

会議録

会議名	八王子市行財政改革推進審議会（第13回）	
日時	平成30年8月23日（木）15時00分～16時00分	
場所	八王子市役所本庁舎 事務棟7階702会議室	
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、渡邊 康宏行政管理課長、小澤 研主査、唐沢 洋平主任
欠席者氏名	なし	
議題	(1) 答申（確定版）について (2) 答申提出時の進行について (3) その他	
公開・非公開の別	公開	
傍聴人の数	なし	
配付資料名	なし	
会議の内容	別紙のとおり	
会議録署名人	平成30年10月30日 飯島 大邦	

八王子市行財政改革推進審議会（第13回）

平成30年8月23日

【飯島会長】 委員の皆様、お集まりになりましたので、ただいまから第13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。よろしくお願いいたします。

今回が答申前の最後の審議会となります。事前に委員には答申案をお目通しいただいていると思います。内容について振り返っていただき、ご意見を共有したいと思います。

まずは、事務局から配付物の確認をお願いします。

【事務局】 次第と答申案の他に、本日の流れ、答申提出時の席次を用意しています。以上です。

【飯島会長】 ありがとうございます。

続いて、次第に沿って答申についての説明をお願いします。

【事務局】 それでは、答申の最終的な内容についてご説明します。

前回、8月2日の第12回の審議会の後、審議会での意見を反映し、起草委員会により作業を進め、最終的に答申が完成しました。前回示された原案から、答申全体の意図を変えない中でも、構成や内容の変更があった部分につきまして、ご説明いたします。

はじめに、答申案の21ページの「答申のイメージ」をご覧ください。答申全体は、このイメージ図に沿った形で組み立てられていますが、大前提にあるのが諮問の内容であることから、諮問の内容を一番上に記載し、イメージを組み立て直されています。また、今後の見通しと改革が目指す方向性、あるいは、諮問内容と改革の柱の関係性がわかるように、矢印でつなぎ合わせをされています。この作業の中で、諮問の内容と改革の柱の関係性から、柱の並び順、実際の答申の中での記載順が前回から変更されました。

取り組みの内容となる柱についても、表現が変更されています。前回の会議において、「PDCAサイクルの強化」という表現では全体にかかるイメージがある、あるいは、「あるべき負担の整理」では意味が伝わりにくいというご意見がございましたので、それぞれ、「政策立案・評価機能の強化」、「負担の公平性と歳出に応じた財源確保」という表現に変更されています。

また、柱の中の小見出しで表記している具体的な取り組みについても整理されています。中でも一番大きな変更は、「税徴収の充実」と「私債権の適切な管理と支援体制」の追加です。これについては、今までの審議の中で歳入、特に税についての取り組みも必要

という委員からのご意見や、この答申の中で歳入についての記述が少ないというご指摘があったことから追加したものです。また、「サービスの提供に係る税負担と受益者負担の関係性の適正化」の記述が削除されています。このことについては、保育行政を含む幼児教育の無償化が来年10月から完全実施され、経費負担の考え方が整理される見通しとなっていること、また、国民健康保険事業については、広域化が実施され、別途負担の考え方が整理される見通しとなっていることから、審議してきた内容をこのタイミングで提言する必要性が薄れてしまったためです。その他、より分かりやすくするために表現が変更されている箇所はありますが、その意図が変わったものではありません。

それでは、答申全体の具体的な記述内容について、前回から変更されたところを中心にご説明いたします。まず、「はじめに」と「これまでの行財政改革」について、分けて整理されています。「はじめに」では、諮問の内容、今次の行財政改革の認識、目指す方向性、改革の柱、答申の流れについて記述されています。この中で、危機感をしっかりと書くべきという意見を反映させ、「決して楽観はできず、むしろ厳しい現実」という表現をされています。また、改めて、諮問から取り組みの柱へのつながりが整理されています。次の「これまでの行財政改革」、続く「今後の見通し」については、文章の精査とデータの挿入が行われています。「改革の柱となる取り組み」については、先ほどのイメージでもご説明しましたが、組み替えや加除、表現が整理されています。「参考意見」については、少し大きな視点から、「市の内外との連携」という内容が追加されています。最後に「おわりに」で行財政改革の不断の取り組みの必要性を改めて確認し、八王子ビジョン2022の目指すまちづくりの実現を願うことで締めくくられています。その他、全体を読みやすくするため、行間を空けるなどレイアウトが調整された結果、全体で22ページに及ぶ「答申」となっています。

説明は以上です。

【飯島会長】 ありがとうございます。答申の内容について説明していただきました。答申の作成にあたっては、これまでの審議会における委員の発言をまとめて、それらを極力答申の内容に盛り込んでいます。ご覧いただき、どういうところにご自身の意見が反映されているか、確認いただくことも可能かと思えます。

本日が答申ですので、これからの修正は難しいですが、色々なお考えもあると思いますので、ご意見があればここで承り、今後のために情報を共有したいと思います。

ご意見があれば、自由に発言いただければと思いますので、よろしく申し上げます。

【寺西副会長】 12ページの「税徴収の充実」の中で、13債権で130億円という表現をしたが、間違いないか、市にお伺いしたい。

【宇田川行財政改革部長】 当時、金額が大きい債権が13債権あって、滞納額が130億円であり、それを70億円まで削減しました。

【寺西副会長】 分かりました。

【飯島会長】 細かいところでも、もし分からないところがあれば、言っていただいても結構です。

【前原委員】 答申のイメージが分かりやすくなって、流れに沿って見ていくと最後までたどり着けるということで良かったと思います。それから、もう一つ、色々な計画や事業における評価するしくみについて柔らかい表現になっていますが、もう少し踏み込んでも良かったのではないかと思います。

【飯島会長】 確かに、起草委員会で色々見て、もっと前は細かいところまで盛り込んでいたが、色々配慮してマイルドな表現にしている。

【寺西副会長】 第8次の推進計画のパンフレットがあると思うが、この答申を受けて作り直すということによろしいでしょうか。

【宇田川行財政改革部長】 これを受けて、市の改革の方針と実際の計画を行財政改革大綱という形でまとめるのが、今までの流れです。第8次のときは、考え方を主に出して、計画の部分については、基本計画・基本構想を実現するための3か年のアクションプランを毎年ローリングしているので、行革の取り組みもそこで出すということにして、計画を出しませんでした。ところが、行革は行革でいつまでに具体的に何を取り組むかを出すように議会からも求められたため、推進計画を第8次で初めて作りました。今回は、大綱の中で考え方・方針や計画部分も示していきたいと考えています。

【飯島会長】 ほかはいかがでしょうか。今回の答申は今までと比べて長く多岐に渡っているため、やるべきことを多く盛り込んでいます。色々な部署にご協力いただくという形になりますね。

【寺西副会長】 10ページと11ページの「庁内分権の推進と多様な視点での横断的な業務執行」のところで、3つ具体的な提案を出しているが、その3つ目の「専門性を有する職員の横断的な活用」について、これを受けての市としての実施イメージはありますか。

【中部行革推進課長】 市には、保健師など専門職で入庁している職員が結構いますが、

市としても、そういった専門職の知識をもっと幅広く横断的に活かすためには、組織単位で縦割りではなく、統括・マネジメントするポジションを加えることが必要なのではないかと思っています。

【事務局】 他にも建築、土木、電気、機械などがあるが、例えば、建築課や道路事業部など色々なところに土木職がいますが、組織ではなく土木職としての連携があってもよいというイメージは持っています。

【宇田川行財政改革部長】 例えば、保健師は、保健所や保健福祉センターなど色々なところにいます。子どもだけでなく、高齢者や障害者に対する事業など、色々な事業があります。行政目的としては縦割りで配置しますが、市民側に立つと、一つの家族で高齢者も子どももいるので、保健師同士で連携していかないと、統一的な相手側に立ったサービス提供がなかなかできません。そういった視点から、専門職ならではの横の連携も図っていきたいと思います。育成についても、通常の一般職への育成方法に加えて、専門的な視点からの育成も働きかけていきたいです。

【寺西副会長】 保健師は保健所にいるというイメージしかなかったです。

【宇田川行財政改革部長】 色々なところでいて、それぞれの担当で役割が違います。

【飯島会長】 この部分は、審議会の中でも部の数が多いなどの意見もあったため、それを深めて記載したところです。

【宇田川行財政改革部長】 あと、窓口サービスの提供のところでも、縦割りではなく、市民サイドに立ったサービス提供ができないのかというご意見をいただいています。

【時久委員】 次のところの局制の導入については、イメージがありますか。

【渡邊行政管理課長】 東京都や政令指定都市は大体局制を引いていますが、八王子市は一番大きくて部になっております。市長、副市長の下に部長がいます。ただ、八王子市はかなり人口規模も多いし、職員の数も多く、行政として担っている部分も多いので、さらにその中で予算などを整理し、責任を持ってマネジメントするという考え方はあります。

【時久委員】 では、実施した場合、その局の中に今ある何十もの部が入ってくるという形ですか。

【渡邊行政管理課長】 そうです。縦割り組織組織における弊害の是正に向けた方策の一つとして御提案いただいた内容となります。

【前原委員】 私はこの審議会に町自連の立場で出ているので、審議会の議論の中でも、地域ではこうだという意見が多かったと思います。行財政改革と言うと、ともすれば地域

の負担が増えるのが多いと思いますが、行財政改革だから仕方がないかと思いつつ、最後のまとめに参考意見ということで、町自連の立場を入れることができたので、町自連に報告するときにもあまり怒られないで済むかと思えます。片方がよいとすると他方に負担が掛かるなど、難しかったと思いますが、上手くマイルドにまとめられてよかったです。

【飯島会長】 1 ページの3段落目に「市民協働の観点を取り入れ市政のあり方を見直す大きな意味での行財政改革ではなく、行政内部の効果・効率性の向上やしくみ改革に焦点を当て」ということで、文章の始めのほうで意図を明記させていただいています。それをイメージ図のほうでこういう扱いになっているとし、今ご指摘いただいた点は強調するような形にしています。

【伊佐委員】 答申を見て、財政が健全だということが審議会の全体の意識だったとは思っていませんが、現在は少なくとも健全だというのが何箇所か出てきていて、個人的には抵抗感があります。健全とは何かは比較の問題であって、なかなか難しい問題ところですが、私個人の意見としては、必ずしも健全だとは思っていません。ますますこの1、2年で微妙な段階に来つつあるのではないかという認識すら持っています。答申は良くまとめられたと思います。ただ、非常に気になることは、チェックシステム、上杉鷹山の見切り千両という言葉がありますけれども、始めたらやめられない行政のシステムをきちんとすることが行政コストの削減の一番下に座っていて大切なことなのではないか、その辺の表現が全体の中で弱かったので、もう少し強く書きたかったという感想は持っています。2つ事例がありました。小中学校と中野西のこと、そのような問題があるのかと驚きました。なぜやめられないのだろう。このようなことをやっていたら、行政コストの削減など枝葉の話ばかりやってもまずいのではないかと思いました。一番根幹にあるのは、そういったやめる勇気というのが求められているのではないか、市というのは、民意を反映して、市民の会話を聴きながら間違いなく一步一步進まなくてはいけないということで、企業とはまったく性格の違う集まりだということは認識しているのですけれども、それでもこうして問題が先送りにされているのは、今日発言する場があるので、市長にでも直談判しないといけないかと思っています。

【飯島会長】 確かに、財政に対する危機感というのは皆様お持ちで、それをどこまで表現できるかは、結構心はあったと思います。

【岡本委員】 今伊佐委員の話を聞いていて同感をしたのですけれども、財政ということを考えてときに、大きな市という組織の中で考えるので、個々の事例と大きなもののバ

ランスがとても難しく、上をやっていくと現場がどうなるかといったことを考えたときに、誰の視点に立って行財政改革をやるかということも大切だと考えました。市の財政を守るためのコスト削減や色々なサービスの改革をすることによって、どこかにしわ寄せが来てしまっただけではいけないですし、市民の目から見たら本当にそれが健全なのかといったところの透明性も必要ですし、もう少し中でやっていることが市民に透明に見える、見える化もしないといけない。保育料のところでも出ましたが、八王子の人達がこんなに恩恵を受けているというのが分からない、こんなに補助を受けているということを知らない人がいっぱいいます。一生懸命に市側がやっている財政の健全化、サービスの適正化というのが市民により良く伝わる方法ができるとよい。お互いにマッチングしていかないといけない、片方だけではいけないというのは思いますし、私は行政の中のことは少し分かりませんが、一般の企業からすると、中小・零細の現場力というものがあって、大きな国の組織になっていく。上から、国の組織で決められたことを下に押し付けられても全然違うということがあるので、この辺のミスマッチもあるので難しいが、私たち行財政改革を考えていますので、組織の中からの立場でという視点でやっていますけれども、やはり市民目線というのも考えていきたいというのは感想として持ちました。

【飯島会長】 確かに、誰のための行財政改革かというのはありますけれども、別に市役所のためにやっているわけではないので、そこは確かに重要なことだと思います。ありがとうございます。ほかはいかがでしょうか。

【納富委員】 私の問題意識は、伊佐委員や岡本委員からご指摘があった点で、財政のことは審議会ですつこく申し上げているので今さら繰り返す気はありませんが、どう考えても今の国の財政の状況を考えると、地方財政だけが健全だとは言えるわけがなく、ただでさえ交付税の減額や臨時財政対策債を考えると、もう少し危機感の表現の仕方を具体的にすべきではなかったのかという思いは引き続きございます。だからといって不健全と言うつもりはないが、でも大きな方針変更の節目になっているので、逆に財政サイドの大丈夫かという心配だけではなくて、積極的に投資するのであれば、その合理性の説明をしっかりとやっていくとか、方針変更するのであれば、建設的な側面をもっとしっかりと言うべきだと思います。

それから、審議会を12回重ねてきて、各テーマを色々やってきたわけですが、振り返って考えてみると、色々な議論やテーマに対する問題の所在について、共通する話もあると思います。前回も話したと思いますけれど、人事制度の話にしても、せっかくブ

ランとして作っても運用がきちんとできていないとか、事務事業の評価にしても、きちんとやると言っても実際は組織によってばらつきがあると、そういう意味では、全体としての運用力が気になります。それが縦割りの結果なのかもしれないと思います。共通する大きな課題にもう少し目を向けて何か論じられるとよかったと思います。具体的な切り口で言いますと、民間の考えを取り入れることをどこの市町村も言っていますけれども、そのところを今よりも一歩も二歩も踏み込んでいくということが必要と思っていて、それに対する問題意識や問題提起があればよかったという気がします。市長の前でも何か言ってしまうかもしれないですけど、例えば、もっとわくわく感が欲しければ、ぜひ議事録を全部お読みくださいと市長に申し上げようかと思っています。

個人的には大変勉強になりまして、ありがたいと思っています。学生時代に財政を少しかじっていましたが、地方財政は全然手をつけていなかったのも、勉強させていただいて、積み残しの勉強ができて、ゼミの先生にも少しは顔向けできると思いますので感謝しています。

【宇田川行財政改革部長】 八王子市は、臨時財政対策債を借りない時期がありました。目的としては、借金が多かったのも、市債残高を減らすという中で臨時財政対策債も借りないということで、前市長のときにそういう取り組みを行いました。一方で、本来の地方財政制度を考えたときには、臨時財政対策債の財源を含めた財源が行政の運営に必要なだと国が算定したにもかかわらず、その財源を確保せずにサービス提供しないのはサービス低下ではないか、制度の中で返済に必要となる経費が認められている財源であるから借りるべきではないかという議論もありました。しかし、八王子市は財政再建を第一に掲げていた時期は借入れを行っていませんでした。しかし、ある段階になって、市債残高をかなり減らしてきたというところと、これまでと同様のサービスの質を確保していくためには、臨時財政対策債を借りなければならないという時代が来て、そういう転換点があって借りました。八王子市も地方財政制度が健全だとは思っていませんが、今の国が示している地方財政制度の中では健全性が確保されています。

【寺西副会長】 八王子市の職員の方々は考え方が健全だし真面目です。規模がある程度見通せるということもあるが、国の考え方はびっくりする感覚です。その元での地方財政ですから、そこだけ健全と言うのは難しいと思いますので、やはりバランスと思います。

【飯島会長】 できることとできないことはありますから、その制約下でどう最適化していくのかという感じでしょう。

【伊藤委員】 感想ですが、この審議会が始まったときに、今まで行財政改革で職員の定数削減等を量的に厳しくやってきたという経緯がありますので、今回の行財政改革の目玉と言うのが、私自身も最初に難しいと思っていました。2番目に、先ほど前原委員からお話ありましたが、市民との協働や地域力というのが結局地域に押し付けになっているという疑念があるので、正面からは使えないという、2つの制約がある中でまとめられたので、最終的には非常に整理されたものにできたのではないかと思います。

メニューの個々の部分については、劇的に行政を効率化させるとか、今後の財政を劇的に好転させるといった取り組みではないので、市民の方から見て、かなり細かい話が多いと思います。今後方針を具体化していく中で、市民の方にとって、これからの八王子にとっては非常に意味があることと積極的にアピールしていく必要があると思います。

それから財政の話は私も皆様と同じでして、財政固有の問題というよりも、これから人口減少が進んでいくことが非常に危惧されていて、八王子ビジョン2022のその先を見据えると本当に厳しいと思います。八王子市だけではありませんが、非常に厳しい状況があります。今回はこれで行財政改革という形で行けるとは思います。さらにその次というともっと苦しくなって、先ほど2つの制約の中で今回の答申にたどり着いたということを行いましたけれども、おそらく今後はもっと厳しい状況で、色々な制約が付加されてきて、その中で、見直しなり改革をどのように市民の方に理解してもらおうかというところがさらに厳しくなってくるのではないかと思います。今回は非常によく整理できて、最終的には非常に分かりやすいものにできたのではないかと思います。

【飯島会長】 私も始めるときには何をやるのかと思っていました。八王子市は結構色々なことをやっているんで、新たにというのは厳しいと思っていたのですが、まとめてみると分かりやすい形にできたと思います。これだけ多岐に渡っていると、顕著な成果というよりは、体質をもっと強くしていこうという改革になるのではないかと思います。じわりじわりと耐えていけるような形が今回の趣旨であって、地味ではありますが、長い目で見れば今やっておいたほうがよいというのを盛り込んでいると思います。

先ほどご指摘があったように、将来の財政について危機感を持っていることは委員の皆様様の共通の認識ではあると思いますので、後ほど市長に簡単に説明しますが、具体的には各委員の方から言っていただければと思います。その辺のところは今回の特徴だと思います。皆様、将来に対する希望を持ちつつも危機感を持っていると、そのときに何をやるのかということでもとめることができたと思います。一応このような形で今回は答申さ

せていただきたいと思いますので、よろしくお願いします。

【納富委員】 細かいところですが、分限という言葉が分かりにくいです。

【伊藤委員】 処罰ではなく、その職員の責めではなく処分するということです。

【宇田川行財政改革部長】 懲戒ではなく、分限というのは、例えば組織の見直しなどで所管がなくなったときに、所管がないという理由で処分することが法律上可能であり、そのことです。

【伊藤委員】 あるいは、メンタルの関係でその職を続けることができないということが明らかなきにもあります。本人の責めではないので懲戒処分ではない。確かに一般的ではないかもしれませんが。

【納富委員】 そのように教えていただかないと市民的には分からないですね。

【飯島会長】 確かに、そういう認識は今後必要かもしれません。

ありがとうございました。それでは、皆様にひととおりのご意見をいただきましたので、これもちまして、最終の答申の確認とさせていただきます。