意味がないではありませんか。駄目なものについて、やめる道筋というものが何とかして作られないと、全然議論にならないような気がしてきます。

【宇田川行政改革部長】 先ほど、副会長からもお話があったように、ステークホルダーが多々いる中で、役所がやめると言うことは、とても難しい。民間企業のように、利益が出る出ないを基準として判断ができないのが実情です。市役所の業務は住民福祉の向上を大前提にしている中での判断となります。区画整理の例で言えば、平成10年、11年のこの頃、まだ今のような日本が来るとは想定していなかった時代です。人口減少という言葉もなかった時代でありますので、区画整理によって、防災機能の強化ですとか、安全性能を向上させ、住みやすい住環境を整備していくのが誰もが当たり前とっていたときの計画が、そのまま引き継がれているのが実態です。

都市計画決定を行い、地権者の権利制限をしながら、ここまで事業を延伸してきたものですから、これに対して、やめるということを持ち出すということは難しいし、見直すにあたってはきちんと理由を説明する必要があります。その分析を、どのように進めていったらよいかというので、今回ご意見をお願いしているものです。

時のアセスメントで、途中まで進んだ事業でも、一定程度のお金をかけてきた実態があったとしても、今後の費用便益などを見たときには、ここで引き返したほうがよいのではないかと、事業を縮小してもよいのではないかと判断をしていくべきではないかと、若しくは、どうしたらその判断をしていけるのかということで、ご意見をいただきたいということで、今回挙げさせていただいたところです。

【伊佐委員】 確かに長く掛かったら難しいでしょうね。答えは、もう一つですが、専門委員会で効果がないからやめるというお墨つきをいただいたといえ一番早いわけです。

そもそもやめるにしても、始めるにしても、とにかく時間が掛かっているということが、社会的なニーズとずれ込んでいく要因の一つだと思います。事柄が上手くいかず、プロジェクトが途中で挫折する要因の一つになっているかもしれません。

非常に飛躍的なことを申し上げるかもしれませんが、八王子市の組織を見ると、部が

多過ぎて、意思決定がこれでは敏速にできないのではないかと思います。何でもかんでも会議ということになりますと、部長の時間調整だけでも、すぐにというようにいかないでしょうし、そういったことの積み重ねが、中野西土地区画整理事業が必要と言われてから実際に着手するまで相当時間が掛かっていることと思うのです。ですから、組織の簡素化も含めて、全体に跨っている問題であると思います。

どのようにやめるかと言えば、これもまた部が多過ぎるから、その方向付けをして、市長の認可を得る、あるいは議会の承認を得るということすら大変な手続になるので、それを動かすには、何か外部の委員会ということになると、「時間のものさし」とか、事業評価監視委員会がやめろとっていますとか、そういう形をもって来るより仕方がないですかね。

【寺西副会長】 具体的なやめるプロセス、ルールづくりまで、この場でアイデアを出すことは少し難しいとは思いますが、今までいただいたご意見をまとめていくと、やはり、一定のルールづくり、それから、伊佐委員のおっしゃった責任の所在が明確化できるような工夫、これは一考の余地はあるのではないかとこのように思います。特に、実施計画段階での政策というか、できるだけリスクも半分睨みながら、そのような実施計画を立てるべきではないかと思います。そこに、やめるときのトリガーを入れておくということも一つの工夫かもしれません。このようなリスクが発生して、こうなった場合には撤退するというような、そういうつくり方もできるのではないかとこのように思います。

一応、そういうことで、最終的には、最後の起草委員会のほうに、これをどのように料理するかということ、本日いただいたご意見を盛り込んでいただいて、必要であることは皆様もご意見で重々確認ができたと思いますので、ぜひお願いしたいと思いますが、よろしいでしょうか。

議題が盛り沢山になっていますので、次の議題に移らせていただきたいと思います、よろしいですか。

それでは、2番目に用意された議題で、人財の育成、採用・育成ということで用意をいただいていますので、最初に議題の説明をお願いしたいと思います。

【事務局】 それでは、審－44になります。「質の高い公務員」の確保・育成についての資料をご覧ください。

これまでの審議の中で、今後、アウトソーシングや機械化等を拡大し、行政事務の効率化を進めていくと、公務員が担う業務領域が専門的かつ非定型の業務が中心となり、公

務員には今まで以上に高度なスキルや能力が求められることが明らかになっています。

今後は、業務領域の変化に対応できる職員を確保し、または育成していくことが必要となりますが、そのためにどんな対策が必要で、何ができるのかということについてご審議いただくために本件を取り上げさせていただきました。

現状の職員採用や人財育成の基本的な考え方についてですが、市では、以前に審一14としてお配りした人財育成プランで定めている「目指す職員像」が期待できる人財を採用・育成することとしています。

具体的な選考の方法は、ここでは前年度の例をお示ししていますが、職種ごとに設定した試験区分ごとの選考を行っています。

年齢要件につきましては、資料には代表的な「行政職」の要件として、31歳までと記載していますが、この要件は試験区分（職種）ごとに異なり、近年応募者が減ってきている専門職については、土木、建築、電気、栄養士が40歳まで、保健師については50歳までとして、必要な人員の確保に努めている状況にあります。

試験の方法は、1次で面接、教養試験、論文を課し、2次と3次で改めて個別面接を実施しています。

人財育成制度については、資料の右側の体系図のとおり、自己啓発と職場外研修、それにこの体系図には示されておりませんが、職場内研修、いわゆるOJTの3本立てで取り組んでいる状況になります。

資料の説明は以上になります。

繰り返しになりますが、業務領域の変化に対応できる職員を確保、あるいは育成するために必要なこと、何ができるのかについて、よろしくお願いします。

【寺西副会長】 ご説明ありがとうございます。今、ご説明を伺った限りでは、基本的には時間が限りもありますので、専門職の採用というよりは、行政職一般を中心に論じればよいということで、よろしいですね。

それでは、一つは採用制度の工夫という問題と、あとは育成という二つの観点があると思うのですが、これについてはどちらについてでもご意見をいただければと思いますがいかがでしょうか。

この審議会では、何度もアウトソーシングということを議論してきたと思います。アウトソーシングも投げたら終わりではなくて、発注した側の市のほうがアウトソーシングの仕事の評価とか、管理とかができなければいけないという意味で、職員が大事という議

論は何度もしてきたと思います。そのような職員を確保するための採用制度、あるいは育成の制度ということで、ご意見があればいただきたいと思います。

【岡本委員】 これは前にも多分出たお話だと思いますが、人財育成ということの中で、一番大切なのは職員のモチベーションをいかに上げるかだと思います。如何に良いシステムがあって、研修システムを作ったとしても、そこで本人のやる気がなければ、それが身にならないと思うので、モチベーションを如何に上げていくか、それは色々な方法で、例えば、人の問題、組織の問題、もちろん給料の問題、色々あると思いますが、そのようなもので一人ひとりのモチベーションを上げて、自分は八王子市の職員として誇りを持てるというような気持ちにできるような、具体的なものが何かあればいいのではないかと思います。こんな議論は、多分、前にもしたとは思いますが、ということ、私は感じました。

【前原委員】 質問ですが、よろしいですか。

年齢要件というのは、31歳までということになっていますが、実際に、今というより今年と言ったほうが分かりやすいですか。新卒で入ってくる人と、一旦社会へ出てから入ってくる人の比率というのはどの程度でしょうか。

【中部行革推進課長】 申し訳ありませんが、その数字は今、持ち合わせておりません。

【前原委員】 とても大ざっぱに、何分の幾つとか、それも分かりませんか。

【中部行革推進課長】 お調べしてお伝えします。

【前原委員】 先ほども色々民間云々の話をしましたが、ある程度、民間の会社で仕事をしてくると、新卒で入ってきた人が何となくすつと見逃してしまうようなことも、何かおかしいと気が付くことってあると思います。例えば、仕事のやり方にしてもそう思います。そういう意味でお聞きしました。別に新卒の人が良くないということはありませんが、そのような民間的な見方も必要ではないかということがあったためです。

研修の中でも民間企業での研修などは、すでに行っているとは思いますが、絶対に必要と思います。

【寺西副会長】 前原委員のご質問の趣旨は、採用する側が、例えば新卒枠とか中途枠とかというように持って採用に臨んでいるのか、それとも、試験の点数で公平に決めていくということなのかという、それにも通じますよね。

【前原委員】 そんなこともありますね。

【事務局】 現状では、特に民間枠というか、経験者枠というものは設けずに、年齢の幅を広げた形で募集をかけている状態です。

【納富委員】 そうすると、採用に向けて募集をかけても、人が来ないということは、世の中で言われている人不足的な要素がかなり大きくて、したがって、採用に苦勞しているという、そのように捉えればよろしいですか。

もしそうであれば、採用という意味合いで外の人財に頼り続けることには限界があると考え、改めて内部の人財育成をどう考えるかということに、もっと軸足を大きく移さなくてはいけなくて、そこは一つ判断していかなければならない点だと思います。

それから、あと、説明資料に、「業務領域の変化に対応できる職員」とありますが、ここはもう少し具体的にスペックをはっきりさせた議論が必要ではないですか。そうしないと市役所内部での人財育成として、どのような教育が必要かも見えてこないのではないですか。現在、「業務領域の変化」に対して、具体的に何が必要かというところ、先ほどの「専門性の高い、かつ非定型業務に対応できること」となる。では、専門性が高く、非定型業務に対応して具体的に何かということ、一例を挙げると、しばらく前にアウトソーシングのところ、あるいは指定管理者制度のところ、岡本委員から監査の話が出ましたよね。なかなか市の職員さんと一緒に監査に立ち会っても、思うように監査が進まないというようなご発言もあって、そうなってくると、まさに岡本委員の領域について勉強するというスタッフをきちんと作って、あとは指定管理者制度における監査業務に投入した上で、実務経験で育てていくという道筋は多分作ることができると思います。それ以外にも、例えば、業務の効率化といった場合に、今の市役所の中の業務のプロセスについて、きちんと診断できる能力をつけさせる。それに対しては、民間において、改善活動ですとか、製造工程における無駄の排除ということについては、色々な研修があって、例えば、そのようなところに何かヒントがないかということ、研修に投入してということもあるかもしれません。

研修体系図を見てみますと、確かに多くの研修があって、市役所の職員も恵まれていると私は思いますが、その一方で、業務領域の変化に対応できる職員という役所のニーズに対して、専門性という視点で見た場合に、見直しの必要性を感じ、本当の意味で市役所内での人財育成に結びつくような体系になっていないのではないかと感じています。「業務領域の変化」について、何がどう変化していて、何が必要かというところを、もう少し具体的に展開してみないと、なかなか見えてこないという感じがしています。

【岡本委員】 監査の話が出ていましたが、指定管理者のところ、今年もまた経理状況調査を行います。そして、私たちが市の職員と一緒に回っていきますが、ご存じのように、

市の職員は毎年異動があつて、色々な部署に行くので、初めての方とか、毎回違う方がいらっしゃる。そうすると、専門性とはいえ、皆が専門性を持たないと多分できないし、経理だけずっと見られる方はいないので、その人が専門的なことをすべてできないと、多分対応できないと思います。私たちは、いつもそのようにして、最初からまたご指導するような形になる。他のところで担当していましたという方もいますが、色々な所管の指定管理者ですので、それぞれ内容も違う中でやるということ。

そうはいつでも、基本的な財務内容というものは見られるので、それに対する職員向けの研修も私たちのほうでは実施して、監査の簡単なやり方とか、どこを見ましようということは実施しているので、そのようなことが社内研修になると思つて、職員がすべて財務諸表を見られるようにという気持ちで実施していらっしゃるし、私たちも受けているものであると思うのですが、なかなかそこが専門となると難しいというのは感じます。

【中部行革推進課長】 先ほど、前原委員から質問を受け、少し調べてみましたが、本年度、平成30年度に採用した新規の人数が53名です。そのうち職歴がある人が17名、第二も含めた新卒が36名です。割合としては職歴ありの方が全体の3分の1程度を占めております。

【前原委員】 思ったより多いですね。

【伊佐委員】 事務局の最初の説明にありました八王子市の人財育成プラン、これは課長が皆集まって作った資料のようですが、八王子市のほうで市として方向性をしっかり示したものというふうに理解してよろしいですね。

今、国会で働き方改革というものを行っていますが、少し国会で行っていることと違いますが、組織が活性化するためには、トップの考え方が変わっていかなくてはならないと思つています。

それはどのようなことかというのと、我々の時代は、副業を持つということはノーと言われていましたが、今の方向性としては、時間があれば、副業オーケーというような会社も出てきています。社会的な風潮もそのような方向に向かっています。

守秘義務とか、色々な問題があるとは言いながら、市の職員にもそういった時代の流れを受けとめて、オーケーというような、そのような雰囲気はまず必要ではないかと思つます。

八王子市の人財育成プラン、市-14を見ていると、とてもそこからほど遠いようで、まことにもって優等生の内容にしかなくなっているように思つます。

このようなことは、やはり若い人の意見をどのようにして吸い上げるかということにも繋がります。これは、前にお話ししたか忘れましたが、時々若手を中心にアンケートを実施したらどうかと、どのような内容かという、日常、仕事をしていて、おかしいと思う制度や何か自己矛盾のようなものを感じている点があれば、一つ書いてみてくださいということで、皆様に問題意識を持たせるということですね。

それから、もう一つは、あなたが今、組織のトップ、課のトップ、あるいは部のトップであれば、何をしたいか、それを書いてみてくださいというような二つの課題を出せば、それで大体市の職員の雰囲気というものが分かるというようなことが書いてある本を読んだことがあります。前、お話ししたと重なったかもしれませんが、そういったこと、それから懸賞論文とか、それからいつでも転属とか、このようなことをしたいということ、聞き入れるような、そのような窓口とか、そういう柔軟な組織を作っていけば、モチベーションも上がっていくのではないかと思います。

【伊藤委員】 よろしいでしょうか。これからの公務員が、担う業務領域が変化していく、専門非定型業務ということは、確かにそのとおりですが、専門性を要求するということと非定型性を要求するというのが、相互に矛盾する場合があります。特定の能力や専門知識を持った人をできる限り活用したいということは一方ではあるわけですが、これから八王子市も人口減少局面を迎えて、職員自体も財政的にもかなり切り詰めていかなければいけないということになったときに、一方では、単純な業務執行については、例えば、地方独立行政法人化するとか、外部委託を進めるということもありますし、場合によっては臨時非常勤職員の割合をもっと増やしていく。これは全体としての働き方改革などということからすると、少し色々な問題があるかもしれませんが、行革という観点からすると、コストをカットして効率化をすることからすると、常勤職員の割合をかなり減らしていくという可能性も将来的には出てくると思います。

そうなったときには、常勤で採用した方が、色々な仕事をフレキシブルにできる能力というのを今以上に高めていく必要があるということが一方では出てくるわけです。そうすると、専門能力を持たせるということと矛盾する可能性があって、現状の職員採用制度や人材育成制度は、これはどこの自治体でもそうですが、非常にゼネラリスト型で、人事異動で2、3年置きにあちらこちら行っても、そこで仕事を覚えて、きちんと対応できるということを前提としているということですが、一方の方向性としては、フレキシブルな対応というものが今以上に求められます。企画立案能力も非常に高いものが求められてい

くということであるとする、現行のゼネラリストを採用するパターンの職員採用制度というものを維持しつつ、その内容をかなり高度化していくということが一方では求められると思います。

他方で、非常に環境の変化が大きいものですから、部署によっては専門性がもっと高度に求められる。それを行政内部の職員で活用するということが本当に今後できるかどうか。むしろ民間の方の経験者を採用するとか、そういったことをもう少し広げていくという余地が恐らくあります。ですから、専門性を高めるという方向では、もちろん現状でも土木とか建築とかということはあって、これ以外にも色々な専門職が必要になる局面はあるかもしれませんが、一方では、民間の経験者の方を採用する機会を増やしていくということが考えられますし、非定型業務、あるいは企画立案業務の比重がこれからどんどん高くなるということであるということを経験とすると、常勤で職員を採用するということには、今以上にゼネラリスト的な能力を、どこに行っても使える人財を確保するという方向が考えられるのではないかと思います。

ただ、採用という面からしますと、ほかの自治体との人財獲得競争ということがある中で、八王子市として、良い人財を、どのように競争環境の中で確保していくか、潜在的には民間との間での競争というものも出てくるわけですので、その部分をどう考えるかというところでは。

この試験制度自体に細かく立ち入ると、テクニカルになるので、今のしくみを維持しつつ、もう少し高度な視点や能力を評価できるような対応をするのがよいかと、個人的には思っています。

今、自治体の中には、ペーパーテストをやめて、民間と同じようにSPIで採用するということも結構増えてきています。口が悪い人は「ゆとり採用」と言っている人もいますが、一方では、民間にも通用するような人財がそれで確保できるという面があって、民間との競合という面では非常に有利であると言われていています。今までだったら、民間に行っていた人を採れるという面では良いのですが、他方で、行政に必要な最低限の知識がなく採用されてしまう。例えば、六法を見たことがないというような人がいるなど、功罪の両面があります。他の自治体の事例なども参考にしつつ、八王子市としても、そのような方向に舵を切るほうがよいかというのは、色々な価値判断があると思いますが、先ほど申しましたとおり、やはり、高度にフレキシブルに企画立案能力を発揮できる潜在能力のある人を、どう確保するかということのほうが非常に重要な視点なのではないかというよ

うに思います。

【時久委員】 採用についてですが、何年か前に、採用面接で少し携わることがありました。そのときの記憶ですが、中途採用はほとんどなく、第二新卒の枠は少しありましたが、ほとんどが新卒採用面接で受けた方が多かったと思います。

受験者の大学生や大学院生の方とお話すると、志望動機は、市民の方の役に立ちたいなど、皆が同じようなことを言っていたと思います。公務員受験のための予備校などもありますので、教科書どおりの方が多かったというイメージが正直ありました。また、家族が公務員であるからという方がとても多い気がしました。そのような環境にいても、変化に対応できるようなポテンシャルのある方もいるとは思いますが、何となく親も公務員であったし、自分もそちらの方向でというような希望をされる方が多いのかなという印象がありました。非常に優秀な方がたくさんいらっしゃったと思います。

市役所では、異動が多いということで、色々なスキルが求められると思いますが、民間企業では、どちらかというところ、例えば人事として採用したら、その人は人事の仕事をし、その職種のスペシャリストやマネジメントを目指していくという方向なのかなと思います。

変化に対応できるスキルという意味では、色々な部署や職種を経験しながら、キャリアアップをしていく方向性もありかと思えます。幅広いある程度の知識を持ちながら、職員のマネジメントや今後は非正規職員の採用やマネジメントをしていったり、アウトソーシングを進めていったりするためには、ダイバーシティ、色々な立場や環境の方と一緒に仕事をしていくというような知識を持つための教育も必要です。若いときからの教育、一律の教育だけでは不足しているかもしれません。マネジメント希望の若い職員がいれば、そのような特化した教育を早いうちからやらないといけないのかもしれない。

あとは、スキルや人物重視でのヘッドハンティングもありかなと思います。そういった方を民間なり、市役所外のところから採ってくる。先ほど、トップの考え方というお話があったと思いますが、上が変わっていかないと、なかなか下も変わらないです。上がとても自己中心的なワンマンな方だと、下は付いていかないので、市役所でもこれからは改革が必要なのかもしれません。

【寺西副会長】 ありがとうございます。概して採用のところ、今までご意見が集中していたように思いますが、大学でも入学試験とか、そこにはどのような学生を採りたいというポリシーがあって、入試の科目の選定とか、入試の形態に表現されます。確かに、私の大学でも公務員志望者が多くて、その公務員に対するサポートのサービスを提供して

いますが、私も直接やっているわけではないので、聞いている範囲ですが、公務員試験の難関化ということが一般的にはとても言われていて、非常に専門的に対応して勉強しないと、今の公務員試験というのはなかなか突破できないということで、相当特別なサポートをしています。

そうすると、かなり優秀な子はもちろん突破していくのですが、非常に微妙なところにいる子は、リスクが高くなりますので、要するに、駄目であったら民間という選択肢がなくなってしまうので、そういう意味では非常に裾野が狭くなってしまふ。先ほど、伊藤委員がご指摘をされた、試験の形を変えることで、受験者の裾野が広がるということもあるかもしれないと思います。

ポリシーを明確化して、では、どのような採用制度を行うかということが一つは大事ではないかというように思います。

これだけ採用の経験を重ねてきているので、採用した後の職員がどのようなパフォーマンスになったかというのは、ある程度、トレースができると思うので、そのこの関連をしっかりと見ながら、採用制度の工夫というものは、一つできるのではないかというように思いました。

あとは、育成のところでは皆様がおっしゃるとおり、これから職員数がかなり厳選をされてくる中で、どうしてもゼネラリストの育成というのは、これは避けられない部分というように思いますが、そこにもポリシーが必要であると思います。例えば、大学の場合、職員に望まれるスキルとして、一つは財務管理の知識と、それから人事の知識と、あとは教務、あるいは研究サポートというような、教務・研究にかかわる領域、そこをバランスよく経験させて、適性を見て、専門性が高いと判断されれば、そこに突っ込むとかという、例えば、そのような育成のルート、プロセス、あるいはポリシーみたいなことも考えられるのではないかというように思っています。

そのような意味で、人財の採用、それから育成について、そのようなポリシーの明確化とポリシーに見合った形のプロセスを設置するということが必要であると思います。

皆様のご意見を伺っていくと、大体そのようなところであるというように思います。

【納富委員】 今の話で思い出しましたが、第7回審議会で、人事の制度をテーマにした際、人事担当の方からのご説明で、人事面談と制度の運用のところで大丈夫かという感じがしていました。人財育成のキーポイントの一つはモチベーションであるというご指摘もあったわけですが、そのあたりは人事面談等の場で、きちんと上司との間で信頼関係が

結べるような、そういった制度運用を大事にしていくことが非常に重要です。その点、審議会の場においては、何が問題かということが、不明確なままに終わっていましたので、明らかにしていただきたいという意味で、今の点だけ指摘しておこうと思います。

年に2回面談を行っているが、その効果が見えていないというような発言もあって、おやと思いました。

【寺西副会長】 モチベーションを上げるようなヒアリングを行ってほしいですね。

【納富委員】 そうですね。面談のやり方であると思います。

【前原委員】 今の話と少し関連してくるかもしれませんが、私は、現在活力のなくなってきた地域を元気にしようという取組をしています。そこへ市役所の今年の新規採用職員が、新人研修で、地域で活動しているところに実際に来て、話を聞いてもらいました。話の内容は、行政と地域の協働でこのようなことをしていますという話を中心に、色々と聞いてもらいました。一番皆さんが食いついてきたところは、私達が行っている活動は、3年目になりますが、その間行ってきた活動の中でまとめた「まちづくり10か条」でした。皆さんはそこに関心を持たれて、研修後の感想を見せてもらいましたが、実は10か条の内容が、「思いついたら何でも言おう。言ったことはやってみよう。人の言ったことは批判しない。パイオニア精神を持とう。」など役所ではなかなかやりにくいようなことばかりだったにも関わらず、そういったことができることは羨ましいとありました。

また、60歳を過ぎた大の大人が、楽しみながらやりがいをもって活動している話を聞いて、「そのようなことができるなら素晴らしい」という感想も沢山ありました。先ほどのモチベーションにも関係してくると思いますが、職場の中において、育成するに当たって評価をするというときには、ぜひ、そのようなことを言うなと頭から決め付けしないで、そういう考えもあるのかという程度で、柔軟に対応してあげると、モチベーションは上がるし、それなりの人材に育っていくと思いますので、ぜひ、そのような対応でお願いしたいと思います。

【寺西副会長】 そうですね。研修プログラムということで、ぜひ、お願いしたいと思います。

それでは、最後の3番目の議題ですが、いよいよ答申をまとめていく段階に入りますけれども、今までの議論を振り返って、事務局のほうでまとめていただきましたので、最初に、まず、ご説明をお願いしたいと思います。

【事務局】 それでは、審－45「第9次行財政改革推進審議会 答申の方向性について

て(案)」の資料をごらんください。

この資料は、今までの審議内容をもとに答申の方向性・骨格をイメージして作成したもので、構成は現状認識、求められる行政の姿を記述し、その後に具体的な取り組むべき課題と総括的な提言を行うシンプルな構成で作成してみました。

本審議会に対しては、市長から「行政コストの削減」と「歳入歳出の一体改革」の2点について諮問があり、これを受けて本審議会では今まで10回にわたり審議を行ってまいりました。

審議してきた内容は、業務フローの最適化やアウトソーシングの導入拡大、ICT技術の活用・拡大等に、よりコストの削減を図っていくべきこと、また、給付と負担、あるいは受益と負担のバランスの適正化を図っていくべきことなど、より効果・効率的な行政運営を行うにはどうしたらよいか、何をすべきなのかということだったと思います。

本日お示しした資料はたたき台です。この資料をもとに答申の構成や流れや展開、あるいは答申に盛り込むべき項目(内容)についてご意見をいただければと思います。

よろしく願いいたします。

【寺西副会長】 ありがとうございます。基本的には、今まで10回の審議を重ねてきて、そこでいただいたご意見とかを網羅的に反映していただいた形になっておりますので、ぜひ、これから起草委員会に骨子案をお願いするわけですが、そこへ向けて欠けている点、あるいは、もう少しここはアクセントを置いて、この点をぜひ充実したいなどという、そのようなご意見がございましたら、この場でいただければと思います。

【納富委員】 よろしいですか。右側の「提言」と「まとめ」の関係がよく分からないのですが、「提言」については、そこに挙げられている項目は、これまでの審議会での議論での内容を反映していると思うので、方向はこれでよいと思います。

一方で、「まとめ」として「より効果・効率的な行政運営を」と言っているのは、「提言」の各項目に対して、ここに置いてある二つの「事務事業の効果検証や評価の実施」、あるいは「公共領域における『市民力・地域力』が発揮されるしくみの検討・構築」、こういったもので、上は例えば、縦軸として、下を横軸にして編み上げるような、そのようなイメージで、これは考えられているのでしょうか。

【事務局】 これにつきましては、上手く表現ができませんでしたが、「まとめ」で書いてあるところが、全体の取組に対して持たなければいけない視点のイメージです。

一つは、色々な取組をすべきという、今まで審議会の中でご意見をいただいています

が、その中でも本日、ご審議いただいた効果検証等の視点をもって、あるいは、費用対効果や費用便益という視点をもって、それぞれの取組に取り組んでいくべきではないかということ、あるいは、もう一つの方針、市民力・地域力ということにつきましては、今、方向性をご説明したとおり、八王子ビジョン2022の中で、市民力・地域力ということを前面に出していますので、その部分につきましても、基本計画と行革の取組を、上手く関連した取組になるとよいというイメージで、ここに書かせていただきました。

【納富委員】 それと、気になったのが、「公共領域における『市民力・地域力』が発揮されるしくみ」というところです。この点については、必ずしも色々な観点での議論はされていなくて、逆に、宇田川部長のほうから、平成30年度予算の中で、地域のコミュニティの活性化に向けた条例も作って取り組んでいくと説明があり、それで何となく私も納得してしまっていますが、考えてみたら、その条例で何ができるのか、聞きたいところです。本当にこれから市民力・地域力を評価、若しくは活性化していくというところ、この答申の議論の中でも、もう少し具体的にしていければと期待はしていますが、そのような考え方で起草に向けて盛り込んでいただけたらよいという感じがします。

少し別の観点で気になりましたのが、「はじめに」というところで、現状認識が書いてありますが、上の社会情勢の認識はよいとして、下の国・本市の状況というところです。ここの国のところの財政の状況、取り分け下の対応（取組）のところ、社会保障と税の一体改革とか、消費税率の引き上げとか、色々書いてありますけれども、社会保障と税の一体改革って、私個人としては、死語同然と思っていまして、このような認識であると、何か進んでいるように見えますが、全然危機感が沸かないという感じがしています。

そのような認識の基で、本市はというと、財政の状況で、一定の健全性を確保という、これも負債と純資産でしょうか、1対3の比率というところも、その1対3というものが健全性とどのようにリンクするか分からなくて、平成24年度との関係で悪化させないというようなご説明を田倉課長からいただいたと思いますが、本当にそれでよいかという感じがまだ抜け切れておりません。

一方で、対応のところ、まちづくりへの投資と、ここは非常に意欲的に行う話で、それなりのことは今度の八王子ビジョン2022の見直しの中にも入ってきているというように理解しています。

ただ、財政との関係で見ていった場合に、そこで気になるのが、金額として大きなインパクトではないかもしれませんが、市債の平成34年度に向けての動きを見ていきます

と、前回話題にしました臨時財政対策債がほぼ51億円で横並びに置かれていて、一方で、期末の市債残高の推移を見ていくと、一般会計と特別会計を全部足し合わせた数字は、だんだんと増えていっている。単年度で見た場合に、従来言われてきた、「返す以上に借りない」という大原則が変わってくるように、思えてきてしまいます。その点、これまでの財政運営についての方針変更と共に、まちづくりへの投資を意欲的に行うという、したがって財政については、このような考え方でやっていくところを、もう少し明確に示していかないと、全体としては、扶助費、あるいは社会保障費に代表される部分の支出は当然増えていき、一方で税収は厳しいという状況もある訳で、危機感が一つは大きいわけですね。

そのような中での財政運営においては、強化すべきところと、それに対する財政面での考えるべき課題というものは浮き彫りにしていくということが、答申としては一つ必要であるというように思いました。

【寺西副会長】 どうでしょう。社会保障と税の一体改革は死語という。

【納富委員】 言い過ぎかもしれないですか。

【寺西副会長】 確かに少し揺らいでいる部分はありますが、ただ、消費税増税は基本的には業界では理解が広まりつつあるのではないかという気がします。

【納富委員】 いいえ、多くの国民は理解していると思いますが、実際に今の政権サイドのアクションは、全く違う動きになっているのではないですか。消費増税は2回も先延ばしにしている。社会保障というと、社会保障に関する負担の引き上げのような動きが非常に顕著で、では、社会保障のサービス内容はというと、上がっている部分もありますが、バランスが悪いというのが率直な印象ですが、多分、このように見ている人は、私だけではないと思います。

【寺西副会長】 ですから、書き方ですね。どのように書くかという。

【納富委員】 答申である程度、ここを取り込もうというのは当然何らかの問題があつて、即ち、一つ表現すれば危機感のようなものがあつて、だから、それに対してこうしなくてはいけないという流れだと思いますが、この書き方だと、危機感が全然見られません。

【宇田川行財政改革部長】 数日前の新聞でも、社会保障費の分配の話が出ていましたが、国全体、社会全体の危機感といいますか、その辺も少し盛り込みたいと思います。

【納富委員】 そう思いました。

【寺西副会長】 本市で一定の健全性を確保できているが、という。

【納富委員】 答申として、市の財政の進んでいる方向としては、いささか良くないという感じがしているものですから、少し気になっています。

【宇田川行財政改革部長】 ご説明させていただきますと、前の田倉課長からもお答えしたように、八王子市の今の財政状況は、一時期に比べて極めて健全であります。ただ、今後の税収が伸び悩んでいるという状況、人口減少というものを見据えた場合に、今のまま同じサービスを提供していくこと、例えば、施設マネジメントの観点からいけば、公共施設の保有面積を市民一人当たりで換算すると、2平米となりますが、八王子市ではこの2平米を維持していくこととしています。しかし、今と同じ全体量を確保していったら、人口は減るわけですから、当然一人当たりの平米数は多くなり、維持できなくなります。そういった観点からの健全性を確保するための取組は進めていかなければいけないということが実態です。今が健全だからよいというのではなくて、今は健全かもしれないけど、これを維持していくためには、色々な方策を打っていかなければ難しいというようなニュアンスを出すような形にしたいと思います。

【納富委員】 ついでに、八王子ビジョン2022の見直しの中で、財政における負債と純資産の比率についていえば、目標を掲げるからには、ある程度、困難な要素があって、だから頑張っていくというものだと思いますが、そのようなことが全然出てきません。つまり、現状維持と言われてしまうと、本当は、課題は浮き彫りにして、そのようなものを克服していった上で、平成24年度に比べて劣化させないというような言い方にしていけないと、なかなか意欲が感じられないという感じがします。

【宇田川行財政改革部長】 そうですね。今のサービスを維持していくということはそれほどしていかないと、無理であるという。

【納富委員】 維持することも大変というところが伝わらないといけないという気がします。

【宇田川行財政改革部長】 それと、もう1点、負債のお話をいただいておりますが、確かに市債残高は増えていますし、今後数年間を見通すと、増えていくことになると思います。例えば、南口の医療刑務所の跡地をどうするか、明神町の再開発という話も出ていますし、東京都の合同庁舎は産業交流拠点が入り、そこに保健所が入ります。また、市の直接的な施行ではありませんが、川口の物流センター誘致という話も出ています。色々な大型プロジェクトが目白押しになっている中で、経費がかかってまいります。市債については、今が財政的に健全としたら、単に減らすことを目的としていた時代から、適正な市債

残高の範囲を如何に維持していくかが大切な時代になってきたと考えています。今までは返す以上に借りないと考えてきましたが、本年度の予算編成からは、公会計制度による財務諸表のBSを使い、BSの右側の負債と純資産の割合を1対3に保つという規律を新たに出させていただきました。この規律を守ることによって、市債をコントロールしていくこととしております。

他の自治体では、1対1、若しくは負債のほうが逆転しているという例もあったので、そのようなところも含めて、純資産と負債の割合をこの中でキープしくという形を取らせていただきます。

【寺西副会長】 物流センターというのは、圏央道にリンクするものですね。

【宇田川行財政改革部長】 そうです。

【寺西副会長】 遅くありませんか。

【宇田川行財政改革部長】 遅くならないように全力で取組を進めているところです。

【寺西副会長】 既に圏央道開通と同時に、色々なところでもできていて、果たして大丈夫かという心配をしています。

【宇田川行財政改革部長】 八王子市の交通立地の状況を考えると、かなりポテンシャルが高いこともあって、圏央道だけでなく中央道もあるので、そう言われないように、効果が出るようにしていきます。

【寺西副会長】 そこはスピーディーさが求められている気がします。

【宇田川行財政改革部長】 それこそ、時のアセスメントではありませんが、効果を見ていきます。

【寺西副会長】 当然、競合してくると思います。

他はいかがでしょうか。

【伊藤委員】 先ほど、納富委員もおっしゃっていましたが、「まとめ」のところに掲げられている二つの項目が、少し各論的な部分があって、例えば、2番目の「公共領域における『市民力・地域力』が発揮されるしくみの検討・構築」という話は、上の「提言」の中で2番目の「公共領域を民間へ積極的に開放（以降）」ということとも結構重なる部分があると思います。

企業とかNPOという話と、その下の話は地域という話なので、切り分けはできますが、行政と民間とといいますか、地域を含めた部門との連携とか、役割分担の見直しというところは、かなり重なっていると思います。

上の「事務事業の効果検証や評価の実施（充実）」に関しても、「事務の効率化の徹底」というところとニュアンスは確かに異なって、分野横断的な課題とも思いますが、やはり、ここまで書くと、既存の予算編成ですとか、事務事業評価システムの見直のようなところともリンクしてくると思うので、結構各論的な話になるという印象を持っています。

では、それを上に入れると、「まとめ」は何かということが、なかなか難しいところですが、バランス的には、もう少し「提言」の部分と「まとめ」の部分で切り分けができるところを考えたほうがよいという印象を持ちました。

【寺西副会長】 私のイメージとしては、「まとめ」が、パソコンでいうと、オペレーションシステムで、「提言」がその上に立っているアプリケーションという、そういうイメージですね。確かにそのように整理を、もう1回きちんと精査したほうがよいかもしれません。

他はいかがでしょうか。

それでは、今いただいた答申の基本方向については、何点かご意見いただいたと思いますが、「はじめに」の現状認識のところでは、あまり完璧な財政認識ということではなく、もう少しシビアな状況の中で取り組まなければいけないというニュアンスが出るべきというご意見であったと思います。

それから、最後の個別の提言と、それから、「まとめ」の切り分けのところを、もう少し全体を網羅する、ベースになるものが「まとめ」で、個別の提言とは重ならないように、もう少し整理する必要があるということであったというように思います。

あとは、全体を通じて、特にご意見とか、ご質問とかはございますか。

よろしいでしょうか。

それでは、予定した時間よりも10分程度余った感じがしますが、本日の議論はここまでということではよろしいでしょうか。

それでは、今後の日程等について、事務局から連絡、説明をお願いしたいと思います。

【中部行革推進課長】 以前にご提案いたしました起草委員会についてですが、飯島会長との調整の結果、飯島会長、伊藤委員、時久委員、前原委員の4名で構成させていただくことといたしまして、4名の委員からは事前にご了解をいただいている状況です。今後、この4名の委員を中心に、答申骨子や答申の案を策定いたしまして、審議会に諮るという予定です。

【寺西副会長】 ありがとうございます。

この後のスケジュールについてお願いします。

【事務局】 次回の審議会ですが、第12回審議会については、7月3日の火曜日、午前9時半から、議会棟3階の第6委員会室にて開催を予定しております。

6月の中旬を目処に、起草委員会のほうを開催いたしまして、答申骨子案を取りまとめ、審議会はその内容についてご審議をお願いする予定です。

会議の開催通知及び資料については、3日前を目処にお送りします。ご意見等がある場合については、1週間後の5月31日木曜日を目処に、メールで事務局までお知らせをお願いいたします。

以上です。

【寺西副会長】 ありがとうございます。

かなり駆け足でご審議をお願いいたしましたので、後で振り返って、この点言い足りなかったというようなことがあれば、追加でぜひお願いしたいと思います。

また、起草委員会、飯島会長を中心に4名の方をお願いをすることになりますが、大変大きな仕事になりますけれども、ぜひ、よろしくお願ひしたいと思います。7月3日、また、審議会の中で骨子案を基に検討を重ねさせていただきたいと思います。

一応、準備した議題等は以上でよろしいでしょうか。

では、本当にお忙しい中、毎回ご参加ありがとうございます。以上をもちまして、第11回の審議会とさせていただきます。ありがとうございます。