

## 平成 29 年度第 7 回船橋市行財政改革推進会議 会議録

日 時	平成 30 年 3 月 19 日（月） 14：00～16：40	
場 所	船橋市役所 9 階 第 1 会議室	
出席委員	武 藤 博 己	法政大学大学院公共政策研究科 教授
	谷 本 有美子	公益社団法人 神奈川県地方自治研究センター 研究員 法政大学人間環境学部 兼任講師
	大 野 敬 三	市民委員
	佐 藤 主 光	一橋大学国際・公共政策大学院経済学研究科 教授
	日 吉 淳	株式会社 日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 ディレクター/プリンシパル
	本 木 次 夫	市民委員
推進本部員等	山 崎 健 二	副市長（船橋市行財政改革推進本部副本部長）
	尾 原 淳 之	副市長
	川 守 三喜男	健康福祉局長
	大 石 智 弘	建設局長
	杉 田 修	企画財政部長
	笹 原 博 志	総務部長
	栗 林 紀 子	教育委員会管理部長
	大 竹 陽一郎	企画財政部政策企画課長（作業部会長）
	森 昌 春	企画財政部財政課長
	須 田 一 弘	企画財政部財産管理課長
	林 康 夫	総務部総務課長
	小 栗 俊 一	総務部職員課長
	度 会 益 己	教育委員会管理部教育総務課長
事 務 局	政策企画課	平野課長補佐、尾崎行財政改革推進係長、藤野主任主事、 染谷主事、吉田主事、毛取主事
	財政課	小澤課長補佐
次 第	1. 議題 （1）意見書（案）について 2. その他	
傍聴者	9 名	
会議の公開・非公開の区分	公開	

開会（14時00分）

○事務局（政策企画課課長補佐）

それでは、定刻となりましたので、ただいまより平成29年度第7回船橋市行財政改革推進会議を開催させていただきます。

本日もお忙しいところ、お集まりいただきましてありがとうございます。

まず、本日の配付資料を確認させていただきます。

資料1「平成29年度第6回船橋市行財政改革推進会議意見要旨」、資料2「平成29年度船橋市行財政改革推進会議 これまでの審議経過」、資料3「船橋市の行財政改革について 意見書（案）」、資料4「平成30年度船橋市行財政改革推進会議審議予定」。なお、参考資料といたしまして、参考資料1「普通建設事業について」、参考資料2「廃止・縮小した事業一覧」をお配りさせていただいております。お手元の資料で不足がございましたら、お申し出いただきますようお願いいたします。よろしいでしょうか。

では、マイクの使用方法ですが、マイクのスイッチを押していただきますと赤いランプがつき、マイクがオンになります。ご発言の際は、発言の都度、お名前をおっしゃっていただきますようお願いいたします。ご発言が終わりましたら、再度スイッチを押して、マイクをオフにしていただきますようお願いいたします。

続きまして、委員の出席者についてご報告いたします。本日、沼尾委員から欠席とのご連絡をいただいております。委員7名のうち6名の方にご出席いただいておりますことから、船橋市行財政改革推進会議設置要綱第5条第2項に規定されております会議の開催要件を満たしていることをご報告いたします。

次に、会議の公開・傍聴についてご説明させていただきます。本会議につきましては、不開示情報が含まれておりませんので、船橋市情報公開条例第26条により公開となります。

また、傍聴につきましては、傍聴者の定員を10名として市のホームページに事前に掲載させていただきましたことをご報告いたします。なお、本日9名の傍聴者がいらっしゃいますことをあわせてご報告いたします。

それでは、推進会議設置要綱第5条第1項の規定に基づき、議事の進行につきましては、これより会長をお願いいたします。武藤会長、よろしくをお願いいたします。

○武藤会長

それでは、議事に入る前に、傍聴者に入場していただきます。

（傍聴者入室）

○武藤会長

傍聴者の方は、受け付けの際にお渡ししました「傍聴に関する注意事項」の内容に従って傍聴されるようお願いいたします。

では、最初に、前回会議の振り返りをしたいと思います。

前回の会議では、「歳出について②」として、物件費、扶助費、補助費等について取り上げました。

まず、前回会議の振り返りということで、事務局に第6回会議の意見要旨を用意してもらっており

ますので、簡単に報告してください。

#### ○事務局（政策企画課課長補佐）

事務局でございます。それでは、前回1月29日に行われました第6回行財政改革推進会議の意見要旨につきまして、ご報告いたします。

資料1をご覧ください。前回会議におきましては、歳出のうち、物件費、扶助費、補助費等を議題としていただきました。

物件費の中では、特に大きな割合を占める衛生費のうち、ごみ処理事業についての現状と課題についてご審議いただき、ご意見をいただいております。

主なご意見はこちらにまとめさせていただいておりますが、ごみ処理事業につきましては、ごみの減量化や有料化、収集回数の見直し、委託化、広域的な運用の可能性などについて幅広いご意見をいただくとともに、分別収集やごみに係るコストについての市民への情報周知等、ご意見をいただいております。

また、会議の後半におきましては、扶助費、補助費等を議題とし、特に近年、緊急的な待機児童対策によって事業費が大きく伸びている保育事業について取り上げていただいております。主なご意見といたしましては、こちらの記載のとおりとなっておりますが、事業のフルコストはどれだけあり、今後それがどれぐらい変わっていくのか、また見直すべきものなのかに留意しながら精査すべきといったご意見や、保育料水準についても見直しを図っていくべきというご意見、また待機児童対策を行うに当たり、今後どこまで子育て世帯を受け入れてサービスを行っていくのか、という方向性を議論してからの対策を講じるべきといったご意見をいただいております。

また、最後に、裏面の最後になりますが、市の補助金制度全般についてのご意見をいただきまして、幾つかの外形的な統一基準を設けて洗い出しを行う必要があり、会長より、「今後、全庁的な見直しについて着手すべき」といった総括をいただいております。

前回意見要旨のご説明については以上となります。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。それでは、議題に移りたいと思いますが、その前に事務局の方に資料2として、「平成29年度船橋市行財政改革推進会議 これまでの審議経過」という資料を用意してもらいました。

8月の第1回会議から始まり、きょうまで7回にわたる会議を開催してきたわけですが、これまで取り上げた議題の全体がこちらでわかるようになっております。また、これまでの会議の資料も各委員のお手元にファイルとしてまとめてもらっております。

では、この資料2の説明を簡単にお願いたします。

#### ○事務局（政策企画課課長補佐）

では、資料2のA3の横の大きな資料のほうをご説明いたします。

こちら、平成29年度中にご審議いただきました行財政改革推進会議の審議経過となっております。今年度8月28日を初回といたしまして、本日まで全7回の審議という形になっております。簡単にこれまでの審議経過とテーマを振り返らせていただきます。

まず、第1回目の8月28日の会議におきましては、船橋市の財政の現状把握ということで、市の

財政状況や市債残高の傾向等についてご説明をさせていただき、今後の財政状況の見込みということで、平成 28 年度決算から見える傾向のご説明を、28 年度に行いました将来財政推計の見直しと 29 年度に見直しを行った推計のご説明をさせていただいております。

第 2 回目の会議といたしましては、10 月 6 日に、まず公債費の抑制ということで、今後増大する公債費に焦点を当てまして、市の普通建設事業の状況について、またもう 1 つの議題としては、受益者負担のあり方の 1 回目として、国民健康保険事業について、初回にまず現状と課題についてご審議をいただいております。

第 3 回目、10 月 30 日の会議におきましては、この回は歳入の確保についてを 1 つのテーマといたしまして、船橋市の市税の状況であるとか、あとは財産収入、諸収入の確保についてご審議をいただいております。

続いて、第 4 回、11 月 20 日の会議は、受益者負担のあり方 2 回目ということで、下水道事業について、今後の企業会計移行の影響等、また現状の下水道使用料の状況についてのご審議をいただいております。また、もう 1 つの議題といたしまして、人件費について、船橋市の今の人件費の水準であるとか、非常勤・臨時職員の割合、時間外勤務の状況等をご審議いただきまして、今後の組織や配置の見直し、人材育成業務の見直しについて幅広いご意見をいただいております。

第 5 回目に、12 月 25 日、こちらで行政サービス改革ということテーマといたしまして、国の総務大臣通知における行政サービス改革の内容をもとに、今後の効率的、効果的な行政サービス提供の観点からの指定管理者制度の導入状況、また施設と人員の内容の精査等についてご意見をいただいております。

また、この会は、中間意見報告ということで、平成 30 年度予算編成に影響のある事項について先行して意見書をご審議いただくということで、3 点、歳入の確保、公債費の抑制、また受益者負担のうち国民健康保険事業について、こちらの 3 点を中間意見報告書としてまとめていただいております。

前回の第 6 回、1 月 29 日の会議では、先ほどご説明した歳出、物件費について、扶助費について、補助費等について、また補助費のあり方ということで補助金の事業についてご意見をいただいております。

以上 6 回の会議を経まして、本日第 7 回、総括・意見報告ということで、最終的な意見書の取りまとめ、本日ご審議をお願いするところでございます。

以上でございます。

## 1. 議題

### (1) 意見書(案)について

#### ○武藤会長

ありがとうございました。

では、議題に入りたいと思います。

本日の議題は、船橋市の行財政改革についての意見書(案)についてでございます。

第 4 回会議までに議論したテーマのうち、特に早急に取り組んでいただきたい項目については、中間意見書として 1 月 16 日に市長に提出いたしました。本日は、今年度の審議経過を振り返りながら、平成 29 年度の行財政改革推進会議としての意見を最終的な意見書として取りまとめていきたいと考えております。

これまでの皆様のご意見を踏まえて、私なりに意見書（案）を取りまとめました。

まず、全体構成ですが、大きく「歳入の確保について」と「業務改革と歳出の見直しについて」の2つに分けています。

「歳入の確保について」では、「市税収入等の確保について」「受益者負担の見直しについて」「滞納整理の強化について」「税外収入の確保について」の4項目にまとめました。

「業務改革と歳出の見直しについて」では、「業務改革の推進について」「歳出の見直しについて」「公債費の抑制・普通建設事業の見直しについて」の3項目にまとめました。

あらかじめお目通しいただいていると思いますが、各項目の提言ごとに区切りながら、私のほうで提言の部分は読み上げますので、項目ごとに議論していきたいと思います。

それでは、「はじめに」から始めたいと思います。

1 ページをお開きください。「はじめに」、ここは全体的な意見ですが、全体を読み上げたいと思います。

はじめに。

地方公共団体は、ますます厳しくなる財政状況にあっても、人口減少・高齢化の進行、行政需要の多様化等社会経済情勢の変化に一層適切に対応することが求められており、引き続き質の高い公共サービスを効率的・効果的に提供するためには、民間委託等の推進などによる更なる業務改革の推進が必要になっている。

このような中、人口減少社会に突入した多くの自治体においては、年々厳しくなる財源の中で、安定した市民サービスを提供するために、事務事業の見直し、アウトソーシング、徹底した経費削減等積極的に行財政改革に取り組んでいるが、船橋市は、緩やかながら増加する自主財源と豊かな財源調整基金を背景に、予算規模の拡大が続いている。

しかしながら、船橋市が平成 29 年度に試算した将来財政推計によれば、今後も扶助費が増加するとともに、近年積極的に普通建設事業を推進してきたことによる公債費の増加等により、大幅に収支が乖離し、平成 34 年度には、予算編成が困難になる可能性が示され、相対的に立ち遅れている業務改革等に早急に取り組むとともに、財源調整基金の活用を前提とした従来通りの財政運営についても根本からの見直しは避けられない。

こうした船橋市の状況を踏まえ、本意見書に先だって、速やかに取り組んでいただきたい事柄については、平成 30 年度からの執行体制や予算に反映できるよう中間意見書としてとりまとめ、本年 1 月に市長へ提出したところである。

本意見書は、中間意見書に取り上げた事項のほか、船橋市行財政改革推進会議（以下「本推進会議」という。）が平成 29 年度に開催した全 7 回の会議で議論した意見全般について、今後の船橋市の行財政改革における具体的な取組みの指針となるようとりまとめたものである。

本推進会議は、船橋市がこの意見書の趣旨を尊重するとともに、市の将来のために、市民の理解と協力を得ながら職員が一丸となって積極的な行財政改革に取り組まれることを希望するものである。

まず、「はじめに」というのを今読み上げたところですが、ここの部分について、何かご意見ございますでしょうか。

## ○政策企画課長

政策企画課長でございます。この意見書案については、今後のところもあるのですが、記載の内容が正しいかどうかの正確性を期すということで、事務局のほうでも中身を見ていただきたいと

いうご指示を会長からいただきまして、1つこうしていただければというところがございます。

2段落目の「このような中」から始まるころのちょうど最後のあたりになるのですけれども、「船橋市は、緩やかながら増加する自主財源と豊かな財源調整基金を背景に、予算規模の拡大が続いている」とありますけれども、ずっと規模の拡大が続いたわけではなくて、国の景気拡大などで地方財政対策などの拡大が起りまして、平成 22 年度から交付税の交付団体になってまいりました。実際に予算が拡大しているのは、ここ 4～5 年ということなので、「近年は予算規模の拡大が続いている」というような形にさせていただければと思います。

#### ○武藤会長

はい、それはそのとおりにかと思しますので、「近年は」という言葉を加えてもよろしいかと思いません。

ほかにどうでしょうか。特にございませんか。

#### ○谷本副会長

細かな語句なので、ここでなくていいかなと思いつつ、一応最初に申し上げておきます。

「はじめに」のところ、実は「地方公共団体は」という言葉を使っていて、2つ目のパラグラフの頭、「多くの自治体においては」という表現を使っています。1行目ですが。ですので、意図して使っているのならいいのですけれども、そうでなければ統一してしまったほうがいいかなと思いつつ、いかがでしょうか。

#### ○武藤会長

そうですね。確かに地方公共団体。法律用語は「地方公共団体」で、私たちは普通「自治体」と呼んでいますが、ほかには使っていないですかね。

#### ○大野委員

2ページのトップにもあります。ですから、これは括弧をつけて、「(以下「自治体」という。)」というようにしておけばいいんじゃないですか。

#### ○武藤会長

では、そうしましょうか。今のご提案のように、「地方公共団体」の後に「(以下「自治体」という。)」というふうに括弧付きで入れて、「自治体」という言葉、「多くの自治体では」と2ページのほうもありますので。ほかはどうでしょうかね。また確認をしてみてください。

#### ○大野委員

今のページの2ページの3段目にも「他の自治体と比較して」とか、「自治体」という言葉が使われているようですので。

#### ○武藤会長

ああ、本当だ。「他の自治体」、そうですね。やはり普段使っているのは「自治体」ですね。最初は法律用語としての「地方公共団体」というふうに使っておいて、「自治体」で統一したいと思いま

す。

ほかはいかがでしょうか。よろしいですか。

それでは、続きまして、「歳入の確保について」であります。

「歳入の確保について」の導入部分と、「市税収入等の確保について」というところですが、ここからは概略的に説明をしつつ、提言の部分はしっかりと読み上げたいと思います。

歳入の確保ですが、最初の段落のところでは、財源調整基金がまだ残っているということが書かれているのですが、しかし、そういう中で、残高があるということから、市の財政運営には切迫感が感じられないということを書いております。

そうした意味では、3つ目の段落のところでは、船橋市の取り組みはまだ十分とは言い難いということとです。

(1)が「市税収入等の確保（徴収率の向上）について」ですが、行政サービスのためには確実な納税が行われることが前提であるというのが最初の段落です。

次の段落は、現年度分の市税徴収率が中核市平均を下回っているということを指摘しております。滞納者がいるということは、正しく納税している多くの市民が納税に対する不公平感を抱きかねず、税の公平性という観点からも望ましい状況ではないということも指摘しております。

3ページに移りまして、船橋市は約5割が市税収入ということなのですが、この市税の徴収率の向上に努める必要があることを指摘し、また、最後の段落は、滞納を生まないための取り組みとして、税金がどのように活用されているかをわかりやすく説明する必要があるということを書いております。

提言ですが、ここからは読み上げさせていただきます。

提言。

1. 制度的に対応可能な徴収率の改善（普通徴収から特別徴収義務者の指定強化等）に取り組まれない。

2. 市税の賦課、徴収、滞納整理を的確に行うために、組織体制や事務執行の見直しを検討されたい。

3. 税についての専門性を高めるような人材育成や、専門性を活かせる部門への職員配置等、長期的な視点に立った人事行政を進められたい。

という3点でございます。

ここまでについて、いかがでしょうか。ご意見ございますでしょうか。

## ○佐藤委員

提言はこれでいいと思うのですが、この後、もう1回滞納整理が(3)で出てきます。どちらでもいいような気はしますが、もしこれが徴収率向上の中に入れるのであれば、言っていることも専門性であるとか、そういったところにかかわるので、(1)と(3)は別に一緒にされてもいいのかなという気がします。

## ○武藤会長

確かにそうですね。(2)のところは受益者負担だから。滞納整理、提言の内容もかなり似通っております。広い意味では市税収入の確保という内容になりますので、どうでしょうかね。

そうすると、ここはひとつ一緒にして項目を減らすという意味でもいいかと思うのですが、文言の整理はもう一度させていただくということで、3ページの最後のところに、「滞納を生まないための

取り組みとして」という段落があるわけですが、そのところと滞納整理の部分、これを少し整理し直して、提言として、(3)と(1)、滞納整理のほうの提言を前に持ってくるような形で文言の整理をさせていただきたいと思います。

ほかはいかがでしょうか。

**○政策企画課長**

すみません、今の確認ですけれども、(1)が税について言っていることで、滞納整理のところは徴収一元化の話が出ていたので、税以外のものもあって、それで分かれているのかなと思ったのですが、ただ、ここは「市税収入等」となっているので、読めなくはない、ということの我々の理解でよろしいですか。

また、これはいただいたものについて担当課のほうと確認をしていった中の、3ページの1番の提言の特別徴収義務者の指定強化のところですが、これは都道府県単位で今指定強化が順次行われておりまして、千葉県は実は28年度から指定強化を始めることになったそうです。それが今、徴収率の向上にすぐ反映されているのかどうか、そこまではまだ時間がかかるのかもしれないのですけれども、既に取り組みが始められているということでしたので、この提言がなくても既に今始まっていますということで、なくてもいいのかなというふうに、担当課のほうとは調整いたしました。

**○武藤会長**

そうですか。そうすると、この提言1を取ってしまうということですか。

**○政策企画課長**

もう既に取り組みをしているということ。都道府県単位ということですが。

**○武藤会長**

都道府県ではでしょう。船橋市としては。

**○政策企画課長**

すみません、括弧の中を。

**○武藤会長**

括弧だけを取るとのことですか。

**○政策企画課長**

担当課と調整していく中では、1そのものを。

**○山崎副市長**

会長、ちょっとよろしいですか。

**○武藤会長**

はい。



**○山崎副市長**

少なくとも、私のレベルのところまでこの特別徴収義務者の指定に関しての効果がどのくらい上がったかというのは届いていないんですよ。尾原副市長のほうは届いていますか。

**○尾原副市長**

いや、届いていません。

**○山崎副市長**

逆に、これってかなり細かい、要するに従業員が3人以上いればもう指定できるような組み立てになっているので、今まで千葉県が取り組んでいても、うちがどのくらいそれに取り組んでいるかというところまでは、きょうの時点で私自身は確認できていないので、それは、うちのほうで確認して、今までこの28年に千葉県が実施してから船橋市はこのところが格段に取り組まれて実績を上げているのであれば書かないしという形で、それは一両日中に調べて委員の皆さんにご連絡するという形でよろしいですかね。

**○武藤会長**

それでよろしいですか。

**○佐藤委員**

では、文章の中で、事実関係として、平成28年度から特別徴収の取り組みが進んでいるというのは事実なので、これは文章の中に書き込んでおいて、あとは、もし何らかの効果が出ているのなら、あえて提言に書くことはないし、ただ効果がまだないのであれば、「さらなる努力が求められる」とか、何かそういう文言になるのかと思いますが。

**○谷本副会長**

今のところと別のところでよろしいですか。

**○武藤会長**

はい、別のところで。

**○谷本副会長**

細かくて申しわけないですが、2ページの下にあります「市税収入等の確保」の3段落目の滞納者に対する対応のところですが、一番下に「市税の徴収に対する公平・公正な対応が、職員には求められている」と書いているのですが、もちろん個々の職員がそう対応していただくことも大事なのですが、提言としては、やはり本来、組織として対応していただくということなので、「公平・公正な対応が、職員個々人にも組織にも求められている」という、その組織というところをきちんと、組織的対応が必要なんだという言葉を入れておいたほうがよろしいかと思ひまして。

**○武藤会長**

なるほど。それは確かにそうですね。

#### ○谷本副会長

個々人の責任ではないので、対応にそういう配慮をしていただくのはもちろんのこと、組織的な対応が必要であるということを明記されたほうがよいかと思いましたが、一言申し上げておきます。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。それでは、その部分は「職員並びに組織全体として求められている」と、そういう文章ですね。

#### ○谷本副会長

はい、そうですね。

#### ○武藤会長

では、そのように修正させていただきます。

総括をしますと、滞納整理については、「市税収入等の確保」の最後のところになりますが、ここは整理させてもう一度まとめさせていただきます。これについても、まとめたものを近日中にお送りさせていただきます。

ほかはよろしいでしょうか。

では、次に（２）の「受益者負担の見直しについて」というところに入っていきたいと思います。

ここでは、最初の段落では、受益者負担については、適正な負担を求めることが原則だということを書いておりますが、２つ目の段落のところでは、これまで比較的余裕があったために受益者負担をいかに軽減するかということが慣例的・政策的に重点を置いてきたということが書いておまして、もう一度受益者負担の原則に立ち返って負担のあり方を検討することを求めたいということでもあります。

最初が、「使用料・手数料について」でございますが、ここでは一定のルールのもとで原価を計算し、使用料については、施設の性質に応じて負担割合を定めてきておりますが、適正な水準から10%以上乖離があるものなどがまだ残っていて、今後は減価償却費を原価に算入するなど、使用料算定の考え方をより精査していく余地があるということで、提言としては、

1. 特に、「使用料・手数料の算定の基本的な考え方」により、市場的・私益的に分類される施設は、投資分の回収という観点から、算定にあたり減価償却費を反映させることも検討されたい。

2. 政策的な判断から設けられている減免制度については、その減免対象が適切に運用されているか、慣例的に既得権化していないかという点から、改めて点検されたい。

ということでもあります。

次の「②国民健康保険事業について」では、最初の段落では、県内の他の自治体と比較して、被保険者の平均所得水準は、船橋市の場合、高いわけなのですが、これまで保険料を長年にわたって据え置き、多額の決算補填目的の繰出しを行っている状況であり、28年度決算においてはその額は17億円になっているということを指摘しております。

一般会計からの多額の決算補填目的の繰出しを継続することは、国民健康保険の被保険者ではない市民が国民健康保険の加入者の保険料を負担することになるということに留意すべきだということ。

次のところでは、また、構造的な問題として平成 30 年度から広域化に向けて国においても決算補填目的の繰出しの解消に向けた方針が示されていますので、その解消に向けた取り組みを進める必要があるということを書きました。

「なお」という最後のところですが、医療費の抑制につながるような施策の充実や制度減免の周知徹底等、適切な運用にも取り組むべきであるということを書きました。

提言に入りまして、

1. 国の方針に基づき、平成 30 年度から決算補填目的の繰出金の解消に取り組まれない。

2. 被保険者に対して適正な保険料水準について理解を求めるとともに、正しく保険料を納めている多くの被保険者が不公平感を抱かぬよう、保険料徴収率の向上に努められたい。なお、低所得者に対する保険料減免については、既存の制度の中でより一層周知を徹底し、対象者の確実な把握に努められたい。

3. 特定健康審査や各種がん検診の受診推奨、生活習慣病の発症予防のための特定保健指導の実施等、市民の健康増進に資する保健予防施策の充実や後発医薬品の使用促進等、医療費抑制につながるような施策の充実を検討されたい。

ということであります。

3つ目として、下水道事業について。

下水道事業については、平成 30 年度から公営企業会計を適用することになっています。そのため、経営基盤の強化、財政マネジメントの向上を図る必要があるということをも最初に申し上げて、その下水道事業の経費というのは、建設費と管理運営費に分類され、管理運営費のほうでは汚水の処理に要する費用を下水道使用料と一般会計からの繰出しで負担していると。

この一般会計からの繰出しについて総務省が基準を設けておりますが、基準を上回って一般会計からの繰出しを行っていることから、長期にわたって下水道使用料を据え置いているということも指摘しました。

今後は、地方公営企業として、施設整備や維持管理にかかるコスト意識の醸成や、現在の下水道使用料の水準が妥当であるかの見直しが必要になるということです。

提言といたしましては、

1. 下水道使用料の水準については、例えば総務省の繰出基準を勘案する等見直しを検討するとともに、定期的に見直しする仕組みを確立されたい。

2. 下水道使用料算定の根拠となる資本費と維持管理費を圧縮するため、経営の効率化や基盤強化に努められたい。

最後 4 番目として、「その他の受益者負担についての提言」ということで述べておりますが、本推進会議において取り上げた各議題の審議においては、受益と負担の公平性や市民へのコスト意識の啓発の重要性について、たびたび議論が行われました。

保育については、これまで市が積極的に対応してきたため、保育の受け皿を増やしてきたことではありますが、保育にかかる経費も年々増加しており、市の保育料水準については国の基準よりも低く、また他の中核市と比較しても低い状況にあるということも指摘しております。したがって、適正な保育料水準を検討する必要があるということで、検討を行われたいということも指摘しております。

また、ごみ処理については、行政の役割であるわけですが、処理経費として、現在 70 億円もの多額の費用がかかっております。今後一層ごみの減量化を進め、処理経費の削減に努めることは必要であるが、財政状況によっては、市民に一部の負担を求めることも検討しなければならない。そのため

に、かかるコストについて市民に情報を周知し、関心と理解を得ることが必要であるということで、提言としてはまとめておりませんが、内容的には提言のような内容だということでもあります。

滞納整理については、先ほどちょっと触れましたけれども、以上のところまででご意見をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

### ○本木委員

本木です。この部分については、最も市民として関心が持たれるところだと思うのです。しかも、一体行政責任とは何なんだと、こういう基本的なものがここにあると私は思います。そういう視点で、提言そのものはうまくまとめておりますので、しかも、このたたき台のときからも相当うまくまとめてありますので、提言そのものに異存はないのですけれども、1つだけ考え方として、今申し上げたように、行政責任とは何かという部分については、しっかりと行政も我々市民も考えておく必要があるのではないかと。

つまりどういうことかといえば、コスト意識を市民にも求めて、必要な経費というのは市民も負担していくべきであると、こういうことが根底にあるわけですが、行政の責任って一体何なのだろうかと。本来、コストという視点から市民に負担を求めるとのことだと、非常に安易なことなんです。けれども、本来、そうであっても行政の責任として、この部分については船橋市はこうやっていますというところが、私は行政のポリシーとして求められるところではないだろうかと思うのです。

それは、国民健康保険が今度広域化を迎えて財政出動が高くなるだろうということは議論の中であったことですから、こういうことも踏まえて考えていかなければいけないのですけれども、下水道にしても、あるいは保育料にしても、ごみの減量化というのは今最も市民の大きなテーマとして取り組んでいるところなので、これは納得できる場所ですけれども、そういう基本的なものはやはり行政責任である。

私は議論の中で、例えば保育料の保育の問題でも、行政責任としてこの部分は行政が背負っていかなければならない部分があるのだということも申し上げました。そういうふうな視点はここでしっかりと確認をしておくべきだと。提言は提言で私は異存ありませんけれども、この議論はしっかりとやったということだけは市民に伝えておくべきだと思います。

### ○武藤会長

ありがとうございました。ちょっとまた考えますが、ほかにご意見どうでしょうか。

### ○日吉委員

日吉でございます。国民健康保険事業について、5ページのところですが、たしか第2回でもいろいろ議論していただいたと思うのですが、この提言の1、2、3という中で、2で徴収率の向上ですとか制度の徹底のような話があって、上の現状認識のところ徴収率がどうというところを触れていないのかなと思ひまして、要は一般会計からの決算補填目的の繰出しの話、あとは保険料率が低いという話は書いてあるのですが、徴収率が実態としてどうだということに触れていないというところが気になります。ですので、徴収率がちょっと低いんだという、低いかどうかという議論をどこまでしたかは覚えていないのですが、徴収率の話もどこかで1行でも触れていったほうが、この提言との整合性がとれるかなと思います。

○武藤会長

そうですね。では、国民健康保険事業のところに、その徴収率についての説明を。

○日吉委員

事実を。

○武藤会長

はい、現在の状況を書き込みたいと思います。私もどういう状況かわかりませんので。事務局はすぐわかりますか。

○政策企画課長

ちょっとそこも確認させていただきたいと思います。

○武藤会長

はい。ほかにいかがでしょうか。

○政策企画課長

よろしいでしょうか。政策企画課長でございます。

今の国民健康保険事業の提言2のところですけども、なお書き以降の「低所得者に対する保険料減免について」という規定があります。ここも担当課のほうとよくよく話を詰めてみましたけれども、例えば医療費の患者負担分の一部減免ですとか、条例に基づく減免、災害減免という減免の制度がありつつ、一方で所得水準に応じて7割、5割、2割の軽減策というのと、2つ厳密に言うと制度が分かれています。これは、第2回のときに国民健康保険事業についていろいろご意見をいただいて、多分これ、7割、5割、2割のところ、ちゃんとそこは制度を周知して、要は所得が一定の低い人たちにもかかわらず、そういう軽減を受けられないので高い保険料を払っているのではないかというご意見もいただいたと記憶しています。

ということになると、ここは保険料減免というよりは、むしろ保険料軽減というほうがより正確という形なのかなと思っています。現に窓口相談を受けている中で、そういう方たちは常に一定数いらっしゃるということでしたので、文の意味、それから実態から言っても、「軽減」のほうなのかなというふうに思っております。

○武藤会長

提言の部分の話をされていらっしゃるかと思いますが、その上の説明の4つ目の段落のところの制度減免、そうするとここに「軽減」という言葉も入れたほうがよろしいですか。「制度減免・軽減」ですかね。では、そのようにさせていただきたいと思います。

ほかいかがでしょうか。

○佐藤委員

最初、ちょっと細かいところからですけども、4ページのところで、手数料の基本的な考え方、

提言のところで、「市場的・私益的に分類される施設」とありますが、意外とわからないので、米印で定義か何か、あるいは括弧で「例えば」みたいな形にされたほうが多分よろしいかと。体育館とかだと思えますけれども、そうされたほうがいいのかと思います。

それから、先ほどあった本木委員からのご指摘ですけれども、これは実は、この後出てくる業務改革のところと両にらみで、要するに、行政は別に自分でお金を持っているわけではないので、行政の収入源は全部税金か補助金か使用料ですから、別に市長のポケットマネーで公共サービスを提供しているわけではない。基本的にはただ飯はないので、公共施設を運営する限りは誰かから金を取る。補助金でなければ税金か使用料しかないわけなので、だから受益者負担を上げるというのは、別に行政が責任を放棄しているわけではなくて、その分だけ一般会計からの繰出金を抑えている。つまり納税者の負担を抑えている。そういう面もあるので、この辺は、ただ飯はないので、誰かが必ず負担しているのだという、そこを明記したほうがいいのかと思います。実際それと同じようなことが、国民健康保険では書いてありますよね。一般会計からの繰出金は結局は納税者の負担なのだという。結局それは一般に全てに当てはまるので。

とはいえ行政の責任は何なんだといったときに、それはいかにいいサービスを安く提供するかであって、だからそこは、よいサービスを安く提供するということに関して言うと、これは業務改革につながっていく。だから、受益者負担を求めるといものと、指定者管理者制度を含めて業務改革を進めるといものは一体なのだということ。それはもしかしたらどこか「はじめに」とか、あるいはこの項目のところで書いておいたほうがいいのかもかもしれません。誤解を招かないために。

#### ○武藤会長

そうですね。なるほど。それも今すぐにここでまとめられませんので、ちょっとお時間をください。谷本委員、どうぞ。

#### ○谷本副会長

細かい話ですが、8ページのところで、ごみ処理のところ、3段落目で触れています。「その処理経費として、現在70億円もの多額の費用をかけている」というのが、市民に理解してもらおうという話の中で、70億円という金額を市民の方に理解していただくのはちょっと想像がつきにくいかなと思いましたが、以前いただいた資料に、市民1人当たり1万1,000円強とありまして若干はしょっていますけれども、約1万1,000円なんですね。という費用が出ていましたので、これを少し加えたほうがいいのか。処理経費として現在約70億円、市民1人当たり換算すれば約1万1,000円をも、額が単位が書いていないので、年額としてということだと思いますが、かけているということをお示ししておいたほうがよろしいのかなと思いましたが、いかがでしょうか。

#### ○武藤会長

なるほど。そうですね。確かに70億円という数字は、今、六十何万人で、それを1人当たりで割ると年額1万1,000円ですか。

#### ○谷本副会長

第6回の6ページのところに、県内ごみ処理経費の比較があって、人口1人当たり船橋は1万1,146円という数字が載っているのです、そこからです。

**○武藤会長**

だから、そのことを、「70 億円」の後に「市民1人当たりの金額では1万 1,000 円」というような数字を入れたいと思います。

**○政策企画課長**

ちょっとよろしいでしょうか。確かに 70 億円というのが全然想像もつかない、普通の感覚だとわからない金額で、単純に1人当たりになると約1万 1,000 円年額ということはありません。金額的に感覚的なものはもちろんあるのですが、他市比較との中で、このコストが高いのか安いのかということもすごく大事になってくるかと思うので、議論させていただく資料の中でそこまであったかどうか定かではないのですが、そこを一応確認させていただいた上で、どういう言い回しがいいのかということとを論議していただければと思います。

**○武藤会長**

そうですね、中核市全体あるいは千葉県内の市町村との比較とかですね。  
ほかに。本木委員、どうぞ。

**○本木委員**

70 億円というのは1人当たり1万 1,000 円になりますと。結構だと思っんです、1人当たり幾らになるというのは。ただ、今、船橋市の市民の中に出ている、例えば「船橋市のごみ事情」というのがあります。チラシもあります。船橋市は今盛んに、ごみ処理経費は1人当たりこのくらいかかる、だから、1日1人が570グラムだったかな、減らしましょうよと、こういう周知を今行政は図っているので、相当その1人当たりという部分は、市民の中にも浸透しているとは思っています。

**○武藤会長**

でも、書かなくていいという、そういう意味ではございませんよね。

**○本木委員**

そうですね。

**○佐藤委員**

8 ページですけれども、これは多分意見が集約されなかったからかなとは思いますが、本来提言であっていいかなとは思っんですけれどね。つまり、そもそも保育料の適正な水準というのが本来あるのならもっと検討していいし、ただ、他方、さっきの国民健康保険料と同じですけれども、もちろん低所得者に対する減免はあって、実際今でもそうなっているわけですから、低所得者に対する軽減措置はもちろん踏まえつつですけれども、一般の方々も普通にちゃんと払ってよと、そういう議論はあっていいし、ごみの減量化は、これはまだ議論があるのかもしれないけれども、ただ、手段として排除する理由はないと思っんですね、受益者負担は。だから、ごみの有料化は手段としては排除できない。もちろんほかにもっといい方法があったら、それはそれでそっちを優先してくれればいいですけれども。ですから、これはむしろ提言できれいに書かれたほうが、もしそれに対して反論があるなら、こ

ういう反対意見もあったぐらいは付記してもいいとは思いますが。両論併記というのはよくやりますので。

#### ○武藤会長

そうですね。

#### ○本木委員

保険料にしても、ごみの手数料にしても、下水道の手数料にしても、市民の平均的な気持ちというのは単純なんです。やはり、これだけコスト意識を持ってちょうだい、これだけかかるんだから市民がこれだけ負担してくださいというのは、非常に安易な気持ちと受けとめる市民が多いと思うんですね。

ですから、「なんだ、行財政改革会議の中では、市民に求めるということだけを言っているのか」と、こういうことを結論ではなくて、やはり行政責任でやるべきだ、それは今もちょっと話が出ましたけれども、ほかの部分で節約できる努力をすべきだという、こういうことになるのではないかと、それを市民に提示すべきではないかと、こういう気持ちなんです、私、先ほどから申し上げているのは。

#### ○大野委員

大野です。前にもちょっとお話したと思うのですが、例えば国民健康保険とか下水道とか、これは国全体の基準をつくって、この線でいきましょうというような線が強く指導されてきた。だから船橋市もそれに合わせていきましょうと、この辺は理解してもらえらるだろう。でも、船橋市独自で市税を使っていくものにおいては、必ずしもその経費が高いから削らなければいけないというものでもないし、事業の取り組みによって、市の姿勢であるとか、どういう市にするかとか、そういうものによって高い低いのかけ方も出てくるのだろう。つまり、保育に関しても、全員入れなければいけないと市が考えればそういう体制をとるとし、7割で、3割はよその市町村に行ってもらおうよという考えであれば減ってくるかもしれない。だから、市で独自でやるものには高い低いが出てくるのだろうと。

私どももこういう会議をやると、数値を見せられて、全てよそに比べると高い低いと出てくるのですが、必ずしもそういうふうに全部やらないほうがいいのか、というのが私の思いなんです。それをこの間、話したと思います。

それによって船橋の市政というのはこういうもので、市民はこういう思いを持って、市のやり方には自信を持って、船橋はいいところだと思っているんですよと、だからここは負担するけど、ここはしっかりやってねというような思いが、こういうところに出てくるようなことがあればいいなと思って発言をさせてもらいました。

きょうは、実はこの提言の中ではそういう話はもう出てこなくて、ずっと数値を見ると全部減らす、削るという方向に行くだろうと思っていましたので、この検討の後に市で選べるもの、市のお金で市で考えられるものについては、全体を見ながらそういう工夫をした市政で、なおかつ赤字にならないような、市民が船橋に住んでよかったと思うような考え方を取り入れてくれないかなということをお願いしようかと思っていたんです。

何でもかんでも「足りないからお金を払え」と言われても、これは市民もジリ貧になるだけで、市も前向きには考えられないのだと思うので、そんなようなことを思っていたところです。



ちょっと意見として。この意見書にどうこうということではありません。

### ○武藤会長

確かに、これまで財政がよかったときには、その市の特徴、船橋市としての政策というのが打ち出しやすいわけですが、こう厳しいことが目に見えてくると、国の基準に合わせて、地方分権なんてことはなくなってしまふほど市の個性がなくなって、どこに住んでも全部同じというようなことになってしまう。それはまた好ましくないので、今のご意見は十分わかっておるつもりですが、どこか書き込めるようなところがありましたら、行政責任の問題とともに何か少し工夫してみたいと思います。

### ○佐藤委員

その意味で、すみません、財政学者なのでこういう言い方しかしないのですが、選択肢を示すのはいいことだと思うんですね。住民は必ずしも高い受益者負担が全てではないので。

ただし、受益者負担が低いままで、でも赤字は補填したくないというのであれば、出てくる結論はサービスを切るしかないので、低サービス低費用というのも1つの選択肢、高サービス高負担というのも1つの選択肢。いや、船橋は保育に力を入れたいと、だから保育にはお金を充当させて、そちらは利用者負担を低いままにして充実させるんだというのも、それも1つの選択肢。ただし、それはほかの部分の切ります。だから、船橋市は保育は充実している。でも高齢者に対する支援は乏しい、あるいはインフラはしょぼいということですね。

でも、それも選択肢なんですね。あれも欲しいこれも欲しいはもはや無理。だから、多分船橋市が右肩上がりイケイケドンドンのときはそれができたんです。でも、今は多分これから難しくなってくるというのは見通せるので、これは要するに選択肢の問題で、全てにおいて充実させること、全てにおいて負担を軽減させることはあり得ないので、そのあたりは明確にしたほうがいいと思います。

### ○谷本副会長

今、佐藤先生がおっしゃることはもっともだというふうな思いと、それから、現実にはそれを変えていくには、これまでそのサービスを受けてこられた方たちの意識との乖離、ギャップをこれからどう埋めていくかということが大事なんだろうと思っていますし、やはり市民がどのサービスを優先してやってほしいかという選択は、個々それぞれで思いが違うというのが現状としてあると思いますので、多分私どもが今回この行財政改革推進会議としてやれることは、今回いろんな選択肢の可能性がありまますよということをメニューとしてまずお示しするというところで、その上で行政の方たち、それから議会の方たち、それから市民の方たち皆さんに受け取っていただいて、そのメニューの中から自分たちはどこを選んでいくのかという議論を来年度以降喚起していくという役割があるのではないかと、ここで決めるという話ではなくて。

だから、こういう選択肢があるんじゃないかということをもっと盛り込んで、皆さんに今後考えていっていただくというやり方のほうが私はいいのではないかと思いましたが、いかがでしょうか。

### ○大野委員

個々の事業に関して、数値をもらった段階でこれをどう見るかといったとき、私はこの意見書に書いてある内容なんだと思うんですよ。ただ、全体を行政として動かしていくときに、今言われたようなことを考えるということですから、私はそれはこの提言とか意見書に入れたいものだと思っております。

ましたが、もし入れるのなら、最後のところとか何かに、こういう個々の事業だけれども、それを選ぶのはこうなので、工夫をしてやってくれというような文章で入れてほしいと、こんなふうに思いますがね。

基本的には一個一個検討していくと、今提言が出ているような検討をしない限り、数値というのは出てこないし、削減もできなくなってくるのはもうわかっておりますので、ただし、それだけではないだろうということで、どこかに入れていただくというのがいいのだろうと思いますが。

#### ○武藤会長

よろしいですか。この受益者負担の部分はたくさんの議論が出ましたけれども、少し整理をさせていただいて、早急に皆さんにお送りしたいと思います。

では、次に進ませていただきまして、滞納整理のところですが、これは前のほうに加えるということですが、ここで書かれていることは、公金徴収一元化の取り組みをもう既に船橋市では行っているわけですが、主な歳入の滞納繰越分の徴収率がその結果として上昇してきており、その点については評価できるというのが第1段落で、2つ目は、しかしながら滞納者が存在するということは公平性が確保できない状況だということなので、制度や負担に対する信頼性も損ないかねないものがあるという指摘で、したがって、適正かつ公平な制度を維持し、滞納せずに納めている市民が不公平感を抱くことのないよう、滞納整理の強化に努められたいというのが書いてあります。

提言としては、

滞納整理の事務は、専門性が高いものであると同時に、経験や個人の適性も重要な要素となる。よって、専門性を持った人材の育成や専門性の継承の観点から、長期的な視野に立った人事行政を検討されたい。

という内容です。これは、先ほどの3ページの提言の3とかなり似通っていますので、ここも整理できるかと思います。何かここでございますでしょうか。

#### ○大野委員

最初のところは税金でしたよね。

#### ○武藤会長

はい。

#### ○大野委員

そして、このところは、そのほかいろいろなその料金であるとか、受益のための料金であるとか、そういうのを含めた言葉ですよ。

#### ○武藤会長

はい、国民健康保険とかね。

#### ○大野委員

そういうことで広がりが違うのだと思います。私はどちらに書かれてもいいと思いますが、それが幅広く理解できるように、どうしても税金は必ず払うものだし、ほかのものの滞納も、保険とか何か

もきちっと払ってもらわなきゃいけない、というような絡みからいったときに書かれるのでしょうか、書かれる項目によって必要な項目というのは出てくるのでしょうか、どちらで書くのか、それぞれに書くのか、そして前に出した滞納整理と同じとしておくのか、基本的な考え方は変わらないとしておくのか、そのようなあたりで整理されたらどうでしょうか。

## ○武藤会長

はい、わかりました。そのところはちょっとまた考えさせていただきます。

では、次の「税外収入の確保について」、(4)に入りたいと思いますが、市税収入だけではなくて税外収入の確保ということが、自治体が独自にその資産や特性を生かしながら工夫を行っていくことが求められているということを書いて、その例として、広告収入、清掃工場の余剰電力の売電、普通財産の貸付等による税外収入を得ているということを書いております。

提言として、

市の保有財産のより一層の有効活用や、さまざまな施策の中で考えられる各種媒体を活用した、更なる広告収入の確保など、創意工夫による税外収入の確保に努められたい。

こういう短いものですが、こんなふうに書いております。いかがでしょうか。では、よろしいでしょうか。

では、次に、2の業務改革のほうに行きたいと思います。

### 2. 業務改革と歳出の見直しについて。

船橋市は、財源調整基金などが豊かだったということがありますが、ここも予算規模の拡大が続いてきたということが書いてありますが、「近年」という言葉を加えたいと思います。

しかしながら、今後は高齢社会のさらなる進行、社会保障費の継続的な増加が見込まれ、市債の本格的な償還が本格化していくなど、財政状況の厳しさが増す中で、財源不足を財源調整基金からの繰入金で補う予算編成を行った場合、早晚、予算編成が立ちいかななくなるということが見込まれているということです。

そして、持続可能な財政運営のためには、歳出の見直し・抑制に早急に取り組む必要があるということです。

本推進会議でもさまざまな議論をしまいましたが、次の段落にいくと、歳出の抑制が不可欠であるということだけではなく、業務改革、指定管理者制度の導入や民間委託等、こういったものがおこなわれていること。それから、業務の拡大や業務量の増大に対して、臨時・非常勤職員の配置で対応してきたという組織体制が、市としてこれまで行われてきました。

これらの課題解決に向けて、早急に具体的な取り組みに着手することを求めたいということで、まず(1)として、「業務改革の推進について」とあります。

今後、厳しさが増すことが見込まれる財政運営により、経営資源の制約が強まる一方、少子高齢化を背景とした行政需要は確実に増加することが見込まれる。このような社会情勢に対応して、公務員が自ら対応すべき分野に人的資源を集中することが重要になってくる。そのためには、業務の見直しや類似事業の集約を図るほか、民間委託のさらなる推進、指定管理者制度の導入、官民が連携することでサービス水準が確保できることについて、積極的にアウトソーシング等を進める必要があるということです。

#### ①として、「業務の見直し・集約について」。

定型的業務や庶務業務については、それぞれ各部門で行っているが、類似・重複する業務の集約化

が図れないか点検が必要であると。

提言1、例えば定型的業務や給与・旅費の計算等の総務事務について、集約化や民間委託が可能か検討されたい。

2. 類似・重複する事務の例として、放課後ルーム事業と放課後子供教室事業があるが、これは省庁の縦割りの象徴的な事業であり、一本化している自治体の研究をするなど、集約化に向けて検討されたい。

3. ごみの収集事業については、指定都市や他の中核市、近隣市でも委託化が進んでおり、官民が連携してサービス水準の確保が可能な事業と考えられることから、現在雇用している職員の退職時期と調整を図りながら、段階的な委託化を図られたいという内容です。

内容が似ているので、次の「②指定管理者制度について」もいきたいと思います。

指定管理者制度については、28年度、中核市の導入率が24.6%。船橋市は9.9%しかないという指摘を行っております。そして、そのことが常勤職員や臨時・非常勤職員を配置していることから、施設に配置する職員の割合が大きい要因にもなっているという指摘をしております。

したがって、積極的な指定管理者の導入が必要であることを指摘し、ただし、指定管理者制度の導入により、ノウハウや専門性の継承ができない問題もあるので、船橋市はそうした点を十分に研究し、公の施設があくまでも市の施設であることから、施設運営者に対する管理監督を確実に行うとともに、市民サービスに支障をきたすことがないよう留意しなければならないということで、提言として4つ挙げております。

1. 導入が進んでいる他の自治体における利点や課題等を十分研究し、全ての公の施設について例外なく導入に向けての検討を進められたい。特に運動施設や市営住宅等については、市場性や専門性が欠かせないことから、積極的な導入を検討されたい。

2. 指定管理者制度を導入するにあたり、事業者を選定する責任は行政にあることから、必要な専門的知識や当該施設を取り巻く社会情勢等を十分把握することに努められたい。

3. 導入後は、定期的なモニタリングだけでなく、必要に応じて事業者と十分なコミュニケーションを図るほか、利用者の声を把握し、市民サービスの向上につながるよう努められたい。

4. 課題のひとつとしてあげられているノウハウの継承については、例えば、複数ある施設のうち、ひとつは直営で運営するなど工夫されたい。

では、「③職員配置の見直しについて」も進めたいと思います。次が「(2)歳出の見直しについて」です。

14ページ、「③職員配置の見直しについて」。

船橋市では、定員適正化計画により、平成17年から22年ですが、常勤職員数を349人削減するなど、行政改革に取り組んできたわけではありますが、一方、業務量は、地方分権、中核市への移行、県からの事務移譲、人口増加、市民ニーズの多様化等により、増加の一途をたどっているということ。病院局を除く常勤職員299人が増加している。臨時・非常勤職員は714人増加しているということ指摘しています。

人口1万人当たりの常勤職員数を中核市で比較した場合、48市中35番目と少なく、船橋市は福祉施設等に多くの職員を配置している結果、福祉関係を除くと、48市中47番目まで下がる結果になるということ指摘しました。

給与水準をあらわすラスパイレス指数は、100.2と妥当な線かと思われませんが、将来の財政状況や、いずれ人口減少に向かうことを考えると、大幅な職員採用は慎重に考えるべきであるということ。

こういうことを踏まえると、繰り返しになりますが、政策・立案等の分野に職員をシフトするに当たり、公の施設の指定管理者制度の導入は必要であり、そこで生じた職員をシフトすることが最も妥当であると思われる。

臨時・非常勤職員については44%であり、中核市33市中3番目に多いということを指摘しました。常勤職員と非常勤職員の役割分担の境界が不明確になりやすいことにも、そうした原因があるのだろうと思いますが、留意してほしいということ。

それから、公務員に求められるのは、政策や事業に対する専門性だということですが、少ない常勤職員であるからこそ、人材育成や専門性の向上に配慮した人事行政が重要になってくるということを指摘しておく必要があるということです。

15ページにいきまして、臨時・非常勤職員については平成32年度から、会計年度任用職員制度に移行することになっておりますが、新制度においては臨時・非常勤職員に期末手当の支給が可能になるなど、新たな財政負担が生じることに留意することが必要だ。

提言として、

1. 会計年度任用職員制度に移行する前に、改めて常勤職員と臨時・非常勤職員の役割分担を明確にするとともに、事務の集約化や見直しを進めるほか、指定管理者制度の導入や民間委託の更なる推進等、組織や職員配置のあり方を整理されたい。

2. 会計年度任用職員制度への移行に伴い見込まれる新たな財政負担に対し、現在の職員体制のまま漫然と対応するのではなく、臨時・非常勤職員の削減に努める等適正な人員管理を行われたい。

以上のところまでのご意見をいただき、大分時間も過ぎましたので休憩にしたいと思いますが、いかがでしょうか。

## ○日吉委員

日吉でございます。今回、特に業務改革のところは、人の話と、アウトソーシングなり官民連携の話を中心にさせていただいて、この内容については全く違和感がないのですが、議論が足りなかったなと思うのがICTの活用のところ。指定管理者制度はちょっと違うかもしれませんが、業務の見直し・集約、職員の配置とか、結局、この辺に非常に大きなインパクトがあるのかなと。

特に、最近AIが大分実用化されてきてまして、多分、5年すればほとんど当たり前のように使いものになってくると考えますと、行政事務はかなり定型的な、条例とか法律とか規則に基づいて処理する業務が多いと思いますので、そうすると、そういうものはほとんどAIで置き換えられるというふうに考えますと、職員の配置についても今の流れの延長で考えていいのかなというところは非常に議論があると思いますし、特にICTの活用を積極的にするという点については、この行革の流れの趣旨に合っていると思います。当たり前だということなのかもしれませんが、特に以前とは状況が変わってきてまして、かなりの部分を自動化できるだろうという部分を触れておいたほうがいいのかなというところ。す。

## ○武藤会長

ありがとうございます。最初のほうにその点は触れたいと思います。

ほかはいかがでしょう。

## ○谷本副会長

幾つかあるので、簡単のところから先に言っていきます。

11 ページの、「2. 業務改革と歳出の見直しについて」の2つ目の段落の一番下の行、「早晚、予算編成が立ち行かなくなることが見込まれている」とありますが、これは平成 34 年という数字が前のところに出ていましたので、早ければ5年後に予算編成が立ち行かなくなることが見込まれているという、

#### ○武藤会長

「早晚」のかわりですね。

#### ○谷本副会長

はい。「早ければ5年後」というぐらいの表現に変えてはいかがでしょうかという、文言の変更がまず1点。

続いて、具体的に中身としまして、12 ページの「(1) 業務改革の推進について」の2つ目の段落の2行目、「公務員自ら対応すべき分野」ということで、類似のものがこの後にも何か所か出てくるのですが、政策・立案というところに限ってしまっているのか。国であればこれでもいいのですが、自治体の場合、むしろ実施部門の管理、マネジメントが非常に大事なポイントになってきます。この後、指定管理とか民間とのパートナーシップというような話が出てきますと、恐らくここで必要になってくるのは、言葉で言いますと「多様な主体で行う事務事業のマネジメント」という役割が、行政職員にとって極めて重要なお仕事になってきますので、そこをつけ加えてはいかがでしょうかというご提案です。「多様な主体で行う事務事業のマネジメント」というのが、一つ仕事としてあるということを書き込まれてはいかがでしょうか、というのが2つ目。

それから、3つ目が14 ページの「③職員配置の見直しについて」の中で、下から3つ目の段落の真ん中辺の後半から、「指定管理者制度の導入は必要であり、そこで生じた職員をシフトする」というふうに書いてしまっているのですが、これは誤解を招きやすいというか、指定管理導入施設の職員が立案の分野に異動させられてしまうようなイメージにとられてしまうので、むしろ、そこで浮いた人員を充てるということですよ。だから、ここは「職員」という言葉ではなくて、余剰人員になるのか、単純に人員でもいいと思いますけれども、「そこで生じた人員を充てる」という表現に変えられてはいかがでしょうかということ。

最後、もう一つ、15 ページ目の提言の2番のところ。会計年度任用職員制度のところ、最後に「臨時・非常勤職員数の削減に努める」と書いてしまっているのですが、これも実際に今雇用されている方たちがいらっしゃる中で、ちょっと配慮に欠けるかなと思いますので、せいぜい「臨時・非常勤職員の雇用のあり方の見直し」ぐらいの言葉で書きかえていただけると。「削減も視野に入れた」ぐらいの言葉は入れておいてもいいと思いますが、いきなりここで「削減」としてしまうと、現在この対象になられている職員の方たちの不安をおおることになりますので、その表現についてはちょっと配慮が必要かと思います。

#### ○武藤会長

貴重なご指摘をありがとうございます。

今のご指摘でもっともかなと思いますので、その点については直したいと思います。政策・立案の部分についても、やはり自治体は現業という福祉の分野は外せませんので、そこも「多様な主体で行

う事務事業のマネジメント」というようなことを、「公務員自らが対応すべき分野」の括弧内に、政策・立案等の「等」の中に入っているとえば入っていますが、「政策・立案や多様な主体」云々ということに変更したほうがいいかなと思います。

ほかはいかがでしょうか。

#### ○佐藤委員

2点ほどで、1つは細かいのですが、15 ページにある会計年度任用職員制度です。これも新しい制度なので、米印で何か説明ぐらいいはあってもいいのかなというのが1つ目です。

それから、船橋市さんの特徴は、これまで業務は基本的に直営が中心だったので、丸抱えが前提だったと思います。私は、丸抱えを前提にするという、そのあり方自体を見直しましょうと。だからアウトソーシングというのを視野に入れましょうと。やはり、これまでなぜ丸抱えで何とかなってきたかという、嘱託や臨時職員を大量に雇用して、ここで回していたからだと思います。これまでは人件費が安かった。でも、このゲームのルールが変わると。なぜかという、働き方改革ですから、任期つきのやつが新しく出てくるので、そうなるこれまでと同様のことはできない。これまでの船橋市は丸抱えで何とか回してきた。理由はアルバイトだと。でも、このゲームのルールが変わる。だからこういう業務改革が求められてくるという流れは、最初に前段で説明があってもいいのかなと思いました。

#### ○武藤会長

それをどこに入れるか、まだすぐには判断がつかいませんので、それについても考えさせていただきますが、入れることは入れたいと思います。

では、本木委員、どうぞ。

#### ○本木委員

本木です。一市民として非常に単純な疑問です。この提言は提言で、私は賛成であります。ただ、市民として疑問に思うのは、たたき台でも臨時・非常勤職員が非常に多いという船橋の特徴があると。先ほど計数的に、ほかの都市と比べて船橋が3番目に多いということもあったので、それはそれでいいのですが、かつて団塊の世代、高度成長期、そして第二次ベビーブームも、もう今47歳になっているわけです。国の政策等もあって、年金の支給年齢が上がっていますから、しかも定年で終わった者を、そのまま継続雇用という手段として臨時・非常勤職員が多くなっているんです。これを工夫してどういうふうにできるのかなというのは、一市民としての単純な疑問だったのです。その部分については、これから行政責任として考えていくことだと言ってしまうとまあそれでいいのですが、これを読んで、市民としてはそういう疑問を持ったということだけは申し上げておきたいと思います。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。

ほかはいかがでしょう。よろしいでしょうか。

それでは、ここまででちょっと休憩に入りたいと思います。10分程度、休憩に入ります。

(休憩)

## ○武藤会長

それでは、再開してもよろしいでしょうか。

残り少なくなってまいりましたが、16 ページ、「(2) 歳出の見直しについて」というところでございます。

最初の段落は業務改革の話をしてきたけれども、ここではそれ以外のこの会議のテーマを取り上げた項目を提言したいということが述べられておりますが、その1つが扶助費の問題で、扶助費に振り分けられる財源は十分とは言えないこと、また、扶助費以外の経費から振り分けることも限界があると。このことから、扶助費を含めて改めて財源に見合った行政サービスのあり方を点検する必要があるという、先ほどのご指摘の選択の問題です。

提言としまして、

1. 定期的に事業評価する仕組みを改めて確立されたい。また、評価の結果、費用対効果が低い事業や当初の目的を達成したと考えられる事業の廃止も含めた見直しを検討されたい。

2. 扶助費や補助金については、特に市の単独事業について、制度開始の目的と現在の社会情勢が合致しているか、他の制度により当初の役割を終えていないか等、総点検されたい。

3. 補助金については、各課における自己点検はしているが、補助金制度の見直しから 10 年が経過しており、全庁的な点検をすること。

ここの 16 ページのところ、ご意見いかがでしょうか。

## ○佐藤委員

提言はこれでいいと思うのですが、背景説明で、例えば今、子どもの教育費の無料化とか新しい国の制度の改革、制度の変更があるので、それに伴って、これまで船橋市が負っていた、やっていた独自の事業が、実は国の事業と重複するかということになるとすれば、変な話、国にお任せすることができるわけですから、そういう何か背景説明があったほうがいいのかと思うのですが。

## ○武藤会長

なるほど。それは加えさせていただきます。

ほかはいかがですか。はい、お願いします。

## ○谷本副会長

この歳出の見直しは余り詳しくこれまで議論しなかったような記憶があるので、改めて確認も含めてお聞きしておきたいのですが、提言 1 のところに、「定期的に事業評価する仕組みを改めて確立されたい」ということですが、この改めてというのは、既にあるものを見直すという認識でよろしかったでしょうか。

## ○政策企画課長

この提言をいただいたときに、ちょうど今、例えば船橋市は事務事業評価みたいな形をどういものがされていますかということをも分谷本先生のほうからいただいて、全ての事務事業を評価するというのは今はやっていませんというお話をさせていただいて、具体的に何をやっているかという、実施計画に計上されている 300 から 400 ぐらいの事業については、それは毎年進捗管理とか中間目標



管理を設定して評価はしていますが、全庁的なものについては今はやっていませんという答弁をさせていただいて、それに対しての提言であろうというふうに理解しました。

**○武藤会長**

よろしいですか。

**○谷本副会長**

とするならば、事業評価自体を入れることも大事ですが、やはり幾つか、私、武藤先生と一緒に事業評価のお仕事をさせていただいた経験からしますと、予算に反映させる、つまり、評価のシステムをつくるのはいいけれども、評価するだけで、そのことと予算をリンクさせていないで事業評価だけが何か走ってしまっているところもあったりするので、やはりここできちんと定期的に事業評価し、予算算定に反映させると。予算とのリンクを明示しておいたほうがいいのではないかなと思いますが、いかがでしょうか。

**○武藤会長**

そうですね。なかなか難しいんですよ、それが。

**○谷本副会長**

難しいのは難しいですけども。

**○武藤会長**

反映できるものもあるし、反映できないものもある。だから、反映できるものは絶対にありますので、全部を予算に反映させるということではなくて、部分的に反映させる。部分的にと言うとちょっと消極的ですが、反映できるものは反映する、そういう方向性はあり得るかと思いますね。では、このところも何か文章を考えて、事業評価の提言1のところに書き加えてみたいと思います。

**○佐藤委員**

今のですけれども、もう時間がなかったなので、今回はこのぐらいかなと思うのですが、事務事業評価をまさに予算に反映させようということであれば、事務事業を行うタイミング、予算の前にやらないといけないので、立川市とかはその辺はいろいろ努力して、うまく回っていなかったりするのですけれども、事務事業評価は予算を組む前に、夏前にやるとか、そういうサイクルを組まないといけないので、その辺はやはり実効性のあるPDCAをどう組むかという、そういう視点は要るのかなと思います。余り議論していなかったなので、多分それは次の宿題かなとは思いますが。

**○武藤会長**

そうですね。それから、補助金について、参考資料2がありますが、補助金の見直しの事業についての資料を作成してもらって参考資料2として加えたものです。事務局のほうから何かこれについての説明はありますか。お願いします。

**○財政課長**

お手元にお配りしました参考資料2ですが、平成15年度以降取り組んだ業務の見直しということで、主なものをまとめさせていただきました。1枚目、平成16年度の母子等家庭児童養育手当（現遺児手当）ですが、これについては、支給対象を種別に限定する等、平成16年度に制度見直しを行って、この効果として約2億円の削減を行ったというものでございます。

22年度につきましては、高齢者福祉事業の見直しと、実態に合わせて制度を見直して削減した財源を、そのときに必要と思われる新たな高齢者福祉事業の拡大や新規への取り組みということで、これについては、20年度、22年度の事業比較といたしますと、2ページ目の中段、上記高齢者事業の合計というところで、20年度は対象となる事業はおよそ4億3,200万円ございましたが、これを一番上のところで事業を見直した結果を新たな事業あるいは拡大ということで振り分けて、それでもなおかつ7,000万弱の節減を行ったということでございます。

また、平成25年度の老人医療費、市の単独で行っていたものですが、これについては対象を削減していくということで、25、27の2年間の差額で8,000万円ほどの削減を行いました。

そのほか、一番下、平成29年度の予算の見直しということで、一般経費の削減については、各課の経常的に行っている事業の予算を一律10%削減して、それは各課で配分してくださいということを実施して、約3億円の一般財源の削減効果を捻出しました。これにつきましては、過去平成16年度に取り組んだ同じような一般経費の10%削減を行った効果が約10億円ございますので、この取り組みでトータル約15億円、財源を削減することができているという資料でございます。

以上です。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。

16ページ、何かほかにごございますでしょうか。特にありませんか。

では、どうぞ。

#### ○谷本副会長

今ご説明いただいた資料で、ぱっと見た話なので細かいところを把握していないのですが、つまり、今ご説明いただいたのは、事務事業の見直しをしまして、財政的な削減効果がありましたということだと思いののですが、この中で廃止になった事業というのは、そうすると、22年度決算のところには棒が引いてあるものが1個、敬老行事事業費（敬老祝金）だけで、あとは何らか手法を見直したり新規で設定したりということで、額の効果はあったけれども、特に事業そのものの廃止とかには取り組んでいないということで見てもよろしいですか。

#### ○財政課長

削減効果が大きなものというところでお示ししているところですが、敬老事業の敬老祝金についても事業の見直しをしておりますので、記念品の購入券と一本化してなくしたということなので、行事自体はまだ残っているのですが、この祝金のほうについては廃止したと。削減をしたのは1つだけという状況でございます。

#### ○谷本副会長

そうしますと、平成20年度決算に比較して22年度決算では額が減っているのですが、28年度決

算の数字を見ると、物によってはまた上がってきていますよね。ですから、当時としては削減していたけれども、当然この対象となる高齢者が増えますから、事業費が上がってくるというのは当たり前だと思うのですが、そこはどう見ていらっしゃるでしょうか。どう判断されているのでしょうか。

#### ○財政課長

そのまま継続していると、この金額、事業規模ではおさまっていないというところがございますけれども、20年度に行った見直し以降、制度のあり方について再度見直しは着手していないという状況です。

#### ○谷本副会長

では、それを踏まえますと、ここに書き込めるかどうかはさておき、次の課題になるかもしれないのですが、もしかすると、やはり見直しからもう10年近くというのでしょうか、10年といいたいでしょうか、たっておりますので、そのあたりについてもきちんと検証していく、見直しに着手していくということを考えていかなければいけない時期を迎えていますよね。その書き方は委員長のご判断にお任せしますけど。

#### ○武藤会長

提言の3のところでは10年が経過と、そのことを書いているのですが。

#### ○谷本副会長

補助金だけではないということですね。事業費ですね。

#### ○武藤会長

そうですね。補助金は10年経過ということですが。その他の見直しということも含めてということですね。はい、わかりました。

2のところもその見直しということが入っているので、点検されたい。もっと強い言葉でやったほうがいいですか。

#### ○谷本副会長

どう表現しましょうかね。私も今受け取ったばかりで適切な表現が頭に浮かんでおりませんので、ちょっと検討させていただいてよろしいですか。

#### ○武藤会長

はい。それでは、提言の最後のページですが、17ページに移りたいと思います。公債費の抑制・普通建設事業の見直しについて。

船橋市は、人口急増期に文教施設の整備にお金がかかったこと、道路、公園、下水道、都市基盤が不十分だったために、多額の財政支出と市債の発行を行ってきたわけであります。

また、平成23年に発生した東日本大震災を教訓として、文教施設の耐震化に集中的に取り組んできたため、多額の市債発行が行われたということ。

このことから、平成29年度に試算したところでは、現在130億円程度の公債費が38年度には200

億円を超えることが見込まれているということです。過去の市債の償還は削減することはできませんが、今後は普通建設事業について年度間の平準化を進める等、可能な限り市債の発行を抑制する工夫が必要だということを述べております。

提言としては、

1. 大規模事業を初め、真に今必要な事業なのか改めて総点検するとともに、仕様や設備等についても徹底的に検証し、可能な限り市債の発行を抑制すること。

2. 市民要望の強い道路等、都市基盤整備や公共施設の保全については計画的に進め、大規模事業については、なるべく平準化を図ることという内容でございます。17 ページでいかがでしょうか。

この点については、参考資料1が谷本副会長から全体像がわかるような資料をとということでつくっていただいたものですが、事務局から何か説明がありますか。お願いします。

## ○政策企画課長

政策企画課長でございます。以前この普通建設事業、大規模事業をやったときに、過去やったものについての一覧表をお示しさせていただいて、そのときに、やはり全体の意見をまとめる中では、将来どういう大規模事業を予定されているのか、そういったものも今想定されているものがあればお示しいただきたいというご意見がありましたので、ちょっとここでご紹介させていただくために資料を用意させていただきました。あくまでこれは平成29年4月時点ということで、34年に破綻というちょっと刺激的な言葉もあるのですが、ここは今後いろいろ変わっていくことになるかと思いません。

この時点での主な大規模事業、特に金額10億円以上のものについて想定されているもの、もちろん時期というのは今後の話になっておりますけれども、幾つか上からご説明させていただきます。

まず、南部清掃工場建替事業、これは現在進んでいるところでございます。特に30年度、31年度、この2カ年で事業費規模が100億円を超えてくる、ちょうど一番ピークの事業です。

続きまして、AGC跡地活用事業ですが、これは実は船橋駅から東武野田線で2つ目、塚田駅の駅前が700ヘクタールぐらい開発されるということで、この周辺は、学校の自由学区を使いながら、既に小学校はいっぱいになってしまっただけでどこも受け皿がないということで、保育園用地とあわせて学校を建てるということを今やっております。あわせて放課後ルームということもここで今予定されているところです。具体的には、30年度からここで予算審議を今やっておりますけれども、通ればという前提でこの事業が始まります。

次の京成船橋駅東地区市街地再開発事業は、これは地権者の方たちの中で、今、再開発の協議が出ていまして、それが調べれば市としても当然法定の負担が生じてくると。それから、その脇に美術館整備というのがあるのですが、実は船橋は美術館を整備しようという計画がずっと以前からございまして、場所の選定などもしていたわけですが、もしこの再開発ビルができるのであれば、そのフロアも活用しながら美術館の整備ができないかと。まさにこれはあくまで検討ですが、今、そういう狙上に上がっております。

その次の国家公務員宿舎跡地活用事業ということで、これは2カ所ございます。この行田というのは、塚田第二小学校の子どもたちが卒業したときに、周辺の中学校では受け入れが難しいという推計の中で、新たに中学校をつくらうという計画の中での予定でございます。

それから、二和というのは、これは新京成の二和向台という駅前の1.5ヘクタールの土地ですが、ここについても出張所が非常に手狭なところがあって、駅前ロータリーが何もなく、非常に

交通上も支障を来しているところがございますので、そこを駅前広場とか必要な公共施設を分けていくために今計画をしているところでございます。

それから、次の取掛西貝塚保存整備事業、これは国においても非常に貴重だと言われている縄文早期の遺跡がございます、それは国指定を目指して、今、実際に農業とかをやっている方もいますから、非常に時間をかけていく中で整備をしていこうという事業です。

次の海老川上流地区土地区画整理事業、これは東葉高速鉄道が走っているところですが、ちょうど船橋の真ん中あたりになります。ここについては、耕作放棄地が広がっておりまして、資材置場とか、あとはミニ開発みたいな形で住宅がにじみ出しみたいな形になっている、要はスプロール化の象徴的なところになっていますので、ここについては、組合施行ですけれども、いいまちをつくっていこうという中での区画整理でございます。

続きまして、飯山満地区土地区画整理事業、ここも東葉高速の飯山満駅の周りですが、これは従前からずっと行っている区画整理で、市施行で行っています。

それから、消防本庁舎建替事業、この辺は建て替えになってきますけれども、ちょうど市役所の道路の反対側、耐震的にもここは将来的に建て替えなければいけないというところで、建替事業を予定しています。

もう1つ、公民館の中での東部公民館建替事業、これは津田沼駅から非常に近いところにありますけれども、ここについても老朽化というところで、今、建て替えについての計画があるところでございます。

それから、新たに児童相談所整備事業ですが、これは児童福祉法の改正がありまして、中核市については設置という話になっております。財源の話と人材の話が、国においては32年度までに一定の方向性を出すという方針が示されておりますので、それ以降についての予定ということですが。

その次の船橋駅南口市街地再開発事業、これは駅前広場整備という計画があるのですが、ここについては、実施時期についてはいつまでという具体的なスケジュールはありませんが、もし着工するとなるとそれなりの規模になるということで、計上させていただいているというところでございます。

以上です。

## ○武藤会長

よろしいですか。

## ○谷本副会長

改めてこれだけの事業をこれからやっていくとなると、相当計画的に公債費を考えていかなければいけないというのを教えていただいたというところだと思います。むしろ私たちだけではなく、これはきっと市民の方たち、個別の計画事業には恐らく載っているのだと思いますけれども、市民の方たちの目に触れる機会は多くないと思いますので、多分なぜ行革が必要なのかの理由に、やはりこういうことを今後予定しているということは、きちっと伝えていく必要がありますよね。感想です。すみません。

## ○武藤会長

はい、どうぞ。

### ○佐藤委員

質問と提言に対するコメントが1つですけれども、質問は、この建て替えのほうですけれども、建て替えとか耐震化等々は、いわゆる今の公共施設等総合管理計画とか、その後、個別施設の長寿命化とかの計画があると思いますが、まずは、それぞれの程度整合性を図っていらっしゃるのかということですが。

### ○財産管理課長

財産管理課長です。公共施設等総合管理計画につきまして、28年度に本市でも作成しまして、その後、今29年度に1年間かけて全公共施設767施設の状況を知るために施設カルテを作成しました。その施設カルテの中でハード面とソフト面の分析を行っておりまして、課題があると思われる施設、優先的に取り組まなければいけない施設につきまして選択いたしまして、施設所管課と施設の方向性をどうするかという協議を始めたところでございます。30年度中に、利用の少ないような公共施設につきましては、複合化とか、場合によっては廃止とか、何らかの方向性まで決めていけたらいいかなと思っていますところでございます。

### ○佐藤委員

これも余り議論できなかったもので、提言に盛り込む必要はないかもしれないのですけれども、やはり規模を、新しい施設をつくるのだったら、他方では古い施設は壊していく、やめていくという選択肢をしないと、施設ばかり丸抱えすることになりますので、あわせて減築なり、あるいは廃止、集約化のほうを既存施設についてはやめていくという姿勢はあっていいのかなと。それと、貝塚保全整備事業、これは補助事業という理解でいいのですか。文科省の重要指定文化財みたいなご説明だったので。直轄事業に対して、国が地方自治体に。

### ○山崎副市長

副市長です。基本的にその方向で考えたいと思っています。

### ○佐藤委員

できるだけ国から出せるものは出していただいたほうがよろしいだろうと。余りこれ以上使わないほうがいいでしょうということだったので。

それから、提言ですけれども、やはり一般論としてわかるのですけれども、真に必要な事業かどうかを改めて総点検するということと、それから、やはりライフサイクルコストを考えて、2番目ですか、なるべく平準化を図るという中においては、やはりライフサイクルコストをちゃんと視野に入れるということと、すみません、議論が分かれるかもしれませんが、市民要望が強いという、あれもこれも欲しくなるので、市民要望が高く、かつ経済効果が高いとか、費用対効果が見込まれるというのをつけないと歯どめがきかないかなとは思いました。

### ○武藤会長

なるほど。では、そういう言葉を加えるよう、ちょっと検討します。  
ほかにいかがでしょう。

## ○日吉委員

日吉でございます。特に提言1のところについてですが、まず、今、佐藤先生からもご指摘あったとおり、やはりコストの効率化というところは書いておく。要は、ライフサイクルコストをどう下げるかというところなので、ライフサイクルコストを下げるために、この仕様・設備等について検証しとありますが、例えば最近、デザインビルドとかE C Iとか、新しい発注方法があつて、それでかなり効率化をしている例がありますから、そういった手法も積極的に視野に入れるというのが1つと、それから、前半のほうについては、多分、事業の必要性和優先順位をしっかりと精査するというようなことで書かれたらいかがかなど。

あともう1つ、これは議論は余りしていないので、書くかどうかはお任せしたいと思うのですが、当然公債費の抑制については、公債費という形で記載をするということだけではなくて、やはり民間資金の活用というところは意識したほうがいいと思つていまして、例えばP F Iに限らないですが、例えば事業の中で民間の収益事業と一緒にやることで、最近はそういったP P P事業の形が多いですけども、整備した民間の事業の収益の一部を公共サービスのほうに充てていくとか、そういう形で税財源だけに頼らない形での公共サービス提供みたいな話、結構国のほうもそういった類型を推していますので、そういったところも、先ほどこれの前に税収以外の項目もありましたけれども、多分そこ若干絡むと思うのですが、そういった形で官民連携によっていわゆる公債に頼らない形での資金調達の対応を考えるとといったことも志向していくということを入れておいたほうがいいのではないかと思います。

## ○武藤会長

そうですね。前のほうにありましたよね。どこだったか、指定管理者。

## ○日吉委員

10 ページですね。税外収入の確保について。

## ○武藤会長

そうですね。税外収入。そのことについて、どこに入れるか検討しながら修正をしたいと思つています。どうぞ。

## ○谷本副会長

せっかく日吉委員がいらっしゃるので、ちょっとお知恵をと思つていたのですが、この大規模施設でさまざまな例示がもう既にほぼ決まっているというか、今後予定があるものが出ていますよね。今おっしゃられた民間資金の活用というようなことを考えたときに、変な話、例えば児童相談所とかいうところはまずそういうのは適用できなかつたり、消防署の本庁舎とか、そういったものでなかなか難しいところはあると思うのですがけれども、例えばここで挙がっているような例なんかでいくと、民間資金が、美術館ですか。

## ○佐藤委員

もうかるのは美術館です。

## ○日吉委員

あとは、例えば消防本庁舎にしても多分消防署自体の運営を民間に任せるということはないので、そこについては多分ないと思うのですが、1つは、起債とかを使わずに民間の資金で平準化していくというやり方と、もう1つは、多分一番効果がありそうなのは、土地がどれぐらいあるかですけれども、多分消防署だけで使い切らない土地の容積があれば、そこに民間の収益施設を併設していくと。その例えば収益施設の容積が、民間が買ってもらえれば、その買ってもらった容積分のお金で消防署の費用がもしかして出てしまうかもしれないとか、そういった形で民間の資金をうまくセットで考えていくというか、そういう形ではできないのではないかなと思います。

## ○谷本副会長

ありがとうございます。ちょっと私とその分野は詳しくないものですから、どうなのかなと思って、お知恵をいただきましたかったのと、逆に今後これを検討していく上では、そういった民間活用の知恵というのいろいろいただきながら考えていかなければいけないかなと思ったのですが。

あと、美術館整備は、さっきフロア活用でとおっしゃっていましたよね。時代的な今の流れからいくと、いわゆる行政がそういう文化施設を、今、博物館だとか美術館というのを直接おつくりになれる時代なのかなと、率直に疑問に思ってしまうところがあるのですけれども、これはもう、やはり市としてはそういう方が、例えば美術品を所蔵していらっしゃって寄附してくださる方がいて、ぜひこの方がいるのでつくらなければというようなものがあって志向されているのか、やはり美術館は必要だよということ、一般的な公共施設の必要性としてお考えになられているのか、ちょっとその辺をお聞かせいただきたいのですけれども、いかがでしょうか。

## ○山崎副市長

副市長です。そもそも事の発端は大量の寄附を受けたので、もともと財団法人でやっていた清川記念館という、まちの資産家が椿貞雄さんという方の絵をかなりコレクションとして、それで、その方を支援もしていたということで、建物1棟寄附を受けてというところがございました。そこはもう今は別の建物に変わっているのですけれども、船橋にかなり深いかかわりをされていた方なものですから、それを何とか記念として残したいというのと、美術館の提言をいろいろ受けています。逆に言うと、若手の芸術家に発信するような機能だとか、単に展示するだけだと、多分そうはもう必要性はないので、その辺がいろいろあるのですけれども、ただ、この財政状況なものですから、これは今後とも市長とは慎重に協議はさせていただきたいと思っております。

## ○佐藤委員

多分一番いいのは、やらないことが美術館が一番いいと思うのですけれども、やるのなら、さっきから議論がある民間資金をどうやってうまく使うか。もしギャラリーと併設できるのであれば、ギャラリー一部分は民営なので、何かそういう形で、できるだけ税金を使わないという形をとられたほうが後々困らないかなとは思っています。美術館はあくまで例ですけれども、やはり全体として公的資金を使わない形で、民間資金を使って公共事業をやっていくというのが今の流れだと思うので。

すみません、あともう1つ言うのを忘れたのですけれども、(3)のタイトルですけれども、公債費の抑制といってもある公債費を抑制しようがないので、正確に言えば、「普通建設事業費の見直し



を通じた公債費の抑制だと思います。

#### ○武藤会長

なるほど、そうですね。確かにね。それはそのように直させていただきます。

それから、中間意見書について、中間意見書で公債費の部分では結構書き込んだのですが、その部分をちょっとここは短いということもありまして、重複することになりますが、中間意見書からこちらに持ってこようかなというふうに、少し書き加えをしたいと思います。そういう方向でよろしいでしょうかね。

それから、「なるべく平準化を図ること」などと最後のところにあるのですが、こうした表現についても、「なるべく平準化」というと、しなくてもいいような印象を受けてしまいますので、ちょっと直したいと思っておりますが、何かご指摘の点はありますか。

#### ○佐藤委員

今の中で思い出したのですけれども、中間の中にむしろ、これも国の方針、人口 20 万人以上ですから、人口 20 万人以上という、PFI、PPPの活用が原則になっていますね。これは国に対する対応になりますので、やはり努力目標というよりは、PFI、PPPの活用を前提に今後は公共事業の整備、施設の整備を進めていくということにならざるを得ないと思います。これは国の方針です。

#### ○武藤会長

その点は書かれていないので、先ほどの日吉委員の提案とともに、どこか適切なところに書き加えたいと思います。

#### ○谷本副会長

今、武藤先生がおっしゃった、なるべく平準化を図るというのではちょっと弱いかなというところで、先ほどの資料でも大規模事業の計画をご説明いただいたのですけれども、一般的に考えれば、ちょっとこれは要らないのではないかと思われるようなものも予定をされているというところもありますし、計画にのせられた当時は必要性が見込まれてのせられたものも多々おありかと思っておりますけれども、やはり時節が変わって、経済状況が変わって、今の時代にそれがそぐうものなのかどうなのかということを検討しなければいけないものの中にはあると思いますので、大規模事業については、既存の計画事業も含め再点検をし、不必要なものについては廃止、中止というようなことも含め検討していくぐらいのことは、もしかすると盛り込んだほうがいいのではないかなというふうに今率直に思ったのですけれども、この辺は皆さんのご意見を伺っていないので、いかがでしょうか。

#### ○武藤会長

それは当然のことだと思いますので、書き加えたいと思います。

それでは、このところはよろしいですか。

では、最後、「おわりに」ですが、ここは「はじめに」と同様、全部読みたいと思います。

船橋市も、いずれ人口減少社会を迎える。また、団塊の世代が後期高齢者となるいわゆる 2025 年問題は都市部により強く顕在化するものであり、船橋市も直面することになる。多様化する行政ニー

ズに加え、このような社会情勢の変化に適切に対応するために、施策や事業の見直しをしていくことが求められる。

また、この意見書をまとめるにあたり、あらためて船橋市の現状と課題を整理したが、早急に行財政改革に着手しない限り、早晚財政運営が立ち行かなくなる思いを強くした。

早期に全庁的な行財政改革に取り組む体制を整え、職員が行財政改革の必要性を認識し、庁内を挙げて行財政改革に取り組まれることを期待したい。

また、このような背景を踏まえ、今後、行財政改革に本格的に取り組む中で、新たに市民の負担を求めざるをえない場合も十分考えられる。

行財政改革は市民生活に直結するものであるから、市の財政状況等のわかりやすい「見える化」を進め、市民に理解を求めつつ、市民と一緒に、今後の船橋市の行政サービスのあり方を検討しながら、行財政改革を進めていただきたい。

以上であります、いかがでしょうか。特にございませんでしょうか。

では、皆さんから今日いただいた意見を整理し直しまして、本会議の平成 29 年度の意見書として市長に提出することとしてよろしいでしょうか。

訂正については、また近日中にお送りいたします。また、意見書の提出についてですが、提出日は事務局と調整中です。日程が確定しましたら、事務局から委員の皆様にもご連絡いたしますので、ご都合が合えば委員の皆様もご出席していただけると助かります。

それでは、これまでの会議にご出席いただいております副市長のお二方にも、何か全体的なご意見やご感想がありましたらお伺いしたいと思います。

まずは、船橋市行財政改革推進本部の副本部長である山崎副市長、いかがでしょうか。

## ○山崎副市長

委員の皆様、本当にありがとうございます。確かにここに書かれているとおり、本当にここ数年ですけれども、かなり財源調整基金を使って、ほぼそのお金を繰り入れることを前提に予算を組んで、それがずっと数年間回ってきていて、大体財調 70 億円から 80 億円を当初に入れて、前は 40 億円ぐらいしか入れていなかったものをかなり高額な財調を入れながら剰余金もそれ以上に出てくるというような財政運営ができておりました。

ただ、やはりここへ来てその手法がなかなか難しくなって、なおかつ交付税関係もかなり減ってきて、それから、税につきましても当初予算を組んだよりも多く入ってくるという運営がかなり続いていたのですけれども、そういったものが全て逆に動いた瞬間に、先ほどおっしゃっていた 34 年には、今お示ししている推計ですと予算を組めなくなると。ただ、予算を組めなくなるということはなくて、絶対組むんですよ。

私、平成 15 年のときも平成 20 年のときも財政課長なり財政部長をやっていて、絶対組むんです。ただ、かなりいろいろなところを無理した予算を組むという話になってしまいますので、逆にそれは市民生活にとって非常に不幸なことなものですから、今日までいただいたご提言を庁内職員に落とし、また、市民に説明しながら、いかに健全な手法に持っていけるのか、一生懸命汗を流したいと思っています。

それから、お願いですけれども、市長に提言されるときに、前は武藤先生だけで、あのとき時間がとれなかったのですけれども、逆に言いますと、できる限り皆さん参加していただいて、感想なりを述べていただくと非常にありがたいので、もしお時間が合えばご出席いただきたいということを

この場をおかりしてお願いしたいと思います。今年度予算は今審議中ですがけれども、通った暁には、またできれば次年度以降も何らかの形でご協力いただければと思っております。

以上です。ありがとうございました。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。

では、尾原副市長、お願いします。

#### ○尾原副市長

私からも今回のこのご提言につきまして、非常に幅広く多岐の事項にわたってご提言いただいているということで、御礼申し上げたいと思っております。それで、今回いただくこの提言を踏まえて、個別の事項についてはきちんと取り組んでいかなければいけないと思っております。

今日の会議の中で、非常に印象的だったのは、やはり全てについて充実させることはできないのだということです。これは今までもそうなのかもしれませんが、より一層そういう厳しい条件になっていくということで、政策の選択をより厳密にやっていかなければいけないと。そうしますと、当然市民の方への影響が非常に大きくなってまいりますので、今まで以上に丁寧に、市の財政状況とか政策の優先順位、そういったものを含めてわかりやすく丁寧に説明して、ご理解いただく必要があると思っております。

それから、もう1つ、前もちょっと似たようなこととお話ししたかと思っておりますけれども、事業評価というのは、これは口で言うのは簡単ですが、国のほうでもなかなかうまくいっていない部分があって、労多くして益少なしという場合があります。私もそういったものを評価するほうだったり、あるいはされるほうだったりしたことがありますので、よくわかるのですが、効率的でかつ効果があるやり方というものを見出していかなければいけないと思っておりますが、成功事例はあまりないものですから、ぜひ先生方のご知見を今後いただいて進めていきたいと考えております。

以上でございます。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。

今年度の推進会議は本日が最後となりますので、委員の皆さんからもこれまでの会議を通じて何か全体的なご意見や感想がございましたら、お伺いしたいと思います。どうぞ。

#### ○大野委員

先ほど発言したときも終わりに少し話をしたいということをおっしゃっていただきましたが、実は2点ほどあります。

1点は、市民代表ということで入れていただきました。市民の感情としては、いい行政をやってもらって、それから、お金は税金を払うだけで済めばいいと、これが原則ですよ、気持ちとしては。ですから、これだけやったのだから金が欲しい、これだけやったから払ってくださいというのはやはりわかるようにしていただかなければいけないということで、ぜひその辺をきちっとチェックしていただきたいと、そんな思いでいます。

そして皆さん方のご苦勞の件ですが、取り組みが大変早くていい形でできていくのではないだろう

かという思いがあります。というのは、もうマイナスが見えたときにこの会議を開いているということで、今後の対応はきちっとされていくのだろうと思っています。いただいた書類を見ていると、これはお金があるときの予算の組み方の計画だったというふうに見えるのですが、お金がなくなったときには、ではどういう計画をつくるのだと。

これは皆さんの力を集めて、実はマイナス思考のときの発想というのは、日本でもある時期から考え方ががらっと変わっておりますので、そんなところを市役所の職員の皆さんに、意識改革というのですか、いろいろ委員の方も言われたのですが、マイナス思考の中で改めて気持ちを切りかえて、素晴らしい能力を発揮して、市としての特徴あるそういうものを組んでもらえるように、お願いできればというのが意見でございます。

それから、2点目ですが、これはもう個人的に大変情けない話なのですが、行政、役所の予算というのは単年度予算で、基本的に00（ゼロゼロ）に合わせていきますね。いろいろな基金とか何かはつくりますが。でも、これでいつまで続くのだろうという思いを実は持っているんです。予算を組みました、そして、各その課が仕事をやりました、ちゃんとその成果を上げてお金が余りました、こういうものを繰越していけるような、一般の家庭においてはそういう会計をしていると思いますが、行政の場合にはそうではなくて、予算は使い切る、使ってしまったらというようなことの使い方が今まで多かったような気がするのですが、会計の仕方といいますか、私たちみたいな市民が見たときに、単純に単年度00（ゼロゼロ）会計ではなくて、何かうまい方法はないのでしょうかねと。そんなことも行政で工夫されていく時期が来ているのではないかなどとっていて、この件について教えてもらえればと思います。

2点、思いを話させていただきました。ありがとうございました。

## ○武藤会長

ありがとうございます。

では、日吉委員、お願いします。

## ○日吉委員

今年の発言でも何点かさせていただいたのですが、やはり行財政改革という中では、どこか切っていくとか、コストを下げていくとか、そっちのほうだけに目を向けるべきではなくて、サービスの質を上げながらとか、パフォーマンスをいかに上げるかというところにやはり注力していくべきだろうなど。あとは、これもさっき議論が出ましたが、その選択と集中とか、優先順位をどうつけるかというところと、優先順位をつけたものについては積極的に投資をしていって、その投資についてはパフォーマンスを最大化していくということがまず目的になってくるのではないかなと思います。

さらに、そのパフォーマンスを上げるためにはどういう手段を使うのか、誰がやるのかというところで、誰がやるかのところも、職員の方がやるべきなのか、民間がやったほうがいいのか、それともICTで全部自動でやったほうがいいのかとか、そういったいろいろな組み合わせを幅広く考えて、手段も提供方法も考えながら、やはりそのパフォーマンスをいかに最大化していくかというところで市民のサービスの最大化をしていくということが多分今回の会議の一番のところではないかなと思っていますので、引き続きそういった議論ができればなと思います。

以上でございます。

## ○武藤会長

本木委員、お願いします。

## ○本木委員

本木です。純粋な市民の立場から、あるいは平均的な市民の立場から、私は発言をさせていただいてきたつもりであります。つまり、平均的な市民の感覚というのは、サービスの意義を保ちながら、市民の一人一人の負担というのは軽くしてほしいというのが私は平均的な市民の感覚だと思うのですね。こういう中で、どういうふうに市民の意識も、改革なんて生意気なことは言えませんが、どういう形で市民に理解してもらおうかというのは、私はこれからの課題であって、この行財政改革会議が勝手なことを言っているけれども、本当にできるのかと思われぬような取り組みをぜひ今後していかなければいけないなど、こんな気がいたしました。

以上です。

## ○武藤会長

ありがとうございました。

では、佐藤委員、どうぞ。

## ○佐藤委員

2点ほど。まず、国全体もそうですけれども、レジームが変わったということを我々は理解しないといけなくて、これまでは多分国が最終的には財政を保障してあげて、自治体は国の言ったとおりにやっておけば責任を問われることはなくてと、そういう時代だったと思うのです。もちろん経済も右肩上がり人口は増えていってと。

ところが、これが現状が変わって行って、今、国自身が火の車ですから、国は余り当てにならないだろうということと、いかに自分たちの自治体を自分たちでマネージしていくかという、その能力が求められているということで、これ実は、私、ほかの自治体の仕事もしていますけれども、自治体間での改革競争だと思うのですね。やはりこの改革をすることによってまちの魅力を高めていく、そういう時代に入ってきているのだろうなと思いますので、船橋市さんもぜひこの改革競争に負けぬようにしていただければと思います。指定管理者だけ一周おくれのような気がしますけれども、一周おくれのアドバンテージは次に生かしていただければと思うのですが。

2つ目ですが、よく市民という言葉が出てきますが、市民には3つの顔があるということを理解したほうがいいですね。1つは有権者としての顔、つまり、船橋市を最終的にマネージしている責任者は、実は市民、有権者ですから。2つ目は、もちろん納税者としての顔。これが案外強調されないですね。いろいろな一般会計からの繰出金とか言いますが、あれは税金なので、結局は納税者の負担である。納税者の声はもうちょっと聞かなければいけないのだと思うのです。3つ目はもちろん受益者としての顔ですけれども、どうしても受益者負担にすると受益者の顔のところは全面的に出てしまうのですけれども。

だから、市民のどの顔にアピールするかということを考えて改革は打っていく必要があるのかと思います。受益者の顔ばかり言うと、当然負担の増加はみんな嫌だし、納税者の顔ばかり言えば当然税金が上がるのも嫌だし、でも、有権者の顔として、あなたのまちはどうなのですかというふうに考え

てもらえば、受益の部分と負担の部分と両方考えるようになるので、市民のどういう顔にアピールしていくかという、そこがやはりポイントかなという気はします。

#### ○武藤会長

では、谷本さん。

#### ○谷本副会長

幾つかの自治体でこういう行財政改革の会議に出席しておりまして、私、いつもは事務方が進めたる改革にブレーキをかける役が多くて、そこまで改革しちゃって大丈夫なのですかということをよく申し上げている立場ですけれども、実は今回お受けして、ずっとここまで第7回の会議までやっていく中で、やはり印象としましては、私がアクセルを踏みなさいと言ってしまえるような状況というのは、きちんとこれから取り組んでいただかなければいけないのだなという状況に今船橋市さんがおありになるのだということをちょっと申し上げておきたいと思います。

その上で、実際これを皆様のほうに提言としてお渡しした後に、ご判断されるのは市長ですけれども、実際に現場で動かれるのは職員の皆様方ということで、今日は事務局のほうにもたくさん職員の方がいらっしゃいますし、課長さん方、管理職の方も多くいらっしゃいますけれども、ここで私どもが議論してまいったことをどういうふうを受けとめていただけるか。皆さんが実際に市民の方たちと、ご自身の仕事がよくわかっていらっしゃる中で、今なぜ行財政改革が必要なかというところを説明し、理解を得ていかなければいけない立場におありになると思いますので、来年度の話も後ほどあるのかもしれませんが、私どもが提言しただけではなくて、きちんとこの後のサポートもしていかなければいけないと心している部分もありますので、ここから先はやはりぜひ職員の皆さんに、皆さんのお知恵をきちんと生かして体現していただければなということでお願いを申し上げます。

以上です。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。

私も最後に簡単に。行政サービスと公共サービスというのは違うもので、しばしば行政は行政サービスの方に責任をとろうとするところがあります。それは当然ですが、例えば保育なんかでも無認可、認可外保育についてはなかなか管理が行き届かないというようなことがあって事故があったりしますが、やはり私は、市民社会に必要な公共サービス全体を誰が見るかという、これは基礎自治体しかないのではないかと考えていますので、民間がやっているからいいのではないかとということではなくて、民間サービスも含めた公共的なサービスは、その質と量ですね、量の過不足と質の管理ということをやっていくのは基礎自治体の役割かなと考えていますので、そういう方向でまた考えていただければと思います。

さて、では、各委員からのご発言、ご感想はこのくらいにして、今年度の推進会議は本日が最後となるということを申し上げましたけれども、来年度も引き続き会議を継続してまいりたいと思いますので、よろしく願いいたします。

なお、来年度については、今年度取りまとめた意見書に沿ったテーマについて、進捗管理の意味で具体的な取り組み内容の検証を行っていくとともに、今後の市の指定管理者制度の検討を含め、行政

サービス改革の推進に関する検討について意見を寄せていきたいと考えております。事務局とそのあたりの審議予定を調整いたしましたので、資料に沿って簡単に説明をお願いしたいと思います。

#### ○事務局（政策企画課課長補佐）

事務局でございます。では、資料4をご覧ください。平成30年度船橋市行財政改革推進会議の審議予定についてご説明いたします。

来年度の会議につきましては、現時点での予定でございますけれども、全6回程度の開催を予定しております。具体的な日程につきましては、また委員の皆様のご都合をお伺いいたしまして調整させていただきますので、よろしくお願ひいたします。

主な審議内容といたしましては、今、会長のほうからご説明いただきました内容をこちらに記載してあります。今年度の意見書に沿ったテーマについての具体的な取り組み内容等の検証、また、「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」に基づく推進検討として、今年度もご審議いただきました指定管理者制度等の具体的な取り組み内容の検証、また、行財政改革に対する市民アンケート調査その他といたしまして記載してございます。こちらの内容検証等を修正させていただいております。

来年度の審議予定については以上でございます。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。次年度は今年度ほどタイトなスケジュールとはならないと思いますが、今説明していただきました内容のほか、適宜必要な審議を行っていきたいと思っております。委員の皆さんには引き続きよろしくお願ひしたいと思います。

では、事務局から何か連絡事項がありましたら、お願いします。

#### ○事務局（政策企画課課長補佐）

では、本日も長時間にわたりご審議いただきまして、ありがとうございました。事務局より連絡事項が2点ございます。

まず、スケジュールの関係で、先ほど会長のほうからもご説明いただきましたが、本日もご審議いただきました意見書の提出日程につきまして、会長と調整させていただきましてから、決定次第、追って委員の皆様にご連絡させていただきます。また、次年度の会議日程につきましても、同様にまた調整のご連絡をさせていただきます。

また、もう1点といたしまして、今回会議録につきまして原稿ができ次第ご連絡させていただきますので、内容のご確認につきましてご協力をお願いいたします。

連絡事項等は以上でございます。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。

以上をもちまして本日の会議を終了いたします。どうもありがとうございました。

閉会（16時40分）