

## 第 2 回

# 立川市行財政問題審議会

平成 2 8 年 1 月 1 5 日（金）

立川市総合政策部行政経営課

## 第2回立川市行財政問題審議会議事録

◆日時 平成28年1月15日（金）19時00分～21時00分

◆場所 立川市女性総合センター第2学習室

◆出席者

### 【委員】

金井利之会長	佐藤主光副会長	朝日ちさと委員
守重芳樹委員	小松清廣委員	庄嶋孝広委員
笹浪真智子委員	宮本直樹委員	砺波正博委員
片野 勸委員		

### 【市側】

佐橋恭子総合政策部長  
小林健司財務部長  
浅見知明行政経営課長

### 【事務局】

福邊 淳行政経営課主査  
加藤英樹行政経営課主査  
細田悠介行政経営課主査

◆次第

- 1 開会
- 2 議事  
予算編成方式の考察について
- 3 その他
- 4 閉会

◆資料

- 1 第1回審議会の内容確認について
- 2 行政評価、予算編成、組織編成、定員管理の連動について（イメージ）
- 3 行政評価、予算編成、組織編成、定員管理における課題
- 4 行政評価に関する取組の現状
- 5 予算編成方式の考察
- 6 立川市行財政問題審議会委員名簿

午後 7 時 0 0 分 開会

○浅見行政経営課長 皆さん、こんばんは。

本日は夜分、またお忙しい中お集まりいただきまして、まことにありがとうございます。

開会前ではございますが、辞令の伝達を行わせていただきたいと思います。

○佐橋総合政策部長 佐藤主光様。立川市行財政問題審議会委員に任命する。平成27年11月26日、立川市長清水庄平。どうぞよろしくお願いいたします。

○浅見行政経営課長 ありがとうございます。

なお、佐藤委員は前回第1回の審議会におきまして副会長に選出されております。ここで一言いただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

○佐藤副会長 はい。立川市の仕事は久しぶりですがけれども、その間に町田市の仕事をしていただいております。複数の自治体との比較という点で、また立川市のことを興味深く勉強させていただければと思います。よろしくお願いいたします。

○浅見行政経営課長 ありがとうございます。

それでは、会長、開会をお願いいたします。

○金井会長 それでは、第2回行財政問題審議会を開会します。

まず、事務局から資料が配付されておりますので、資料の確認をお願いします。

○浅見行政経営課長 それでは、資料の確認をさせていただきます。

まず、本日の議事次第でございます。それから、右上に資料番号をつけてございますが、資料1、第1回審議会の内容確認について。続いて資料2、行政評価、予算編成、組織編成、定員管理の連動について。資料3、行政評価、予算編成、組織編成、定員管理における課題。資料4、行政評価に関する取り組みの現状、両面刷りでございます。資料5、予算編成方式の考察。冊子状のものです。最後に、資料6、行財政問題審議会委員名簿となっております。特に名簿でお名前に誤りがないか、いま一度ご確認をお願いしたいと思います。

以上でございます。

○金井会長 資料はよろしいですか。

それでは、資料の確認、名簿の確認ができましたので、議事に入りたいと思います。まず、資料の説明をお願いできますか。

○浅見行政経営課長 それでは、着座にて説明させていただきます。

前回、第1回審議会におきまして、行政評価を最大限活用しまして、予算編成、組織編成、定員管理に連動させた効果的な行政経営システムの構築に向けたご審議をお願いしたところでございます。

本日は、まず行政評価と予算編成を連動させるために、予算編成のあり方について検証いただきたいと考えまして、資料を作成いたしました。前回、行政評価の結果を踏まえて予算要求すると予算要求額が増加するといった課題をお示しいたしました。今回は、この課題を解決するために、あらかじめ予算編成側で一定の枠を設けたらどうかといった事務局の案でございます。ぜひ皆様のご議論をお願いしたいと思います。

それでは、順次資料に沿って説明させていただきます。

まず、資料1をご覧くださいと思います。こちらは前回の確認ということで、概要をまとめた資料でございます。

まず、1点目の本市を取り巻く状況でございます。本市も近隣の自治体と同様に、今後、人口減少傾向になると予測しております。また、少子高齢化や高齢者数の増加により、人口構造の変化が見られるであろうという状況を説明させていただきました。そして現在、公共施設の今後の課題について議論をしているところでございます。これまで学校を初め、多数の公共施

設を建設してきました、ここで改修、建てかえが迫られているという状況であることも説明をさせていただきました。

こうした中、2つ目の厳しい財政状況につきまして、議論をお願いしたところでございます。例えば、歳入の大幅な増加は見込めないこと、また人口構造の変化を起因として社会保障関連経費が増大する傾向にあること、公共施設の保全に要する経費の増大も見込まれていること、このほか、平成27年度以降の一般財源ベースでの財政収支試算によると、平成29年度以降、財源不足、いわゆる赤字に陥ると予測している状況も説明させていただきました。こうした中で、本市といたしましては積極的に行財政改革に取り組んでいる状況でございます。

続いて3つ目のこれまでの行財政改革の取り組みでございます。本市では、指定管理者の導入も重点的に推進してまいりました。また、保育園の民営化についても平成23年度以降、順次取り組んでおります。また、事務事業の見直し、結果として職員定数の適正化といった取組も含め、説明をさせていただきました。

最後、4点目でございます。行政経営システムの構築です。本市では、これまでご説明いたしましたとおり行政評価を推進しておりますけれども、具体的な予算との連動といったところになりますと、なかなか厳しいと、思うように進んでいない状況がございます。予算編成は、理想的な水準を目指す結果、予算要求額が増大する傾向にあります。また、組織編成、定員管理におきましても、どうしても各部からの要求ですと増大傾向になる傾向があります。このため、行政評価と予算編成、組織編成、定員管理を連動させた行政経営手法を確立したいということで、前回のご審議が終了したところでございます。

資料1につきましては以上でございます。

続きまして、資料2でございます。資料2につきましては、ただいま説明しましたそれぞれの項目、行政評価、予算編成など、スケジュールについて、そしてこれらの関連についてイメージを作成した資料です。

まず、左側ですけれども、行政評価と記載されている項目をご覧いただきたいと思います。行政評価につきましては、4月からと表記しておりますが、実際は、前年度の2月から続いている作業でございます。事務事業を当該年度内に評価表を活用して評価・検証する作業がまずスタートします。その後、年度がかわりまして4月以降、新たに開始する事務事業も評価表を活用して事前評価の視点で検証しているところでございます。

それから4月になりますと、市の施策に関して市民の皆様が感じていること、また問題意識を把握するため、無作為抽出した市民3,000名を対象に、市民満足度調査を実施しております。

その後、5月中旬ごろから施策別会議として施策単位で会議を開催しております。これは、一つの施策には複数の部署がかかわっておりますので、各課の課長、係長を中心に会議を構成しております。そこでは、市民満足度調査で得られた数値などを、前年度の施策の成果として指標に活用しております。この会議では、過去からの指標の推移、また状況変化、その背景などについて議論を重ねているところです。また、2月から実施している事務事業評価表を活用して、施策の視点から事務事業の優先区分についても議論をしている状況でございます。この施策別会議の後に理事者によるヒアリングを実施しております。ここでは、今後の事務事業のあり方、重点的に取り組むべき事務事業、また見直すべき事務事業について検証しております。

その後、8月に次年度の経営方針を策定いたします。この経営方針では、大きな方針を掲げた上で、その後、事務事業評価表、また施策評価表を公表していくという状況でございます。

行政評価に関する流れは以上でございます。

続きまして、予算編成についてです。

予算編成につきましては、経営方針策定と同じ時期に予算編成方針を策定しております。そ

の後、10月上旬までの間、次年度の予算要求期間としております。予算要求期間を締め切った後に、財務部長ヒアリングを実施しまして、要求された予算の説明を求めています。さらに、理事者によるヒアリングを経まして、予算の算定作業を行っております。その後、現在の時期と重なりますけれども、理事者ヒアリング、こちらを最終といたしまして、1月下旬ごろに次年度予算原案として庁内決定しまして、議会に送付しております。

予算編成に関する流れは以上でございます。

続きまして、3点目、組織編成についてでございます。

組織編成は毎年9月ごろ次年度に向けた組織のあり方を把握するため、全ての課を対象に調査を行っております。その調査結果に基づきまして検討委員会を開催しております。この検討委員会のメンバーは各部局からの代表として課長職が出席しまして、それぞれの提案内容について議論を進めております。提案された内容について、ヒアリング等々を経まして、1月に次年度の組織案を決定しております。

最後に、定員管理についてでございます。

定員管理も組織編成と同様、毎年9月ごろ次年度に向けた定員管理のあり方を把握するために、全ての課を対象に調査を行っております。その後、調査票に基づきましてヒアリングを実施します。そして、1月に次年度の定員管理案を決定するという運びです。なお、この資料2につきまして、矢印を記載しております。本市では、現在、行政評価作業の後に予算編成や組織編成、定員管理作業を行っておりますけれども、今後、行政評価の結果を予算編成に連動させた行政経営手法を確立したいと考えておりまして、これが求めている姿であるイメージしていただければと思います。

資料2に関する説明は以上でございます。

駆け足で申しわけありません。続きまして資料3でございます。

前回、第1回の審議会におきまして、行政評価、予算編成、組織編成、定員管理における課題を記載した資料を提示させていただきました。前回の資料ですと資料2になりますけれども、そちらの一部を抜粋した資料でございます。資料2とあわせてご確認いただければと思います。

説明は以上になります。

○金井会長 それでは、今の説明について質問はございますか。

では朝日委員。

○朝日委員 資料2の矢印についてですが、①、②、③という矢印ではなくて、右側に記載されている予算編成の原案決定したところの、この整合性というのはどういう意味でしょうか。

○浅見行政経営課長 最終的な案を決定するための整合ということでしょうか。

○朝日委員 はい。

○浅見行政経営課長 3月議会に向けて、組織や定員に関する市としての方向性を予算と関連づけて整理するということがあります。また、広く市民に向けてそれぞれ報告をさせていただいているところでございます。ただ、きちんと関連づけた形で、確たるお示しというのはできていない状況ですが、議会、市民とさまざま議論する中では、今回、予算でこういった動きがあるから組織もこう動きました、また組織の動きに合わせて定員もこう整理しましたといった部分の説明は可能な限りさせていただいている状況です。

○朝日委員 わかりました。では、それを概要的に説明する場合は、その連動が気になるということですね。

○佐橋総合政策部長 若干補足させていただきますと、予算の原案を最終的に3月の議会にお示しして、予算特別委員会でご審議をいただくのですが、その予算の中には、例えば組織の改正によって、係長職なり増減があれば、当然、人件費にその部分は反映されますし、それから

定員の数も課や部に所属する人員に対応した予算額になっておりますので、最終的にはその部分で集約してお示しをしております。組織の編成については、個別にご説明を差し上げておりますけれども、形として一本で見えるものという意味合いでいうと、そういう課題を整理したものがこの予算書になっていると言えるかとは思います。

○朝日委員 わかりました。ありがとうございます。

○佐藤副会長 すみません、資料４と５の説明はこれからということですか。

○浅見行政経営課長 はい、これからです。

○佐藤副会長 では、資料の２と３ですけれども、定員管理についてはどの自治体も大変みたいですが、実働員というか、例えば正規の定員は減らしているけれども、実際のところは臨時雇用というか、嘱託とかそういったものが増えるとか、あと定員はつけたけれども、病欠とかでいないとか、この実働と定員の乖離というのはどれぐらいあるものなのですか。

○浅見行政経営課長 乖離ですか。

○佐藤副会長 はい。あと、細かいですが、例えばそういう嘱託とか臨時のアルバイトの方って、人件費ではなくて、要するに物件費でやっておられますよね。

そうすると、人件費だけ見ても何も見えてこないのではないですか。そのあたりって、立川の場合はどうなのですか。

○浅見行政経営課長 定員管理につきましては、当然、定数条例上の職員数ということで、我々事務局としてはカウントしております。具体的に今後の計画での位置づけということになりますと、行政経営計画では今後の定員管理の目標ということで、普通会計における人件費の比率、それから普通会計における職員給比率を目標と掲げている状況です。また、今後、効率的・効果的な行財政運営を推進し、市民サービスの質を確保した上で、適正な定員管理を実現するといった目標を掲げています。

○佐藤副会長 それは定員ですよ。私が伺ったのは実働員。アルバイトを含めた形でということと、あと動いていない人たちを除いた形でどのぐらいの人が働いているのかという。そこに乖離があると、実際、定員内で幾ら管理しても全く意味がないとか町田市が言っていたので。彼らの悩みでもあるのですよ。だから、定員だけ見ても、何も実態が見えてこない。大学も実はそうなのですから。あと、定員のやりとりというか、部局、課の間で実は定員の融通をきかせていたりするので、実際の張りついた定員がそのまま実働員になるとも限らないですよ。

○浅見行政経営課長 先ほど、定数管理につきましては、各課に調査をしていると説明しましたが、その調査票では、正規職員のほかに再任用職員、それから嘱託職員などもきちんと把握できる様式になっております。各課のヒアリングをする中では、例えば再任用でも週５日もあれば週４日もある。また、嘱託職員、それから再雇用といった部分も、全て調査票で明らかになります。そして、我々の定数といった審議とは別に、人事部門で正規職員以外の人員を管理しておりまして、人事と行政経営、両課で確認をとりながら、そういった資料を活用している状況です。

○佐藤副会長 くどいようですが、定員のほうは幾ら管理して、経営改革だから抑えろと言っても、アルバイトなどを雇用していたら、人手が本当に減ったことにならないし、その辺はある種、グリップがきかないことになってしまいますよね。

○浅見行政経営課長 そうですね。後ほどまたご説明させていただきますけれども、そういう意味では、人件費トータルというところが、なかなか市全体としてうまくコントロールできていないところはあります。指定管理が増えていくと物件費も上がるといった構図もありますので、物件費、人件費といったそれぞれの予算を今後どう全庁的にコントロールしていくのか、

整理していくのかといったことが大きな課題と認識しております。

○佐藤副会長 もう一回だけ。働くのが忙しいというのはどこでもよく言われることなのですが、実際例えば、業務、分野別に、どんな仕事に時間を使っているのかとか、各課に例えば残業時間はどのくらいあるのかということは把握されているのですか。

○浅見行政経営課長 はい。定員管理において、各課のヒアリングをする際には、時間外の状況なども資料をそろえておりますので、業務量の分析はしております。

○佐藤副会長 業務量の内訳とかもわかるのですか。例えば調整に使った時間とか、あるいは対外的に使った時間とか。なぜかという、業務量を減らしたいといったとき、どこを減らすかという問題がいつもあって。時間を減らせと言われても困るわけですから、それでは例えば打ち合わせの回数を減らせば、その時間が減りますよね。これも町田市の受け売りなのですけども、業務量を減らすというときに、何の時間を使っているか、どこの時間を節約するかで見たほうが早いと聞いたものですから。

○浅見行政経営課長 数値としては、詳細は分析していないので、大きな課題であると。どんな働き方でどれだけ時間外を含めた人件費がかかっているのかというのは、今後分析をしたい思いはありますけれども、そこまでは、詳細分析はできていない状況です。

○金井会長 あまり副会長からの質問に答えていないとか、あまりやっていないということのようです。今後の資料の3の定員管理のところに、今、副会長が言われたような課題があるのだろう。あるいは定員管理という概念でよいのかという質問にむしろ近かったのではないかと思いますけれども、これは定員管理という概念だと、副会長が言ったようなことは把握し切れないという可能性が非常に高いので、これはむしろ課題として提示していただいたということかなと思います。

それから、先ほどの朝日委員さんからのお話は、この右側の矢印が何を言っているのかよくわからないということで、部長からの説明を聞くに、定員管理案と組織案で決まったものは予算原案に反映しているという意味では、そちらから矢印が予算原案に一応戻っているらしいということという説明だったような気がします、そういうことですね。それはそうですね、組織を決めたけれども予算がついていないといったら、何もできませんからね。

ほかにはいかがでしょう。はい、どうぞ。

○片野委員 資料1ですけれども、厳しい財政状況の中の4番目、財政収支試算によると、平成29年度以降、財源不足に陥ると予測されているということで、この29年度の財源不足に陥っているのは、現在の財源は、どのぐらいになっているのですか。この平成27年末で。

実は、この間、ある学習館で、「やさしい財政白書」という、この赤い本を手に入れたものですから、それを見ましたら、平成25年度ですけれども、平成25年度歳入決算額は、12年度より127億円増えているということで、これは主に市税が43億円、国庫支出金が61億円増加したことによるということですが、財源が不足していくという、それはどういう根拠でそのように予測されているのでしょうか。

○小林財務部長 市の財政については、ご存じかもしれませんが、例えば平成27年度ベースでいいますと、大体730億円程度ございます。その中で、その歳出に充当する財源でございまして、市税で大体52%くらい、金額にすると381億くらい。ほかに国から交付される補助金が20%、東京都から交付される支出金が16%、その他起債、借金ですね、そういった財源を充当しております。今後、厳しいという部分という、やはり市税収入です。我が市の場合は、ご存じのとおり企業が多いということで、他市に比べると法人市民税の割合が高くなっておりまして、高いがゆえに、法人自体の業績によって変動要素が非常に高く、税収の不安定さがあります。

また、今、国が盛んに地方を活性化するという中で、法人市民税の一部国税化といって、本来課税権のある法人市民税を国税化ということで国に召し上げてしまって、それを国が地方の足りない、いわば地方交付金といいますけれども、そういった交付金の名のもとに配るみたいな制度があり、もう一つは、これも新聞等でよく言っていますけれども、法人の実効税率全体を下げるという中で、法人市民税への影響もかなり出てきます。このような試算がございまして、細かい数字は手元にはございませんけれども、そういったことを考えますと、特に法人市民税が減少していく要素が高く、行政経営計画というものがお手元にあるかもしれませんけれども、そういったもので試算をしますと、大分財源が苦しくなっていくのではないかと、推計をしている状況でございます。

○片野委員 国庫支出金というのがありますよね。これは毎年大体一定額できているのですか。あるいはその時々によって変動する。

○小林財務部長 国庫支出金については、定額としていただいているものもありますが、多くはある事業を行った際に、例えば7分の2であるとか10分の4などと割合ありまして、それぞれの事業に対して国のお金を充当すると。ただし、国はお金がなければ、それはカットしてしまう。そういう性格のものになっています。

○片野委員 わかりました。

○金井会長 今のご説明は、ここの財政収支試算というものは行政経営計画に入っている数字であるということですね。

○小林財務部長 そうです。基本的にはそういうことです。

○金井会長 その推計は、今、ご説明があったように、主として税制改革が原因であるという、そういう分析ですか。

○小林財務部長 そうです。あとはいわゆる生産労働人口が減っていくという部分も若干この中には加味されております。

○金井会長 確定した税制改革を盛り込んだ推計なのですか。それとも想定される税制改正を盛り込んだ推計なのですか。

○佐橋総合政策部長 行政経営計画で赤字になるという推計に関しましては、市税の場合は平成27年度の当初予算額を基準として税制改正に係る影響額だとか将来人口推計などを反映して、計上をしているという考え方です。それで、内訳としては、個人市民税は将来人口推計を反映していると。それから、法人市民税は、名目経済成長率を使用して、さらに法人市民税の交付税原資化や法人実効税率引き下げによる影響を反映しております。

○小林財務部長 いずれにしても行政経営計画を立てた時点での税率等になりますので、例えば実効税率などは、ここでまた30%割るみたいな話が出てきているので、そういった今後の将来見通しの立たない部分については加味していません。この行政経営計画を立案したときの数字をそのまま当てていると、そういうことでございます。

○金井会長 はい。つまり決まった税制改革だけ入れたということですね。

○小林財務部長 そういうことです。

○金井会長 ほかにいかがでしょうか。

○砺波委員 資料2で、行政評価から予算編成ですね。各部、各課から予算要求が出てきて、予算原案が決まりますよと、その予算原案というのは、普通の市民から見ると、広報が月2回来ますので、どんな内容になったか見られるのですけれども、その下の組織編成というのはあまりどう変わったということが、わからないのです。でも、ここで書かれていますように、組織編成として課題を調査し、検討されて、案決定しますよとありますけれども、あまりここは見えなくて、例えば立川市に100の組織があるとすると、大体年にどれぐらい組織が変わるの



ですかと。例えば、部から課へ変わるか、なくなるか、少々わかりませんが、そういった変動はどれくらいあるのですか。

○佐橋総合政策部長 基本的には、27年度は第4次長期総合計画のスタートの年でございましたので、27年4月からの組織について26年度中に検討する際には、総合計画に掲げる施策などを踏まえて組織に反映させるなど、計画を実効的に進めていくという視点で検討しました。その結果、27年4月は例年と比較すると大きな組織改正となり、新たに課を設置する、あるいは、係を改廃することなどがございました。

現在検討している来年度に向けての組織編成は、大きな法改正があって、事業や手法を変えなければならないとか、あるいは、施策を進めていく上で支障をきたす組織がない限りは、あまり大きな組織改正にはならないと考えております。毎年、変化させるということではなくて、計画の見直しの時期には、大きな組織改正がありますが、通常はそんなに大きな組織改正はないというのが今までの例でございます。

○砺波委員 それで、ここに挙げてあるということは、それに対してもこれから突っ込もうという意思があると考えているのですが、そういうことですか。

○佐橋総合政策部長 行政評価をすると、政策を進める上で、どういう組織で業務を遂行していくのが効率的なのか、あるいは効果的なのか、また、今ある組織の中で組織上の矛盾がでていたりするようなことは把握できますので、その評価結果を組織編成にも反映させていかなくてはいけないうということ、組織も考えていきたいということでございます。

先ほど定員管理の問題が出ましたが、組織が肥大化したり、細分化しすぎると、結局その組織に配置する職員も必要となります。ですので、ある程度集約して、そこに人を投入して効果を上げていく考え方も必要と思います。そのような視点も組織編成の検討に入れていく必要があると考えています。

○砺波委員 わかりました。

○金井会長 ほかはいかがですか。

○庄嶋委員 今の点、少し興味があったのですが、私は、自分の地元の大田区役所に非常勤特別職という形でかかわっているのですが、昨年、大きな組織改編がありました。

そのときに思ったのは、組織が変わると仕事の仕方が変わってきて、同じ課の中に入った係同士のかかわりとか、そういうところが変わってくるので、あまり頻繁に組織を変えると、逆に仕事の効率が悪くなるというか、行政コストを上げる要因になってしまうと思います。この中の定員管理とかはいいとしても、組織編成については、去年はこのぐらいの人数で、これぐらいの金額で、これだけのパフォーマンスを出したとして、今年はそのノウハウが蓄積されて、あまり人手やお金をかけずにできますなんていうのがあるので、その辺で組織の扱いというのはあまりいじらない方がよいというのが一つの方向性なのかなとも思います。先ほどのように、計画が変わったから大きく見直すというときはよいですが、あまり頻繁にいじってはまずいかなと思いつつ、拝見するところです。

○金井会長 ほかはいかがでしょう。

○小松委員 よろしいですか。

予算に反映するかどうかは別としても、組織の考え方として、いわば役所的には縦割りだとよく言われているのですが、横断的な、横の連携というのは、組織面とか人事面ではどのように図られているのですか。

○浅見行政経営課長 いわゆる縦割り、これは当然、予算編成作業も各部局ごとに要望を出しますので、やはり縦割りなりの課題というのは認識しています。その中でどういう分掌をさすかというときには、組織を大きくいじるのではなくて、例えばプロジェクト制ですとか、い

いわゆる横断する課題、テーマについて十分議論するような仕組みをつくるといったところで、現在、さまざまな、例えば検討委員会といった名称ですとか、本部といったところもございすけれども、そういったプロジェクト的な、流動的な協議の場を設けるといったことで対応している状況です。

特に一つの組織にさまざまな権限も含めて集中させてしまいますと、なかなかお互い牽制し合って組織ごとに違った視点から物を言うということができませんので、それはそれで縦の組織のまたよさを生かすというのでしょうか、そういった持ち寄りといったところの議論というのにも必要だと考えております。

○金井会長 どうぞ。

○朝日委員 関連する質問ですけれども、縦割りのところの情報共有が、この資料2の図でいうと、どこで確保されているのかということなのですが、施策別会議であるのか、あるいは、理事者ヒアリングというところの機能なのかお聞きしたかったのですが。これはある意味での部局横断的なチェックですとか、経営方針にかかわる方の存在性といった意味合いを持つものと理解してよろしいのでしょうか。

○浅見行政経営課長 まず施策別会議につきまして、先ほども説明いたしましたけれども、一つの施策で一つの会議を構成する、そこには横断的に各施策に係る課の職員が集まります。それで、理事者ヒアリングの段階になりますと、それぞれで施策評価の結果を持って、資料の確認作業もありますので、実際にはそこで関係部長、それから必要に応じて関係課長が施策ごとに議論をするといった場で動いているという状況です。

○佐橋総合政策部長 理事者ヒアリングというのは、今のやり方ですと、部局ごとに理事者のヒアリングを受けているという状況ですので、同じ部の中にある事業が課をまたいでやっているものについては、当然横断的な視点のことはその場で共有ができるのですけれども、部局をまたいで同じ施策を進めているような事業があるとすると、その場合には、一旦理事者とのやりとりを他の部局にこういう話がありましたよとお伝えした上で、ストレートにそこは流れないという状況は、今現在ございます。

ただ、先ほど行政経営課長が申しあげましたように、昔と違いまして、今は一つの事業を一つの課がやっていたら皆さんに理解を得られる状況ではなくて、課題、原因とか対象とかが複雑になってきている面があるので、課同士であるとか、連携がないと、スムーズに進まないというのが実態です。その情報共有というのは、私どもも意識はしておりますが、まだ十分とは言えない面はあると思います。

○金井会長 ほかにいかがですか。

○佐藤副会長 そこで質問になってしまうのですが、今おっしゃっていた情報共有とか、先ほどから何度か出た検討委員会、ワーキンググループ、部局とか課をまたいだ、これは具体的には誰が主導するというか所管をするのですか。行政経営課のほうで何かやられるということですか。それともボランティアみたいな形ですか。

○佐橋総合政策部長 それはその事業ごとに一番中心となる部署が主導しています。事務局的な役割を持って、委員を集めてというようなやり方です。

○佐藤副会長 情報共有に関してはどんな体制なのですか。どこか中心になって、そこから情報を発信する形なのですか。それとも何か統一的に管理するところがあって、それから各部局に情報を流していくということですか。

○佐橋総合政策部長 基本的には、検討委員会などの事務局が資料等の用意あるいは記録をとって、関連部署に流していると。そして、その検討委員会などで検討して方向性が出てきた案件について、市の政策会議という会議に、今後の取組内容やその課題、解決策をあげておりま

す。その政策会議に案件として提出したものについては、全部長職が委員ということもあり、情報共有されております。

○小林財務部長 外から見ると、役所は非常に縦割りという印象が強い部分はまだあるのかもしれませんが、徐々にではありますけれども、総合政策部長が申したように、様々な事業につきまして、縦割りで済むものはなかなかないので、人も情報も横に、そういう連携が、我々としては比較的できているのではないかという、そういう自負は若干持っております。ただ、それはあくまでも中で見ている話なので、市民の皆さんがどういう見方をするのかというのは、それはお聞きしたいところではあります。

○金井会長 今の事務局からのご説明は、基本的に頑張っているという説明でした。それはそれでよくわかるのですが、資料3は今、部長がおっしゃったように、課題を抽出していかなければならないので、本当に思うほど調整はとれているのかどうなのかということについて、誰が評価できるのかという根本問題がある。我々は外から、縦割りがあっていいのではないかということは言っていますが、これは具体的な評価に基づいて言っている場合と、漠然とイメージで言っている場合があります。この市民満足度調査あるいは行政評価なるものが、何か縦割りのせいで迷惑をこうむった人の問題意識を酌み取れる仕組みになっているのかどうなのかというのは一つポイントです。評価自体が課ごとに縦割りでやっていますので、うちのところはやっていますと言えば、そのまま全部上がるということになっています。ワーキンググループも調整会も、所管課が問題意識を認識しないと、検討を開始するスタートボタンが押されません。実際はどうなっているのかというのは、市民の方が迷惑をこうむったことがあるのかどうなのかという経験から言っていたか分からない。

ということなので、そこら辺が、もっと実態に直面した人からフィードバックを受けないと、審議会としては雲をつかむような議論になりかねない。

○佐藤副会長 何か具体例があったほうが良いと思うのです。実はこういう形で情報共有して、今でいうと子育てとかひきこもりとか、こういう形で対応していますという具体例と、あるいは逆に失敗例で、実はふたをあけてみたら似たような事業をやっていたところが複数あって、最近よく虐待が問題になりますけれども、情報共有できなかったばかりに実はこんな問題も起きてしまったとか、何か具体例がないと、よくわからない。想像でものを言うしかない。

○金井会長 多分、市は具体例を認識したら対処すると思うのです。問題はよくわかっていないというときがどの程度あるのかですよ。それは今後の課題だと思いますが、例えば虐待案件とかで、虐待の場合になると児童相談所とか警察とか、市の外との連携も含めてという話になるので、あるいは小学校、小学校は市の組織ですけれども、かなり広がりがあるものがしばしば大きな問題になりますよね。そういう話は、さらにこれを超えなければならない課題。

ほかにはいかがですか。

よろしいですか。では、とりあえず資料3までは、また疑問が出たらご質問いただければと思いますので、では資料4と5の説明をお願いできればと思います。

○浅見行政経営課長 それでは、資料4の説明をさせていただきます。

まず1つ目の行政評価についてでございます。前回の審議会の中でも委員のほうから行政評価とは何かといったご質問をいただきました。改めて行政評価について、市の考え方をまとめた資料でございます。

まず、本市では行政サービスに関する課題を解決し、市民満足度を維持・向上させるため、行政評価を実施しております。この行政評価は、施策単位で成果水準の推移や状況変化、またその背景を考察するツールとしての施策評価と、事務事業単位で事務事業をその目的から振り返り、成果を生み出すためのツールとしての事務事業評価、それぞれ2つございます。

この施策評価と事務事業評価を活用して施策別会議を実施しております。資料では、この2つ目になります。施策別会議では、各指標の推移や状況変化などについて議論しておりますけれども、このほか施策の視点から、事務事業の優先区分についても設定しております。優先区分は施策の目的や成果指標への優先度などを踏まえて設定しております。

その具体例でございますが、事務事業の優先区分設定イメージ、現状ということで記載しております。例えば施策1、左側でございますが、こちらの施策にAからEまで仮に事務事業に番号を振ってございます。このとき、優先区分を設定すると、この図の上から下にかけて、B、A、C、E、Dになると。そして施策別会議時点、つまり当該年度の事業費について、事務事業Bは100万円、事務事業Aは200万円、事務事業Cは50万円、Eは300万、Dは200万、こういった事業費が配当されていると理解していただければと思います。同様に施策2のほうでございます。今度は仮に①から⑤とつけた事務事業を存在するとした場合、優先区分は上から③、②、④、①、⑤になる。そして、それぞれで事業費がついているといったイメージでございます。

裏面ご覧いただきたいと思います。

以上のような形でそれぞれ予算の優先区分をどう考えるかということでございますけれども、現状から予算要求額を見ていただきますと、例えば施策1の場合、事務事業Bの100万円は130万円になると。一番優先区分の低い事務事業Dは200万が210万円になっていると。また、施策2を見ていただきましても、それぞれ現状から予算要求額になると、全てにおいて増額といった状況が見えていただけるかと思います。このように予算要求額は増加する傾向にあります。

この点を次の行政評価と予算編成の連動に関する課題ということでまとめております。施策別会議で事務事業の優先区分を設定しておりますけれども、予算額には限度があります。このため、事務事業の優先区分を踏まえて、そのまま予算編成に連動させることは不可能です。このように、行政評価と予算とのリンクには課題があり、また予算全体に対する意識は、事業部門では高いと言える状況ではないと認識しております。このため、事務事業の見直しもなかなか進まず、結果として予算総額が膨らんでしまうという傾向になっております。そこで、予算を考慮した事務事業の優先区分判定が必要ではないかと考えております。

以上の資料4を踏まえまして、資料5をご覧いただきたいと思います。

この資料では、まず予算編成手法のあり方について検討することが必要と考えてございます。項目の1番目、予算編成方式についてでございます。

予算編成方式には、1つ目、枠配分編成方式、それから2つ目の個別査定方式という手法がございます。

まず1つ目の枠配分編成方式でございます。こちらは組織や施策などあらかじめ設定した枠に一定額の予算を提示しまして、枠の範囲内で事業部門の自主性により予算編成する方式でございます。例えば、①として部局ごとの組織に財源を配分する部局別予算編成方式と、②として総合計画、基本計画に掲げる施策単位に財源を配分する施策別予算編成方式があります。歳入の増加が期待できない場合には、効果の薄れた事務事業を見直し、優先区分の高い他の事務事業に予算額をつけかえるということが重要と考えております。また、財政状況が厳しいということを、これまで以上に職員に意識させることも可能となります。

以上のことから、枠配分編成方式について検証を進めていこうと考えています。資料では、あらかじめ1,000万円の予算額を枠に設定し、その予算額の範囲内で各事務事業の予算額を決定するというイメージをお示しさせていただきました。

続きまして、2ページ目、2番目。個別査定方式でございます。この個別査定方式は、事務事業単位で予算要求を行い、財務部門による査定を受けて、予算額を決定する方式でございます。

す。これは事務事業の優先区分の判定が難しいといったことですか、予算要求の総額が増大してしまうといった傾向があります。資料には事務事業Aは320万円の予算額を要求しましたが、財務部門により査定の結果300万円になったというイメージをお示しさせていただきました。

続きましては、3ページ目をご覧くださいと思います。ここでは、予算区分にはどのような区分があるかという事例を参考までにお示しさせていただきました。後ほどご確認くださいと思います。

続きまして、4ページ目でございます。項目2、本市の予算編成方式についてでございます。本市では、平成22年度予算編成までは、部局別の枠配分方式を採用していました。ですが、部局横断的な事務事業の連携に課題があったこと、また組織に配分される予算額が固定化されてしまうなどの課題がありまして、平成23年度予算編成以降、個別査定方式を採用しております。

続きまして、項目3、新たな予算編成方式の確立です。財政状況が厳しさを増しておりますけれども、こうした中でも限られた予算の中で市民サービスを維持・向上することは重要となっております。このため、効果の薄れた事務事業を見直し、その事業費をより効果の高い事務事業に転嫁させるなどの取り組みが必要となっております。従いまして、事業部門の主体性をこれまで以上に発揮し、限られた事業費の中で予算編成を行う施策別の枠配分編成方式を導入してはいかかかという提案でございます。

続きまして、5ページ目でございます。項目4、枠配分編成方式の対象予算についてでございます。枠配分編成方式を導入する際には、具体的に対象の予算をどのように設定しようかということでございます。パターンごとに説明いたします。

まずパターン1、こちらは施策単位の枠配分予算全てを対象にするというパターンです。本市では基本計画に37本の施策を掲げておりますけれども、この施策それぞれに予算枠を設定するという手法です。前回の審議会において、施策に配当されている予算額一覧を提示させていただきました。そちらに記載されていたものが施策単位の予算額です。なお、6ページに一般財源または特定財源という項目で記載しましたが、国や都が支出する補助金の補助率などは、予算編成当初では判明していないこともございます。このため、この段階で施策に配分する予算額を決定することは難しいということがあります。パターン1は厳しいのではないかと考えてございます。

続きましては、パターン2でございます。こちらは施策別枠配分予算のうち、特定財源を除く一般財源全てを対象とするパターンです。6ページに一般財源全てという項目で記載いたしました。ただ、一般財源のうちの投資的経費を必要とする対象案件は、多数の組織に存在しております。また、本市では保全計画を策定しておりますが、保全計画では、対象案件の順序を記載していること、さらに道路・下水などのインフラの劣化も進行しているため、施策単位で判断するのではなく、投資的経費全体という枠の中で優先区分を設定することが望ましいと考えますので、パターン2も厳しいという考えでございます。

続きまして、パターン4、パターン5でございます。パターン4ですが、一般財源のうち経常的経費、イメージでは①義務的経費と②その他経常的経費の総体を対象にするものです。パターン5、こちらはパターン4から義務的経費を除いたその他経常的経費のみを対象にするものです。この義務的経費とその他経常的経費の区分が明確には設定できていないことがございます。また、義務的経費、その他経常的経費であっても、見直す余地はまだ存在するのではないかと、パターン4、パターン5は厳しいのではないかと考えてございます。

そうしますと、最後に残ったパターン3でございます。消去法で残ったということもございますが、予算要求において最も裁量の働く余地があるのではないかと判断しまして、パターン

3を選択してはどうかという考えでございます。

続きまして、6ページの(2)、経費単位についてです。ここでいう経費とは3ページをご覧いただければと思いますけれども、3ページの真ん中に性質別予算区分、こちらを記載しておりますが、こういった経費を対象にしております。

まず、人件費でございます。人件費は削減することで、その削減分を事務事業の予算に転嫁させることも可能です。また、近隣の類似自治体との比較も可能なこと、さらに適正な定員管理との関連もあります。したがって、人件費そのものの枠も設定する必要があるのではないかと考えております。

続きまして、3番目の公債費です。基本計画において、新たな市債の発行につきましては、当該年度に償還する元金償還額以下とする財政規律を定めているため、対象にすべきと考えております。

それから、最後に繰出金でございます。特別会計への繰出金は、社会保障関連経費の増大、また下水道施設の劣化に伴い増加傾向になると想定されております。このため、こちらについても枠を設定すべきではないかと考えております。

続きまして、項目の5でございます。7ページをご覧いただきたいと思います。先ほどもご説明いたしましたけれども、投資的経費に関しましては、対象外として従来どおり個別算定方式を継続してはどうかと考えております。

最後、項目6でございます。今後、本審議会におきまして、予算配分額、いわゆる枠に提示する予算額の決定方法、また行政評価等により重点施策として決定された施策の予算枠の設定方法、さらに政策調整枠であるとか、市長の政策的判断に基づく調整枠の設定などについて検討をお願いできればと考えております。

説明が長くなりましたが、以上でございます。

○金井会長 ありがとうございます。

それでは、資料の4と5という形で行政評価とそれから予算編成方式について、かなり具体的な方向性についてのご提案があったのではないかと思います。かなり質問やご意見があるのではないかと思いますので、ぜひいろいろお出しいただければ。何言っているのかよくわからないという質問も含めて、ぜひともお出しいただければと思いますが、どなたかあれば。

○宮本委員 今のご説明の中で、以前は部局別の予算編成方式をとっていましたと。今は個別査定方式にしていますと。いろいろ弊害があるので、今度は施策別の予算編成方式にしていってどうかと考えたところであると。以前行われていた部局別の予算編成方式であれば、部の予算は固定化してしまうかもしれませんけれども、何の優先区分が高いのか、低いのかという判断を部長さんがするようなことなのかなとイメージしたわけです。部長さんは責任を持って自分の部の各事務事業を見ているわけですから、継続的に見ていて状況も把握した上で、今後どうしていこうかという判断がなされる。これは、極めて理解しやすいのです。

今後やってみてはどうかと考えている施策別の予算編成方式の場合、いろいろな部から集まってきて、自分たちの事務事業は施策に貢献しているよという自負も持つておられると思うのですよ。これは一步も引くわけにはいかないと思うのです。そうしたときに、この優先区分の高い低いというランキングを誰がジャッジするのかというのが、想像ができないのですが、その辺はどんなイメージを持たれているのかご説明をいただければ。

○浅見行政経営課長 実は、先ほど行政評価と予算編成の関連、イメージということでご説明しましたけれども、各部の部長のマネジメント、ここは揺るがないものでございます。そういった中で、毎年度、各部の運営方針というのを策定しております。その各部の運営方針の中では、行政評価を踏まえた優先度、それは政策・施策の視点からまとめる構成になっております

ので、そういった資料をまとめる際には、当然、部局として施策、政策といった観点からまとめるといった作業もあります。そこはきちんと行政評価といった部分と連動して予算にはつながるといった一定の仕組みをつくっているのですけれども、なかなか実態としてはやはり部局ごとの要求といったところが垣間見えるといった状況がありますので、部長のマネジメント、裁量というのですか、そこをどう今後施策といった枠で設定する際に、そこをきちんと評価していただけるのかといったところは大きな課題になっております。

あとは、先ほども理事者ヒアリングの説明をしましたけれども、いろいろと部局の代表たる部長が参加して議論する場はありますので、そういったところでもきちんと施策評価といった部分から議論をお願いしたいと考えております。

○佐藤副会長 理屈としてはすごくよくわかります、施策別というのは。ただ、先ほど宮本さんからも話があったように、予算要求するのは組織なので、例えば、具体的に、施策1の子ども自らの育ちの推進といったときに、果たしてどの部局が予算要求するのですかというのが出てきてしまいますよね。俺が、俺がと、多分出てくるわけですよね、きっと。

前の部局別だと、部という組織に基づいて予算配分したので、それは政策にうまく対応できていなかったというのはわかるので、何で失敗したかよくわかるような気がするのですけれども、とすれば、さっきの組織編成ではないのですけれども、本来は組織と施策を合わせないとどうにもならない話、よっぽどうまく密に連携とらないと、多分ちょっと回らない。誰がその予算に責任をとるのというのと、もらったはいいいけれども、部局をまたいだ事業ごとの配分、誰が責任をとるのというように、部長と部長って対等ですよ。ですから、誰がリーダーシップをとるのといったときに、それは主たる幹事と言われたって、それは俺だ、俺だとなってしまいますよね。だから何かそのあたり、ガバナンスとして、マネジメントとしてうまく回るのかなというのが、正直言ってイメージが持てないです。だから、やるなら組織ごと合わせていくしかないはず。

それから、多分イメージされているのは、事務事業評価といわゆる施策評価をうまく組み合わせると思うのですけれども、ご案内のとおり、事務事業評価って基本的に一個一個の事業が、これがいいか悪いかと議論をしていて、施策評価も実は、この施策自体がどうかという議論をしているので、実は施策の下についている事務事業のうち、どの事務事業の優先度が高くて、どの事務事業の優先度が低いという話は、実はあまりしていませんよね。優先度というときに、これがトリックで、事務事業評価の場合は全体を通して、取り上げられたものの中からやっていいもの、悪いものと切り捨てていくイメージがあるので、必ずしも施策の中での優先度ではない。施策評価をするときには、施策自体も評価対象になってしまっているのです、事務事業が評価されていますかというのと、多分そうはなっていないですよ。

だとしたときに、果たして施策ごとに仮に予算配分したとして、どの事業の優先度が高くて低くてということが、現行の施策評価とか現行の事務事業評価で、施策の中での優先度って決められるのですか。どうかな。これは、国でも同じ問題を抱えていて、政策評価というものと、いわゆる行政事業レビューが全然つながっていないので、優先順位がつけられないのです。だからこちらは事業をぶった切ることはやりますけれども、施策の中の優先順位づけというのは、我々もやったことがないのです。

○金井会長 事務局、いかがですか。

○佐橋総合政策部長 確かに副会長のおっしゃることは、私たちが行政評価あるいは事務事業評価をしているときに、すごく大きな課題だと思っております。昨年も、経営改革推進委員会という各部長出席のもとのでの会議を開催しました。その中で、ある基準に従って数値化をして優先度をあらわした表を事務局案としてお出ししたのですけれども、それに対する各部長さ

んの反発とっていいですか、納得のいかなさみたいところは非常に大きくて、その納得感がないと、私どもがこういう形でやればもう少し実質的な予算配分になるのではないと思う方法については、かなり課題が大きいというか、ハードルがあるかなということは感じております。

○宮本委員 そうだと思います。結局市長が言うからとか、理事者が言うからとか、そういう上の判断があって、それは仕方ないと。部ごとの予算の中で、予算を削られた、予算が上がった、部の中だったら、部長の判断で決まったことなのだから仕方ないとみんな納得がいくと思うのですけれども、今度の新たな仕組みではその納得をどうするのか。議会で決まったからとか、ウルトラCを使うなら、第三者機関で決めたからとか、そういう話にならないと納得感はないですね。今の部長のお話のように、行政経営課とか財務部とかそういうところで出したものだと、納得感がなくて、結局連携がむしろうまくいなくなる可能性すら懸念されるなと思います。そこの仕組みを、かなり工夫を、知恵を絞らないと、今回の新たなアイデアはうまくいかないような気がして、さあ、どうすればいいんだろうなというのは悩ましいところだと思いました。

○朝日委員 今の論点ですけれども、ある意味で、基本的に予算は組織ごとのボトムアップに最終的にはなるのですが、この方式の枠配分はある意味で、トップダウンで枠を上から決めていくということになりますよね。そうすると、枠の決定にものすごく力があれば、施策の枠が決まった中での事業配分というのは、そうはいってもやっていかなければいけないという形でボトムアップとすり合わせをしなければならないという形になるかと思いますが、その施策を置くのにどれだけ説得力を持たせられるかという仕組みがないと思うのです。

今のお話があって、それで、施策と事業の連携を扱った評価の資料なんかを見ていると、その連動、ロジックモデルみたいな形でやって数値化して評価してということをやっている、実質的な納得感を持てるという評価は、今のところないような感じですね。なので、特にその理由として思っていることですが、もし施策間で優先順位に関して予算に反映するだけの強さを持った資料があるとすれば、それは評価だというのがあべき姿だとは思っています。

ただ、その評価が決定的にずれているといいますか、どこの自治体でもおおむねそうだと思うのですけれども、目標管理型の評価というそのものが、その目的に対してはちょっとずれている面があって、そこのところを何とかしないといけないのではないかと。目標管理型の評価は、今、市民満足度というような形でやるのがかなり増えていて、予算がどんどん増えていってしまうという、要はサービスを充実するという理想論からいくと増えていってしまうのですけれども、その市民満足度を聞くときに、コストのことをどの程度意識させているのか、本当は費用とセットでこういう水準を目指すという目標値を決めなければいけないと思うのですけれども、そこが確保されている目標値の決め方ってあまりないような気がします。

そうすると、どこもこの目標に必要なのだからという議論になってしまいますし、費用の情報が圧倒的に欠けていると思っていて、施策の枠に説得力を持たせられるような装置が、できれば評価、評価ではないところだと外圧みたいな、先ほど言った、市長が言っているからとか、いろいろ方法はあるのかもしれないのですけれども、何らか施策の枠に力を持たせるための仕組みが必要だと思います。

○小林財務部長 今、先生がおっしゃったことは、まさに、私たちの課題意識というのは、宮本委員もおっしゃいましたけれども、今までの予算編成は、どちらかというと、何となくそれぞれ、例えばトップダウンでもいいのですけれども、市長がこう言ったからとか部長がこう言ったからという形で積み上がってきているケースが多い。あるいは今までやってきているから、その予算はそのまま残していきましようみたいな、どちらかというと、科学的な手法での予算



編成というのができていないということは、市民に対してきちんと合理的な説明ができないということにつながってしまうのだと。ということは、税金の的確な使い方ができていないのではないかと、こういう問題意識であれば、行政評価をここで何年間かやっていく中で、行政評価、施策評価、事務事業評価を何とか予算の中に連動させて、科学的な手法である程度予算を組み立てることができないかというのが課題認識なのです。

もちろん公約とか政治的な背景もあるので、そういう部分は残しておく必要はあるのですけれども、そのときに今、先生がおっしゃったように、我々がやっている行政評価、施策評価、事務事業評価が、予算配分を行うに足るだけの、先生のお言葉をおかりすれば、力があるのかと。それだけの精査されたものなのかといったところが、やっぱりクエスチョンマークがついてしまって、であれば行政評価をどういう形にすればいいのか、それで行政評価をどういう形で予算編成に持ってくればいいのかというのが、まさに今回の我々の課題認識の一番大きなところですよ。

○佐藤副会長 まだよくわかっていないところがあるのですけれども、施策評価と事務事業評価の決定的違いは、施策はある意味、政治的な判断を含むと思うのです。いいか悪いかは別ですよ。子育て支援をしなければならない、学校教育を充実しなければならない、それはいいかもしれないけれども、とりあえずこれは市長の公約でもあり、長期総合計画にも入っていることで、これは政策判断だと思うのです。ただ、その中においても、同じ目的を達成するときにはどういうやり方が一番いいのかというのが、これは科学的な根拠を持たせるべきであるという。今度は事務事業評価になってくると思うのです。

ただ、さっきのとおり、今問題なのは、施策レベルで事務事業が施策の中で優先順位をつけられるような評価に実際は多分なっていないくて、事務事業一個ごとを見て、いい悪いとやるので、でも悪いといったって、別にほかのものはもっと悪くて、本当は施策の中では決して悪くないのかもしれないし、よくわからない。いいと言われても、実はこの施策の中では優先度が低いかもしれないですし、よくわからないですよ。だから、施策評価の中で事務事業に対して優先順位がつけられるか。そのときに科学的な根拠というのはどこまで持っていけるかどうか。それはその施策で掲げている目標に対して、事務事業は貢献しているかという、この判断にかかってくると思うので、そこが科学なのです。事務事業はあくまでも手段であって目的ではないので。施策に関していうと、施策判断、政治判断ですねと言わざるを得ない。

それで、ちょっと気になるのは、先ほど出ていた費用対効果の話ですけれども、この中で多分重要なコストが抜けているのが人件費でありまして、恐らく人件費を抜いてコスト計算しろといってもほとんど意味がなくて、行政サービスのほとんどは人件費なので、とすると、果たして人件費を抜いて予算をつくる中の一つの考え方としてはいいのですけれども、市民に対してこの政策にはこれくらいのコストがかかっているのですよという言い方を、対外的な説明をしようとするときに、果たして人件費を除いていいのですかというのは問われると思います。施設管理は、施設だけ見たら、光熱費とか修繕費しかかかかっていないけれども、そこに張りついている人間の数を考えたらとんでもない金額かもしれない。そうすると、フルコストを見せていないとなれば、ある種財務諸表をつくるしかないということになってくると思うのです。

○浅見行政経営課長 その人件費を今後どう把握するかというのは、我々も課題とお話ししましたけれども、今後、新公会計制度の関係もある。市もこれから取り組むという方向はありますけれども、その中で、セグメント分析、今後例えば事業ごとにきちんと評価とあわせて検証していきましょと、そういったときに、仮に人件費をきちんと正確に把握し、管理できるのであれば、それは理想というところでは、事業ごとにきちんと人件費が見られるといった理想はあると思うのですけれども、このあたりはこういった今後の新公会計制度とあわせてどれだ

け可能性があるのか。

○佐藤副会長 実際問題として、町田でやっています。割り切りです。実際、張りついている人間がいるので、さっきも言ったように、実は定員管理ともかかわってくると思うのです。人件費が見えると。だから、さっきもこだわりましたよね。定員と実働が乖離している。なぜそれを実態把握ができていないかという、コストが見えていないからなのです。人件費というコスト。だから、実際、定員ではコントロールしているはずだけれども、実働は、ふたをあけてみたらとんでもない人件費がかかっているということになるのです。

だからやっぱり課には人はついているわけだし、実際働いている人間がいるわけだから、そこは実働を見るということにして、それぞれの課ごととか、それぞれの部ごと、何人の人がいて、年齢構成が違うのは、それは割り切って、それはそのとおりなので。ただ、そこに何人の人が、課長さんが何人いて、係長さんが何人、部下が何人いてということ、あと嘱託とアルバイトがどれぐらいいて、そういう人たちが何時間働いていて、どれぐらいの給料を払っているのか。それは単に人件費を案分して考えているということ。難しいのは、多分、光熱費とかこういう施設費のほうだと思うのですけれども、これもでも、一つの割り切り、共通機能、配分の問題になると思います。

だからできないということではないし、理想的には、実際よく新公会計なんて、すごく斬新的だと思われがちなのですが、あれはあまねく言うと、全体を見ていると全く何も見えてこない、立川市の全体の財務諸表と言われても、多分何も見えてなくて、立川市はやっていることがたくさんありますから、それぞれの事業、事業は細か過ぎるというのだったら、せめて施策ごとに、財務諸表とか、財務諸表と簡単に言いますが、要はコストの問題。どれぐらいのコストがかかっているのかとか、実際のことをいうとどれぐらいの資産を持っているとか、それがわからないと、市民に対しても、本当だとどれぐらいかかっているのですかと言われても、多分説明できないと思うのです。これ、もう今言われている新公会計の話です。

○金井会長 ほかの方からもぜひ。いいですか。

○片野委員 7ページのところで、公債費という項目がありますけれども、新たな市債の発行が当該年度に償還する元金償還額以下とする財政規律を定めているため、対象とすると。これは現在、元金の償還額というのはどれぐらいあるのですか。

具体的にこの財政白書を読みますと、これは平成25年なのなのですが、その中で、貸借対照表というのがありまして、その中の資産の部、負債の部とこうなっていて、資産の部の中に、現金預金が97億円。それで、負債の地方債のほうは、借金ですよ、これが276億円となっているのですけれども、これは今度のあれで市債を発行するのかなのかという、それをちょっと伺いたいのなのですが。

○小林財務部長 今年度ベースでいきますと、公債費という形で新たに返済する部分が39億程度ということになります。ですから、このいわゆる39億に対してどの程度借りるかとか、そういうお話になるのだと思いますけれども。

公債費のことでいえば、こういった今ここに書いてあるように、元金償還額以下としたいということがありますが、これについても、先ほども財政が非常に厳しいという中で、ご案内かもしれませんけれども、立川市の公共施設、道路等のインフラも含めまして老朽化が進んでいるという意味合いで、公共施設をこれから保全していかなければいけないというところでは、こういった規律も本当に将来にわたってきちんと守っていけるのかといったなかなか厳しい状況にあります。

○片野委員 資産の現金預金がありますよね。要するに97億円、この災害とかあるいは突発的

な何か事故があったら、そのための預金なのでしょうけれども、その預金をそちらのほうに回すということはできないのですか。

○小林財務部長 基金にもいろいろな種類がありまして、財政調整基金ということで、何かさまざまな条件で、例えば災害であるとか、急な事情が発生したときには、例えば財政調整基金を使うとか、あるいは公共施設整備基金といいまして、施設整備を必要とする場合には、そういった基金を使うということはある程度慎重に行わないと、基金については、今現在の市民だけが享受するものではなくて、将来にわたって市民が享受するという部分がありますので、一般の家庭でいえば、借金の部分とそれと貯金の部分というところで、そういう整理をしていますので、基金が使えないということではないですけれども、基金の支出については、ある程度慎重にならざるを得ないというところはあります。

○佐橋総合政策部長 それで、公債費ですけれども、一般家庭と違いまして、行政の場合は借金ゼロがいいとは必ずしもならないのです。というのは、先ほど財務部長が申しましたように、公共施設とか、50年あるいは100年とかそういう長い単位で使うものを、その時点で市民税を納めた方だけの税金でペイしてしまうというのは、重たい負担をかけてしまうということになります。ですので、それを借金によって平年化することで、ある程度の年代にわたって公平に負担をしていただくという考え方がありまして、必ずしも借金が全くないということをベストとはしていない面が公共事業の場合があります。ただ、借金が増えてしまうと、その年のお金すら市民生活に生かせないとなってしまうから、それは論外でございますけれども、ある一定の規律を設けて起債をします。

○片野委員 家庭でなくても、普通の民間企業はできるだけ借金をつくらないために、いろいろと工夫をしてやりますよね。そういうことは行政では、そういう理由づけでしょうけれども、でも借金するというのは、それだけ利息も毎年払っているというわけですよね。その無駄を省くために、何かそういうことを工夫していけるかどうか。

○小林財務部長 これまでも繰り上げ返済みたいな形で、さらに金利が高かった時代に借金したものを、金利の安い、例えば今がそうなのですから、そういったときに繰り上げで返済してしまうとか、そういう工夫はしております。総合政策部長も言いましたように、特に起債については、社会資本ということで、長い年限、10年、20年、30年のスパンで使うものについて一時期の市民に全部負担させていいのかという話になると、それは違うだろうと。30年間均等に標準化して、それぞれ使われる市民の方に負担してもらおうと、そういう思想もその中には含まれていると。

○金井会長 この公債費は、「対象とする」と書いてあるのですけれども、それは何の対象になるのですか。今やっているのは、施策別の枠配分ですけれども、施策別の枠をはめるという意味はどういう意味ですか。つまりこの公債費は歳入項目なのですか、歳出項目なのですか。どちらなのですか。

○小林財務部長 歳出です。

○金井会長 歳出項目ということは、つまり昔やった事業に関して、当該年度に払うお金ですよ。それを施策別の枠に入れて何の意味があるのでしょうか。むしろ普通に考えるのだったら、今年度起こす市債が、実は今年度の真の歳入調達の必要性を名目上、見かけ上減らすわけですよ。それならわかるのですけれども。

それから、普通、歳出としての市債というのも一括管理になっているので、分けていないですよ。施策別に普通分けないで管理していますけれども、だからこの意味がよくわからないのですけれども、今のお話だと、歳出項目としてあらわれるものを施策別に割り振って、昔やった事業のための公債費歳出も含めて今年度の枠で管理する。そういう意味ですか。

○浅見行政経営課長 まずは施策別に枠を設けた中の内訳としてそういった部分も。

○金井会長 歳出項目としてですか。

○浅見行政経営課長 ただ、施策といっても当然それぞれの分類によっては、施策ごとの特徴もありますから、そういった部分をきちんと内訳として見ていく必要があるのではないかと思います。一つの例として挙げました。

○金井会長 でも、今年度の歳出は3年前とか10年前に払ったものが残っているだけですね。いや、昔たくさん使ったのだから今年度我慢しようという趣旨で枠を決めるというイメージなのですか。

○小林財務部長 書き方が間違っていると思うのですがけれども、要は新たに借金をする部分にキャップをはめて、そのキャップの中でA施策、B施策、C施策、それぞれキャップをはめましょうという、そういう意味合いです。

○金井会長 そうすると、枠配分でなくて、全庁的な個別査定ですね。全庁で枠をはめて、それは今までもやっていますよね。プライマリーバランスという全庁的な枠ですか。

○小林財務部長 全庁的な施策の枠にキャップをはめるみたいな意味合いだと思いますよ。

○金井会長 施策の枠に分割して、さらに枠をはめると。

だから簡単に言えば、新たな借金で資金調達するもので、それから現金で出ていくものを足したものが施策別の枠にしたいと、こういう意味ですね。つまり、これは歳入項目としての公債ですね。歳入項目でなかったら意味がないですね。

○佐藤副会長 もしそうだとすると、これは投資的経費を除いているというのと矛盾する気がするのですがけれども。だって今、後世の。だから、今、臨時財政対策債は赤字なので、あれは論外として、地方債は建設地方債ですから、投資的経費の対象ですね。でもこれ、投資的経費の対象外だと言っているのだから、収入の見合いとして考えたって、枠予算には含まれないはずですよ。

○金井会長 逆に言えば、それをやるのだったら投資的経費も入れなければ。できてしまうわけですね。

○小林財務部長 通常、起債は投資的経費で使うものですから、当然今、先生がおっしゃったような形だと思うのですよ。

○金井会長 ちょっと、まだいろいろ考えてみましょうか

ほかにいろいろ。笹浪さん。

○笹浪委員 施策別予算区分の件なのですがけれども、例えば数字で出せるとか、形に残るという予算の使い方というのはあると思うのですね。例えば、市民会館をつくるとか、そういうのは形に残りますよね。橋をつくるとか、道路を直すとか。ただ、この3ページに載っているのを見ますと、初めからあまり生産的ではないものを生産的にするというのか、うまい言い方がわからないのですがけれども、あまり外から見て、結果がはっきりと1年や2年や3年でわかるような施策ではないと思うのですね。どちらかというと、半分ぐらいしか日の当たらないこともあるのではないかとあるので、私はそちらの日が当たらないのがすごく心配になります。そうすると、予算要求においても声が小さくなりがちになるのではないかとという危惧があります。

○金井会長 何か具体的なイメージはありますか。その日が当たらなくなりそうなもの。

○笹浪委員 例えば、施策のところに3から6までの部分というのは、これは2つにまとめられればいいのではないかとともに思いますし、ここに書いていないのですがけれども、あと福祉のほうですね。そういうところはなかなか数字に結果として残せない気がするので心配です。

○金井会長 事務局、ここのかがですか。

○佐橋総合政策部長 市長公約ですとか、経営方針という方針などで、この施策を重点的にや

りましょうということはありませんけれども、ここで挙げている施策の37というのは、今年スタートした第4次長計の前期基本計画で、これを進めていきますとあって、市が計画で示している施策でございますので、それをここはもういいでしょうとやらないとか、予算配分しませんよということはありません。すべての施策を推進していこうということでスタートしていますので。

ただ、例えば法改正などにより、年によって予算を配当する額が増加してしまうなど、例年と違うことはあるとは思いますが、この37の施策については、基本的には進めていくという前提で計画を策定していますので。

○金井会長 それはそうなのだけれども、順位をつけていくと、何か効果が上がっていないのではないかとあって、大事なものでありながら予算が減らされるのではないかとという心配は当然ではないかと思いますが。

○佐橋総合政策部長 そこは先ほど佐藤副会長がおっしゃった事務事業の評価の中では、基本的にそういうことはあり得るかもしれません。施策としては進めていきますが、その施策に対してこの事務事業がいい事業なのかどうかというところが評価されていけば、そこでもうあまり実情に合っていない事業であるとか出てくれば、縮小あるいは廃止して、より求められる事業に組みかえていくということは考えられると思います。

○金井会長 ほかはいかがですか。

○庄嶋委員 きょう、結局話していることは、優先区分とか優先順位のつけ方というのはどうするのか。それは非常に難しいという話なのですけれども、もう一回、現状の確認をさせていただきたいのですが。資料2に戻ってしまいましたが、先ほど出てきた市民満足度調査の活用現状です。結局、市民満足度が高かった場合、それは今現在の解釈としては、その事業はより必要ということの根拠になるのか、それとも今の状態でもこれだけの満足度を上げているのだから、それ以上はやる必要はないでしょうとなるのか。その辺って、今のところどういう捉え方になっているのでしたっけ。

○浅見行政経営課長 庁内の中でもこの評価をどう見るかということは課題になっていて、我々の事務局で試行的に取り組んだことが、いわゆる数値化をする、それぞれ施策の優先順位を設定しようと。そういった中では、ある程度もう成果が目標に向けて到達していれば、今後は別の事業、施策に振り向けていこうという、ある意味一定の役割を終えたといった、一つの考え方といったところは試行的に取り組んだところですが、そこについてはなかなか庁内でもまだ方向性が固まっていないという状況です。

○庄嶋委員 役割を終えたという、今、言い方だったのですが、そういうニーズ自体は、もうそれ以上増えることがないにしても、ニーズがあり続ける限りは、同じだけのサービスの維持は継続的に必要というものと、それこそ満足したというので、もう必要ないというものがあるのかもしれませんが。本当にいらなくなるものと、その水準を維持すればいいというものの違いがあると思うので、今回は、一緒くたにいろいろな施策であったり、いろいろな事業を扱っているの、ものによってその辺が違ってくるのかもと思いつつ、一度に議論する難しさを感じているのですけれども、その辺はどうなのですか。

○浅見行政経営課長 今の目標値に対する到達度は、いわゆる成果目標という一つの軸で判断します。もう一つの判断の軸としては、役割発揮度というものを設けました。これはいわゆる国や東京都、市民、事業者含めて、役割分担をどう見るかということで、当然、市が単独で実施する事業、施策なのか、それとも市以外の主体性といったところに重きを置くのか。その2つの軸で優先度というのを仮に当てはめたといった試行的な取り組みはしております。

○庄嶋委員 もう一回いいですか。成果、何。

○浅見行政経営課長 成果水準の指標軸と、それから役割発揮度、発揮をした度合い。というのは、このたび策定しました第4次長期総合計画の前期基本計画では、施策ごとに役割分担について明記しています。市民と行政の役割について、役割を明記しているという、ここが今回の特徴ですので、こういった部分もきちんと評価軸として活用しようという考えに基づいています。

○庄嶋委員 わかりました。私も後で言われた役割発揮度に当たる、昔の事業仕分けみたいなかもしれませんが、他で代わりがきくものだったら、市がやる優先度は下がるよという意味の観点で、どうなっているのかと思っていたので、この2つの軸でやられているということですね。なるほど、わかりました。

○浅見行政経営課長 ですから、施策の重要性和予算との関連というのは、決して予算額を増加するのは施策が優先されるというものではなくて、そういった役割発揮度との関連で予算をどう見ていきますかという考え方です。

○庄嶋委員 そうですね。1軸だけではやっていけない部分かと思いました。

○小松委員 基本的な質問、間違っているかどうかわかりませんが、予算というのは、さっき枠配分というお話がありましたけれども、大体全体枠というのは想定できますが、その中で3ページを見ると、目的別予算の中で、どうしても削れないもの、例えば民生費とか、それから性質的な区分でいくと投資的経費で老朽化している建物等の改修等というのは、これは削れないですね。逆に言うと、民生費はもしかしたら増えてしまうかもしれない。その枠を決めた場合に、端的な一例を申し上げますと、生活保護の申請があった場合に、枠がいっぱいですから、もうそれで打ち切りますよというような施策が打てるかどうか。

何を聞きたいかということ、全体枠が決まっている中で、民生費というのは、結構全体のシェアを占めている経費であると思いますが、そういった経費が増大する中で、経費をとろうとしても、それはもうある程度微々たるもので、そんなに優先順位をつけてどうのこうのとしているレベルなのかどうか。ちょっとそこら辺を伺いたいと思うのですけれども。

○小林財務部長 今、ちょうど予算編成の最終段階にきていますけれども、今おっしゃっていただいたことが本当にそのとおりで、いわゆる経常的に、義務的に使わざるを得ない経費がほとんどです。上積みの部分が若干政策的に使えるかという立川市の現状というのはあります。ですので、一般財源とか、例えば人件費や光熱水費、事務経費もそうですけれども、そういったものも含めて枠配分をするのか、あるいは、そうではなくて、今、私が言った上積みの部分だけをもう枠配分して、それでいいのではと、そういう考え方もあると思うのです。その辺も含めて、今回ちょっとご議論いただきたいところでございます。

○佐藤副会長 確認ですけれども、でも、一般財源ですよ、これ、対象になっているのは。枠配分というときは。

○小林財務部長 それも含めてです。

○佐藤副会長 パターン1だと特定財源ですけれども、今、一押しはパターン3なので、一般財源ですよ。

○佐橋総合政策部長 一般財源です。

○佐藤副会長 一般財源でいくわけで、生活保護は基本的に特定財源で、4分の1が一般財源なので、つまり際限がないものの4分の1なので、ですからそこは切り分けることは、本当にがちがちな意味での義務的な経費というのは切り分けることはできるし、ただ義務的経費とか人件費とか、扶助費の上乗せとか、そういったものについては、義務的と言いながらも実際のところは、立川市さんが自分で決めていることもあるので、何かそこは。これは、以前も申し上げたことだと思いますが、立川市の中で何がコントロールできていて、何がコントロールで

きていないかという、そこを見ないと。一般論として、義務的経費が多くてとか、経常支出が多くてというのですけれども、本当のところはどこまで義務なのという。義務も程度の問題なので。

○小林財務部長 本市の場合、特に、さきほど生活保護の話が出ましたが、生保で大体100億ぐらいの予算となっていますので、そういう意味では、コントロールできるかできないかという話はあるのですけれども、非常に増嵩しておりますので、なかなか我々として自由に使えるお金というのは限られてきてしまうということです。

○金井会長 では、枠配分で意味があるのは、それだけコントロールできるものでなければ意味がないと。しかし、一般財源、いわゆる裏負担になれば、実質的にはコントロール不可能である。では、コントロールできるものが枠配分で採ったらほとんどないのだったら、導入する意味がないと。だったら一件査定でいいのではないかと。それから、そもそも枠に義務的経費とか裏負担だけではもうおさまらない、そもそも枠組みに最初からおさまらないから、そんなことは知ったことでないと各部が言う可能性がある。

だから、どの程度コントロールができるか。一方で、実は義務的と称していて、本当は義務的でないものを、しかし部局としてはなるべく義務的と言って守りたいというのは当然ですよ。部局だけでなく、関係する市民だってそうですよね。だからこれは仕分けるのがかなり難しいですよ。

国ならまだ制度改革という設定がありますが、自治体の場合はそれもないと。国だとキャブをかけて、制度を変えるという、簡単に言えば福祉水準を切り下げるとか、やらないとなくなる。決めればそれは表面的には解決はしますけれども、それはいいとは思いませんが。だからこれはなかなか経常経費といっても、どれがコントロールできるのかというのを、かなり政治的な力も含めて決めないと、枠をやってもしょうがないという話になってしまいますよね。なかなか大変ですね。

○佐藤副会長 多分事務事業評価をやるときに、法令根拠みたいなものも書かれていますよね。だから法令根拠であれば、それは法律でやらなければいけないということだし、条例であれば、それは自分たちで決めたことになってしまいますし、法令の中でも、設置義務はあるけれども水準までは決めていないとか、人間の数まで、配置の水準まで決めていないというケースもある。だから、それは根拠法を見て、どの程度裁量があるのかということ判断するしかないわけですよ。

○浅見行政経営課長 あとは、当然、補助金の見直しという視点にもつながるのですけれども、最初は特財がついていて、それは期間限定的なもので、その後それこそ単費でずっと継続しているような事業もあると思います。果たしてそれが計画の位置づけ、政策・施策の観点から見ても、どれだけ継続している意味があるのかといった見方もできると思います。

それから、事務事業レベルからの計上ということになりますと、実は各課でいわゆる事務事業は絶対評価的なところがあると思いますが、実は成果とコスト面からきちんと検証してくれといったような表のまとめ方で様式はつくられているのです。ただ、なかなか成果とコストとの関連性で、精緻な評価ができていないといった課題も非常に大きいことがありますので、そもそも事務事業の評価は各主管課できちんと精緻な評価ができていないと。どうしたらできるのかといった根本的な課題がございます。できるなら、あまり属人的な、職員の意識の問題というよりは、先ほど部長からも説明がありましており、何とか手法論として科学的に構築できないかといったところがありますので、ぜひそういったお考え、事例などももしあれば、ご紹介いただければありがたいと思います。

○金井会長 なかなかこれは大変そうだという感じです。きょうの議論では、いろいろ課題は

多そうだということですが、もう予定の9時近くになってしまいましたので、きょうのところはこれくらいで、何か特にあれば。よろしいですか。

これ1回で何か結論が出るという話では全然なさそうなので、今後もちよっと検討していかなければならないと思います。

それでは、最後にその他ということで、何かございますか。

○浅見行政経営課長 事務局からその他ということで、マイナンバー制度の仕組みが開始されたことに伴いまして、お願いがございます。

今後、この審議会の報酬をお支払いさせていただく際に、マイナンバーが必要になってきます。このため、マイナンバーの写しとあわせてマイナンバー提供票の提出をお願いさせていただいております。本日、委員の皆様には封筒を配付させていただいておりますので、お帰りの際に事務局にご提出いただければと思います。

なお、本市のほかの審議会、委員会などで既にご提出いただいている方につきましては、提出は不要でございます。すでに提出していただければ、きちんと管理させていただきますので、よろしくお願いいたします。

それから、まだ現在第1回の議事録の確認をいただいておりますが、確認がまだの委員の方がいらっしゃるいましたら、ご対応いただければと思っております。

事務局からは以上でございます。

○金井会長 この封筒、何か入っているのですか。これに入れて提出。

○片野委員 通知カード、写しがない場合は。

○金井会長 これで返送しろということなの。

○宮本委員 後で返送して。

○金井会長 これで返送すればいいの。

○浅見行政経営課長 今出せる方は入れてください。先々週だったと思いましたが、マイナンバーに関するお願いということで、委員の方にメールでご依頼させていただいております。

○佐橋総合政策部長 個人情報なので、その封筒に入れてお出しいただきたいという意味だったのですけれども。

○金井会長 そうだったの。書くべきものが入っていないということは、すでに送ってあるということ。それでは、忘れずに持ってきていた方は提出できますが、そうじゃない方はまた次回にしてください。

○守重委員 よろしいですか。マイナンバーの提出については、ご本人が直接出して、それが本人だという確認がとれないと、これは違反になるはずですが。ですよね。だから、郵送とかそういうのはだめ。

○浅見行政経営課長 最後にもう1点よろしいでしょうか。

次回の日程でございます。現在、調整中でございますが、3月中に開催できればと考えております。事務局から各委員様には日程調整の確認をとっていると思いますが、まだお返事をいただいていない委員様もいらっしゃいます。もしよろしければ、この場で一旦候補日だけお伝えさせていただきたいと思っております。

3月ですが、23日水曜日、または29日火曜日。時間帯は本日より同じく午後7時から9時ですが、いかがでしょうか。

○佐藤副会長 29日は海外出張です。23日は多分大丈夫です。

○浅見行政経営課長 会長はいかがでしょう。

○金井会長 僕はどちらも大丈夫。



○浅見行政経営課長 それでは、23日水曜日午後7時からということによろしいでしょうか。

そうしましたら、会場もこちらと同じ会議室になりますので、23日水曜日ということで、よろしく願いいたします。

以上でございます。

○金井会長 それでは、きょうはこの程度にしたいと思います。どうもお疲れさまでした。

○佐橋総合政策部長 ありがとうございます。

午後8時56分 閉会