

平成 30 年度第 6 回船橋市行財政改革推進会議 会議録

日 時	平成 31 年 3 月 29 日（金）15：30～17：00	
場 所	船橋市役所 9 階 第 1 会議室	
出席委員	武 藤 博 己 谷 本 有美子  大 野 敬 三 佐 藤 主 光 沼 尾 波 子 本 木 次 夫	法政大学大学院公共政策研究科 教授 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 市民委員 一橋大学国際・公共政策大学院経済学研究科 教授 東洋大学国際学部国際地域学科 教授 市民委員
推進本部員等	山 崎 健 二 尾 原 淳 之 伊 藤 誠 二 大 石 智 弘 杉 田 修 笹 原 博 志 栗 林 紀 子 大 竹 陽一郎 鈴 木 幸 雄 平 野 有希子 森 昌 春 須 田 一 弘 林 康 夫 小 栗 俊 一 丸 良 忠	副市長（船橋市行財政改革推進本部副本部長） 副市長 健康福祉局長 建設局長 企画財政部長 総務部長 教育委員会管理部長 企画財政部政策企画課長（作業部会長） 企画財政部政策企画課副参事 企画財政部政策企画課課長補佐 企画財政部財政課長 企画財政部財産管理課長 総務部総務課長 総務部職員課長 教育委員会管理部教育総務課長
事 務 局	政策企画課  財政課 財産管理課	岩埜副主幹、藤野行財政改革推進係長、染谷主任主事、岡本主事、吉田主事、平野主事、江川主事、毛取主事 小澤課長補佐 廣川課長補佐、高山係長、今井係長
次 第	1. 議題 （1）行財政改革推進プランについて （2）プランの進行管理について 2. その他	
傍聴者	2 名	
会議の公開・非公開の区分	公開	

開会（15時30分）

**○事務局（政策企画課係長）**

それでは、定刻となりましたので、平成30年度第6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。

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30年度第5回船橋市行財政改革推進会議意見要旨」、資料2「行財政改革推進プラン（概要版）」、資料3「行革レビューの実施について」、以上3点でございます。お手元の資料で不足がございましたら挙手していただきますようお願いいたします。

マイク的使用方法ですが、マイクのスイッチを押していただきますと、赤いランプが付きマイクがオンになります。ご自分の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させていただきますようお願いいたします。また、お手数ではございますが、発言の都度、お名前をおっしゃっていただきますよう、あわせてお願いいたします。

続きまして、委員の出席者についてご報告いたします。本日は日吉委員から欠席とのご連絡をいただいております。

本日は委員7名のうち6名の方にご出席して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、市ホームページ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2名の傍聴者がいらっしゃいますことをあわせて報告いたします。

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武藤会長にお願いいたします。武藤会長、よろしくお願いいたします。

**○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、受付の際にお渡しした「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。

それでは、平成30年度第6回船橋市行財政改革推進会議を始めたいと思います。

最初に、前回会議の要旨について、事務局より報告をしてください。

**○事務局（政策企画課係長）**

事務局でございます。それでは、平成31年2月1日に行われました第5回船橋市行財政改革推進会

議の意見要旨をご報告いたします。

資料1をご覧ください。前回会議では、議題として、「受益者負担について」、「歳入について」、「歳出の見直しについて」を議題とし、数多くのご意見をいただきました。当日ご発言いただきました主な意見をこちらの資料にまとめさせていただいております。詳細につきましては後ほどご確認いただければと思います。

議題1つ目の「受益者負担について」では、下水道事業について、一般会計からの繰入金の状態や汚水処理経費の全額回収を目標にした使用料の見直しについてご説明させていただきました。

この中では、経費負担の見える化や負担増の平準化など、見直しを行う際の留意点のほか、下水処理に要する経費の最適化の必要性などのご意見をいただきました。

議題2つ目の「歳入について」では、本市における市税徴収率の現状から、市税徴収率向上に向けた取り組みについてご説明させていただきました。

ここでは、現年分だけでなく、滞納繰越分の徴収率の向上の必要性や徴収業務における人材育成の重要性などのご意見をいただきました。

最後の議題でありました「歳出の見直しについて」では、普通建設事業の優先順位付けや公共建築事業の適正な進行管理、そして公共施設マネジメントについてご説明させていただきました。

この中では、個別施設計画を作成のうえで施設整備や長寿命化などの優先順位付けを検討すべきであることや、施設の設計内容の調整、検討時において、施設利用者視点を考慮することの重要性、また、施設の長寿命化には日常的に保全を行うことが効果的であるなど、幅広いご意見をいただいております。

簡単ではございますが、前回会議の意見要旨ご報告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。

事務局からの報告は以上になります。

## 1. 議題

### (1) 行財政改革推進プランについて

## ○武藤会長

それでは本日の議題に移ります。

1つ目は、「行財政改革推進プランについて」です。

前回会議において事務局より、今年度中に行財政改革推進プランの策定を予定していると聞いております。今回はその策定状況についてご報告をいただきたいと思っております。所管課よりお願いいたします。

## ○政策企画課長

政策企画課でございます。よろしくお願いいたします。

お手元でございます、資料2「行財政改革推進プラン（概要版）」をご覧くださいと思います。

平成 29 年度にこの行財政改革推進会議の皆様から意見書をいただきまして、今年度、各テーマに基づきまして細かいいろいろな議論をしていただき、ご意見をいただきました。それらを基に、このような行財政改革推進プランを取りまとめているところでございますので、本日はその概要版という形でご報告させていただきたいと思っております。

全体の構成からご説明させていただきたいと思っておりますので、まず、1 ページをご覧くださいと思います。

まず構成の 1 つ目としましては、船橋市がなぜ行財政改革をしていくのかという、プラン策定の背景と必要性についてまず述べております。内容につきましては、この後またご説明いたします。

続きまして 8 ページをお願いいたします。2 つ目として必要性と背景をご説明した後に「プランの趣旨・期間・目標」を定めこのページでうたっております。

続きまして 9 ページをお願いします。3 つ目としてプランを策定いたしましてその実効性をいかに確保するか、それから進行管理をどのようにしていくか、ということをごうたっております。

次の 10 ページ、4 つ目として「総合計画との連動」ということで、平成 33 年度からは新しい総合計画がスタートいたします。そこまでの橋渡し役、それからこの 2 年間どのように取り組んでいくかということをごうたっております。

そして最後、A 3 のとじ込みになりますけれども、プランにおける「6 つの柱」ということで、様々な行革に今後取り組んでいくわけですが、それを大きく 6 つの柱に分けて、それについて取りまとめているという、このような全体構成になっているところでございます。

では、改めましてご説明いたしますので 1 ページにお戻りいただきたいと思います。

まず、「行財政改革推進プラン策定の背景と必要性」ということで、まずはこれまでの船橋市の歩みということで、船橋市は人口急増期も経ながら、税収も順調に増え、その結果様々な事業により、都市基盤整備の課題等はまだまだいくつかありますけれども、市民サービスの向上に努めてきたという、これまでの船橋市の行財政をごうたっております。

2 ページに移っていただきまして、今後の船橋市の課題というところでございますけれども、近い将来船橋市も人口減少となることが見込まれております。あわせて、やはり少子高齢化がますます進むというようなそういう社会背景もございまして、その中から見えてくる課題について二つございます。

1 つは、少子高齢化がますます加速することによりまして社会保障経費がさらに増加する一方で、働く世代が減少することによって税収についても減少が見込まれていくということが一つです。

2 つ目につきましては、3 ページのところに書かせていただきました。人口急増期を中心に建てた公共施設が今後次々に老朽化していき、なおかつ、現在も様々な形で都市基盤整備や公共施設の整備をしております。それについての公債費がこれから増えていくというような、この 2 つの課題の解決を図りながら、必要な市民サービスの提供、それからまだまだ必要な都市基盤整備を維持していくか、ということが今後の船橋市の課題と考えているということをごうたっております。

4 ページをお願いします。ここは「船橋市の財政状況」ということで、ここ 10 年間の推移をごうたっております。

この表は、一般会計の性質別歳出決算額の推移でございますけれども、平成 20 年度に 1,416 億円であったものが平成 29 年度では 2,082 億円となっており、666 億円増加するほど、財政規模が拡大して

いる。内訳を見ますと、一番下のところですがけれども社会保障関係の扶助費が平成 20 年度では 274 億円であったものが平成 29 年度では 536 億円となっており、約 2 倍に増えました。

それから、投資的経費である普通建設事業費、これは平成 23 年 3 月に発生しました東日本大震災を契機としまして、小中学校の耐震化に集中投資をするとともに、清掃工場の建て替えなどを進めてきたというようなこともございまして、平成 20 年度の 103 億円から平成 29 年度は 305 億円となり、10 年前に比べますと約 3 倍に増えている状況になっております。

次に 5 ページをお願いいたします。このように普通建設事業に積極的に取り組んできたということから、市債残高につきましても 1,134 億円から 1,725 億円ということでこの 10 年間で 591 億円増えました。今後、この償還がどんどん本格化するようなことがございます。

そして、次をご覧いただきたいと思います。今後の財政見通しということで、これは平成 29 年度の決算を反映させた形での今後の将来財政推計でございます。扶助費については、やはり今後とも増加が続く見込みでございます。それから、先ほど申しました市債の返済が本格化する、そして高齢者人口も確実に増加してまいりますので、介護保険・高齢者医療事業特別会計の繰出金が増加していく、というようなことを考慮いたしまして推計をしていきますと、やはり毎年度 30 億円以上の財源不足が見込まれるということが予測されております。これは予算の中で、当初から財源調整基金を 40 億円繰り入れた予算組みをしたとしても、このような状況が今後見込まれます。

6 ページにつきましては、その内訳である扶助費、公債費、繰出金がどのように推移していくかというところを表したものでございます。

次に 7 ページをお願いいたします。今ご説明いたしました今後の市の課題、それから切迫した財政見通し、このようなことが想定されている中で、自治体を取り巻く環境もますます厳しくなっております。

本市におきましても、このような形で厳しい財政状況になっていきますと、今は維持しているような行財政運営を継続していくことはなかなか厳しくなっていく。そのことによりまして、市民サービスの充実のために必要な財源は確実に不足することが予測されていきます。そのために、今後の行財政改革の取り組みということで、表で示させていただきました。「事業の精査の見直し」、行政内部の「運営体制の見直し」、「積極的歳入確保」、このような様々なことを取り組みまして、「職員」、「施設」、「お金」、「情報」、これはビックデータとか ICT の活用などがございます。このような、限られた経営資源をいかに効果的、効率的に活用し、なおかつスピード感を持って取り組むかということで行政運営の効率化や財政の健全化を図りまして、市民サービスの維持・向上を目指す。このために、行財政改革の取り組みをこれからしていくということをここで示したところでございます。

大きな項目の 2 つ目、プランの趣旨・期間・目標でございます。趣旨につきましては、最初にご説明したようなことが中心になってまいります。期間につきましては、これをいかに積極的に取り組んでいくかということで、平成 31、32 年度の 2 か年を集中取組期間として位置付けまして、選択と集中により行革に取り組んでいく。なおかつ、中長期的なものも中にはございます。それにつきましては、行革プランの中で集中取組期間以降についても記載して、継続的に取り組んでいくということをうたっていきたいと思っております。

目標につきましては、先ほどの統括となりますけれども、行政運営の効率化や財政の健全化を図ることにより、必要とされる市民サービスの維持・向上を目指すために行財政改革を行うということ

掲げたところでございます。

続きまして9ページをお願いいたします。3つ目の項目です。プランの実効性の確保と進行管理になります。この策定したプランをいかに進行管理していくかが大事になります。まず進行管理をするということと、それからその取組結果を公表し、市がどのような形で行革に取り組んでいるのか。これは市民の皆様のご理解いただくということもございますけれども、そういう形が見えるようにしていきたいと思っております。

それから「行革レビューの実施」ということをうたっております。行革レビューについては、プラン概要の説明の後に改めまして詳しくご説明させていただきたいと思っております。従いまして、この場では「行革レビューの概要」というところご覧いただきたいと思います。

行革レビューとは何かということなのですが、やはり行革を進めていくに当たりまして、実効性を持ち、なおかつそれを予算編成に反映させていかないと成果が出ません。ですので、予算要求の前段階において事業の点検・評価を行い、自律的な見直し・改善を図った上で、外部の視点も活用しながら予算要求に反映させる一連の取組みを行い、その結果を確実に予算反映させることを目的とする。こういったものを行革レビューと位置づけまして、後ほどまた詳しくご説明させていただきますけれども、このような行革レビューの取組内容の手順を踏みまして、翌年度の予算編成に反映できるものは確実に反映をさせていくという、このような体制をとっていきたいというふうに考えております。

次に10ページをお願いいたします。4つ目の項目です。

「総合計画との連動」でございまして、現在、平成33年度からの新しい総合計画を策定してございます。まずはその2年間、31、32年度、これを集中取組期間と位置づけまして、行革の取組みについて風土醸成、それから確実な舵を切るということをここでしっかり行いまして、33年度からの総合計画の中でもそういった考え方が継続し、なおかつ実施計画の中でも行革が反映できるような、そういう体制をとっていきたいということを示しているところでございます。

このような市の考え方、取組方針、そういったことをお示しする中で、次の5番目、A3の資料をお願いいたします。具体的に何をやるのかというところでございます。基本的には、この集中取組期間である2年間で何ができるかというところに比重を置いてございます。もちろん、その2年間で結論が出ないもの、さらに中長期的に取り組むようなテーマもございまして、それについて33年度以降どうするかということもしっかりとうたうということは先ほど申した通りでございます。

プランについて、まず1つ目の柱でございまして、「業務改善による事務執行の効率化」、まず行財政改革をするに当たりましては内部改革が非常に重要だと認識しております。今後、職員や財源ですとかが非常に厳しくなっておりまして、経営資源の制約が今後とも見込まれます。なおかつ、会計年度任用職員制度というものが32年度から開始されることによりまして、新たに期末手当等の支出が発生いたしまして財政負担にも繋がる、このような背景もございまして。

ですから、まず大きく分けると4つのテーマを掲げました。1つ目が「業務改善に係る取組方針の策定」ということで、様々な業務改善をしていくに当たりまして個別にやっていくわけではなく、その取組方針を示した中で総括的に取り組んでいくということをごうたいたいと思っております。

2つ目、右の方をお願いします。「業務の棚卸し・見える化」でございまして。こちらはすでに実施しておりますけれども、まずはそれぞれの課が行っている業務がどのような事務フローで行っている

のか、そこにどのような常勤職員が関わっているのか、非常勤職員が関わっているのか、無駄がないかなど、そういうことを今後ここで点検をしていくということを考えてございます。それによりまして、業務の見直しと人員配置の適正化を図っていこうと考えております。

その過程の中で、3つ目の「ICT活用」ですけれども、業務見直し等もしていく中で効率化やコスト削減に繋がるようなものについてはICT化を進めていく。さらにはICT化により、市民サービスの向上が図られるよう検討していこうと考えております。

4つ目、「総務事務の見直し」でございます。この辺は国の通知でもございましたけれども、例えば給与ですとか福利厚生事務、そういった総務事務の一部につきまして、集約化、あるいは民間委託できないかということについて検討を進めていく。このようなところが1つ目の柱の項目でございます。

柱の2番目、「民間活力の積極的活用」です。こちらにつきましては、民間ノウハウを活用することによって市民サービスの向上ができるかどうか、ここが1つのポイントになってきます。1つ目は、これはもう何度も議論していただきました。「指定管理者制度導入の推進」でございます。

29年度の最新のデータによる中核市平均を見ますと、5割を超えている導入率となっており、制度導入がさらに進んでいる。一方で、船橋市についてはようやく2桁の割合に達したというような状況で、いずれにしても、指定管理者制度については今後とも積極的な導入に取り組む必要があるので、32年度導入予定施設、それから33年度導入に向けた検討施設ということを掲げさせていただきました。これ以外のものにつきましても順次それぞれの施設の課題、こういったものが解決出来れば順次導入に向けて進めていきたいと考えております。

もちろん、指定管理者制度ありきというよりは、民間活用をいろいろ進めていく中で、指定管理者制度になるのか、あるいは業務委託になるのかということはあるかと思っておりますけれども、いずれにしても、積極的に取り組んできたいと思っています。

それから、「モニタリングの見直し・第三者評価の導入」、「指定管理者制度のガイドラインの策定」もございまして、指定管理者制度を本格的に導入するに当たりまして、指定管理者制度の導入に向けての事務マニュアルしかないのが船橋市の現状でございます。

そこでガイドラインを策定いたしまして、その導入検討についての方針ですとか、今後、市民サービスの向上をより図るためにモニタリングの強化、それから必要に応じまして専門家による評価としての第三者評価の導入、こういったものをうたっていきたいと考えております。

2つ目が「委託の推進」でございます。先ほど申しました「業務の棚卸し・見える化」の中での委託化を図ったり、それからこれは従前から出ておりますけれども、「ごみ収集業務の委託化の推進」や「窓口業務委託の推進」であるとか、そういったものについても検討を進めてまいります。

柱の3番目、「事業の精査と見直し」でございます。こちらについては、やはり財政状況が非常に厳しくなっていく中で、市単事業についての見直しをここで主にやっていこうと思っています。市単事業をするということは、船橋市の長所でもあることで間違いはございません。しかしながら、市単事業について、一度制度化した後に見直しが進んでないものについては、社会情勢に合わなくなったのではないかと、他の制度との代替えが可能ではないかと、国との重複はないかと、費用対効果はどうか、こういった視点から検証をしていきたいと考えております。検証することによって、例えば現状維持、内容の見直し、あるいは縮小、廃止というようなことを整理していきたいと考えております。

もちろん、見直しをすることによって出た財源につきましては、今後の社会情勢の変化ですとか新

たな市民ニーズへの対応など、そういったものについての財源の一部としても使っていくことを考えております。

柱の4番目、「普通建設業務精査・見直しと公共施設マネジメント」でございます。こちらにつきましては、増大する公債費をいかに抑制するのか、市債発行の抑制、普通建設事業のコスト縮減、そして将来を見据えた公共施設マネジメントの観点から再編等の総合的な仕組みの必要性など、こういったことが背景としてあります。

1つ目、「普通建設事業の優先順位付け」でございます。これは、現在着手しているもの以外につきましては原則2年間、この集中取組期間の間、設計・工事着手の予算化については凍結をするという方針でいきたいと考えております。もちろん、凍結している間に何もしないというわけではなくて、事業内容の検証や今後どういう手法をとっていくのかということ、集中取組期間が終わった後のその事業の実施について優先順位付け、あるいは凍結、先送りなどそういったものも含めて、この期間で検証を進めていきたいというふうに考えております。

2つ目が下の方になります、「普通建設事業の適正な進行管理の徹底とコスト縮減」でございます。こちらは最近の傾向としまして、設計の段階において必要な精査が十分ではなく、工事の進捗過程によって事業費が膨らんでくるということの反省から、今後、適正な進行管理をし、コストが肥大化していかないようなそういう仕組みを作っていこうかということ、ここをここでうたっているところでございます。

3つ目、「公共施設マネジメント」です。こちらは31年度よりそれぞれの施設で、今後の長期的な視点で施設のあり方を示す個別施設計画の策定を予定しております。これを策定することによりまして、長期的にその施設について活用をするのか、場合によって余剰が生まれ、あるいは他の施設への転用が可能かどうかというようなことをここで考えていくという、いわゆる中長期的な考え方で進めていくということ、ここをうたわせていただきました。

柱の5番目、「受益者負担の見直し」でございます。こちらにつきましては、まず「公共施設の使用料見直し」ということで、使用料の原価計算における資本費の算入について、あるいはその受益者負担割合についての見直しを検討していくということ、うたっております。

2つ目が「公共施設の駐車場有料化」です。これは市有財産の有効活用ということから、現在有料化をしている駐車場、それから有料化でない無料の駐車場があります。こちらについては、今申しましたように駐車場の有料化について、方針をまず定めることを検討いたしまして、方針に該当する施設については財源確保に向けて有料化の手続きを進めていきたいと考えております。

3つ目が「国民健康保険料の見直し」です。こちらにつきましては、国民健康保険の財政運営主体が都道府県となったことによりまして、決算補填等目的の赤字繰出金の解消ということがすでにうたわれております。その計画に基づきまして、段階的に見直しをするということ、うたわせていただきました。

4つ目が「下水道使用料の見直し」でございます。こちらにつきましては、汚水私費の原則に基づきまして、現在の使用料のあり方についてここで見直しをしていくということ、うたっております。

5つ目が「保育料の見直し」です。保育料につきましては、現在、どこの自治体でも国基準よりも低い水準に抑えておりますけれども、船橋市は中核市等の比較の中でもさらに低い方に分類されているところでございます。こちらにつきましては、幼児教育・保育の無償化の影響を踏まえた中で、この



保育料水準の見直しがどうなのかということについて、今後見直しを進めていくということをごうたわせていただきたいと思います。

それから「ごみ処理の有料化」です。これは現在、一般廃棄物処理基本計画の次期計画の中で有料化についての検討がうたわれております。それに連動する形で、行革プランの中でもうたわせていただいたところでございます。

最後の項目になります。「安定的な財政運営のための歳入確保」でございます。やはり大きいのが「市税徴収率の向上」です。こちらにつきましては、現在中核市平均より徴収率が下回っているということで、中核市平均を上回るような取り組みを、数値目標を持って行っていくということで、対前年度プラス0.5ポイント増を目指して取り組んでまいります。

取り組みとしましては、国税OBを採用いたしまして、徴収業務のノウハウを習得する、あるいは納税コールセンター業務を拡大することによって、職員を課税あるいは債権管理の方の業務に充てていくというようなことをうたわせていただいております。

最後になります。「税外収入の確保」です。こちらにつきましては、広告事業ですとか余裕ある財産の貸付のほかに、清掃工場の電力の売電、それから下水処理場での消化ガスを売却することによりまして、歳入確保を今後計画的にやっていこうということをごうたわせていただきました。

プランにつきましては報告は以上になります。

## ○武藤会長

ありがとうございました。ただいま政策企画課より行財政改革推進プランについての報告がありました。

行財政改革推進プランは、これまで推進会議で議論してきた内容や意見書の提言内容が盛り込まれております。次年度からいよいよ個別具体的な取り組みを実行する年になると思いますが、その実効性の確保と進行管理のために、ただいまの政策企画課からの説明の中で、行革レビューの実施を予定しているとの説明がありました。

次年度以降の推進会議の役割としては、このプランに掲げられている具体的な取り組みに対して進捗管理をするということになるかと思っておりますので、今回は行革レビューについて詳しい資料を用意してもらいました。

所管課に行革レビューについて説明を求めたいと思います。

## (2) プランの進行管理について

### ○政策企画課長補佐

政策企画課でございます。それでは行革レビューについてのご説明をさせていただきます。

資料3の「行革レビューの実施について」というパワーポイントの資料をご覧ください。

まず1ページ目でございますけれども、先ほどプラン概要の中のご説明でお示いたしました通り、行革プランの実効性の確保と進行管理のため、また予算編成前に見直しを行い次年度予算に反映する仕組みを構築するというごうたわすこと、新たに市として行革レビューを実施したいと考えております。

いわゆる行政事業レビューにつきましては、国の各省庁や各自治体でもすでに行われている例が多

数ございまして、内容はサマーレビューや秋のレビュー等の名称で、予算編成前に事業の評価や検証を行った上で見直しの方向性などを公表していくところが共通項となっております。その方法や範囲、時期などは、実際には様々な方法がとられているところでございます。本市といたしましては今回、この行革プランの策定をきっかけといたしまして、レビューの仕組みを取り入れることから、これを「行革レビュー」という名称といたしまして行革取組項目の確実な推進を図っていきたいと考えております。

2ページ目をご覧ください。「行革レビューの概要」でございます。先ほど、プラン本体で概要のご説明をさせていただいておりますので繰り返しになりますけれども、まず行革レビューの定義といたしまして、「予算要求の前段階において、事業の点検・評価を行い、自律的な見直し・改善を図った上で、外部の視点も活用しながら予算要求に反映させる一連の取組」という形で整理をさせていただいております。最終的な目的は、事業の点検・評価の結果を翌年度以降の予算や事業の方向性に反映させることとしておりますけれども、こちらの取組内容の矢印のところに関後の手順について記載しておりますが、赤枠で囲っている「見える化」というマークを付けているところがございます。「見える化」ということで、つまり外部の視点という点が今回の行革レビューの大きなポイントとなっております。事務点検・評価に対して客観性を持たせるということを重要な目的としているところでございます。

次に3ページをご覧ください。今回、本市が取り組むよう各レベルのポイントとして3点ございます。

まず1つ目のポイントとして、「既存事業の点検・評価」を行うということになります。

レビュー対象とする事業について、これまでの予算の執行状況や現状における課題を抽出したレビュー調書を作成いたしまして、事業の自己点検や評価を今後実施してまいります。

これにより事業の点検・評価を行う機会が明確に設けられ、課題抽出や見直し・改善に向けた取り組みが明確化されるということで進めていきたいと考えております。

2つ目のポイントが、「早い段階で検討に着手」できるということです。これまで、毎年度の実施計画や予算要求の査定の中で事業精査を行ってきたところですが、今後はもっと早い段階で見直しの検討に着手し、早ければ次年度の予算要求に反映させるか、少なくとも方針決定ができるという点が大きなポイントとなっております。

3つ目が、「市民関与の仕組み」です。初年度の行革レビューについては、行財政改革推進プランにおける取り組みの中からいくつかスポットを当てて実施していく予定です。特に、市民生活に直接影響を及ぼすと考えられる内容について、見直し内容を市民の皆様にご意見をお聞きしていきたいと考えております。

続きまして、「行革レビューの実施手順」でございます。4ページになります。

現在、レビューの具体的な実施に向けた準備を進めているところでございますけれども、次年度4月早々に、まずはレビュー調書の作成を行っていく予定です。これは、基本的には担当部局の方で所管としてベースを作成することとなりますが、現状における課題やその検討状況を、今後の見直しに向けた視点や取り組み等について行革の担当部署が全体の関与を行いまして、担当部局や関係者等からのヒアリングを行いながら、調書の内容を検証してまいります。

その後、事業の見直しの視点等について公表を行いまして、市民意見の聴取を行います。これは次

ページ以降でご説明いたしますが、現在のところ、パブリックコメントとウェブアンケートを活用していく予定でございます。

また、こちらの行財政改革推進会議においても、夏頃に意見聴取の状況等をご報告させていただいてご意見をいただきたいと考えております。

その上で見直し方針を10月頃に決定し、事業の見直しの可能性、またそれをいつ、どのような形で反映できるのかといった方針を決定いたしまして、その方針に基づき予算に反映できるものは反映を行い、最終的には予算案への反映内容の公表を行いまして、市の取り組みの見える化を図るという手順としたいと考えております。

続きまして、行革レビューの対象範囲でございます。5ページをご覧ください。

今回、行革プランの集中取組期間の2か年の初年度である平成31年度につきましては、プラン策定後すぐにレビュー準備に入りますことから、対象範囲を市民生活に直接影響を及ぼすと考えられる内容を中心として、行革レビューを実施したいと考えております。具体的には、こちらにございます6つの柱の中で、②、③、⑤に下線が引いてございますけれども、こちらを主な対象としていきたいというふうに考えております。

②の「民間活力の積極的活用」に関しましては、指定管理者制度の導入検討を行っている施設のうち、現状すでに動き出しているものもございしますが、導入までに課題解決を有する施設というのも検討が継続しておりますので、そちらの施設の検討状況等も公表の対象としていきたいと考えております。

③の「事業の精査と見直し」については、市の単独事業について、抽出対象事業としたものの課題や見直しの視点を公表しまして、見直しの考え方等について市民意見を求めていくという形にしたいと考えております。

⑤の「受益者負担の見直し」につきましては、使用料の見直しの視点、また国民健康保険料や下水道使用料など、以前推進会議の中でも議論していただきました各種受益者負担について、その課題や見直し方針案などを公表していく予定でございます。

その他全体管理といたしまして、その他の項目についても、プラン全体の進捗管理を市の内部組織である行財政改革推進本部で行いまして、最終的にはプランの進捗として公表することを考えております。

続きまして6ページ目、「市民意見の聴取」についてご説明いたします。

今回、行革レビューの試みといたしまして、市民意見の聴取では、まずはパブリックコメントを活用したいというふうに考えています。これが大変オーソドックスな市民意見の聴取ということで、プラスアルファにする今回の試みとして、若い世代や働く世代のご意見も積極的に取り入れていくためにウェブアンケートを新たに受け入れていきたいと考えております。最近では市民アンケートにウェブ回答を取り入れると、比較的若い世代の方々に利用していただける傾向があること、また意見提起が手軽であること等のメリットがございます。こちらの方法のほか、アンケートや市民意見聴取の周知方法については、今後検討を行いながら、様々な方法での意見聴取を行っていきたいと考えております。行革レビューの概要については以上でございます。調書の内容等につきましては、まだ検討を行っているところですので、具体的な内容ができましたら、順次お示しをしていきたいというふうに考

えております。

最後になりますけれども、7ページ目、こちらはレビューというよりも今後の市の行革の組織体制の話になってくるのですけれども、行財政改革を確実に推進していくために、今後行革プランの進管理やレビュー実施など行革の推進については、4月から現在の政策企画課を分離して新設される行政経営課というところで行っていく予定であります。

同時に現在、財産管理課で行っている公共施設等総合管理計画に関する事務も、こちらの行政経営課の方で行ってまいります。

さらに、行財政改革につきましては、これまで推進会議の中でも2年間議論をしていただいたというところで、その内容については公表をしながら市民周知も図ってきたところですが、今後さらなる行革の取り組みについて、さらに市民の方に周知を図っていくことが必要であると考えております。このため、プランの内容を広報や市ホームページ、SNS等を利用して積極的に周知を図ることや、市民理解を得るためのわかりやすい情報発信を工夫して行っていきたいと考えております。

また、外部だけではなく市の職員向けにも積極的に行財政改革の周知を行いまして、今後のプランの推進、行革全体の推進を図っていききたいと考えております

資料の説明は以上になります。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。

ただいま政策企画課から行革レビューの実施についてのご説明がございました。行革レビューについて、ご意見やご質問がございましたら、どなたからでも結構ですがご意見をいただきたいと思ます。

#### ○大野委員

行革レビューでなくてよろしいですか。基本的なことをお聞きしたいことがあります。

最初の計画の段階の話ですが、2年終わったら新総合計画と合わせていくとありますが、今、船橋市さんでは総合計画が動いてるんですか。それが1点。何もなくて、新たにこのプランをつくるというわけではないと思うんですね。もし動いてるんだとすると、作っていくものの兼ね合いがどうなっていくのか、その後の新総合計画との兼ね合いをどうしていくのか。そして、行革プランなるものが今の段階では内容が出ていないんですが、具体的な内容は出来上がった段階、つまり4月ぐらいにはほとんどわかるようになるんですか。この辺を教えてください。

#### ○政策企画課長

政策企画課でございます。10ページをご覧くださいと思います。

「総合計画との連動」というページでございますけれども、現在の総合計画は平成32年度まで計画でございます。その中でも、33年度以降でこのピラミッドの構想があるのですけれども、現在も基本構想、基本計画、実施計画という形で、特に実施計画というところが具体的な計画に沿って事業をやるということになっておりますけれども、ここについては現在、行革という視点では運営されていないというところがあります。

ただそうは言いながらも、例えば30年度から32年度の実施計画を作っていく中で、やはり財政見通しが非常に困難な状況になってきまして、どの事業を優先的にやるか、特に普通建設事業が中心なのですけれども、そこが非常に難しいという現状が出てまいりました。

さらにここ数年、先ほどの財政見通しのところでもご説明いたしましたけれども、今後とも非常に厳しい財政状況が見えてまいりまして、本当に必要な扶助費、あるいは都市基盤整備を実施していくことが難しいと見えてきたことで、まずこの行革プランということ的位置付けて、2年間集中的に取り組んでいくということをしていきたいと思っております。今回、この概要版でご説明をさせていただいたのですけれども、こちらについては4月に入りましてまず市の職員全体に、どの事業を具体的に取り組むかということを含めた形で、一度説明会を開いて周知を図る予定です。その後、各委員の皆様にも全体のプランについてはご説明させていただきたいというふうに考えております。

### ○大野委員

大野です。ありがとうございました。

そういう進め方をされるということですが、プランを作るときに、前の総合計画をどういう扱いとするかとか、そういうことを入れておく必要があるのじゃないのだろうかと思うんですね。行革プランができてくればそれをこのように扱いますよ、2年間やりますよと言うのだけれども、実は総合計画は動いているわけですから、その扱いとの関連であるとか、そして今度はできたものと次の総合計画との関連とか、こういうものを考えていく、わかるようにしておく必要があるだろうと思います。

そしてその上で、2年間というのは実は大変厳しい要求をする、またはストップさせる、そういう時期だと思うんですね。だから文章的には厳しい文章を書かれるんじゃないかと思うのですが、その次の5年間に「こういうことを目指しています」とか「こういうことができる」という、市民の人たちにわかりやすく、ある程度方向が見えるようなものが出てくるようなものも多少入れて行革プランをお作りいただければと思います。これは希望でございます。以上です。ありがとうございました。

### ○佐藤委員

まず素朴な質問からですけど、平成31年度の段階で行革レビューをやるということで、対象になる事業というのは、もちろん実際平成31年度に走ってる事業でもいいのですけれども、基本的に成果や決算が分かるのは平成30年度の事業ということになるので、平成30年度でやった事業で平成31年度も継続しているようなものがある意味対象になってくるという、そういう理解でよろしいですかね。

### ○政策企画課長

政策企画課です。先ほどの資料3「行革レビューの実施について」の5ページのところで、行革レビューの対象で先ほどご説明させていただきましたように、アンダーライン引いてるところです。「民間活力の積極的活用」、これは基本的に指定管理者制度を予定しています。指定管理者制度は、先ほどの概要版の中でも、どの施設を導入するかということのをうたっていることと、それから今後どういう施設を検討していくかということのをうたっておりますけれども、直接ここでうたいたいのは、やはり導入に向けて検討していく施設について聞いていきたいと思っております。

それから③の「事業の精査と見直し」について、これは市単事業として、この2年間でどういう事

業を取り組むかというところの選定を今行っているところです。各事業についての具体的な取組内容について、ここでご意見をいただこうと思っています。

それから⑤の「受益者負担の見直し」のところですが、ここも先ほどプランの中でこういう項目について進めていきますということをお願いしたので、その項目についてご意見いただくというようなことを現在は考えております。

#### ○佐藤委員

多分、2つのことが混ざっていて、民間活力のところはこれからやる話になるので事前評価的なもので、おそらく③、⑤というのはこれまでやってきてるということでもありますので、これを現状評価するということになると、事前評価と現状評価が混ざっているのかなと思ったのですが。

それとの関係で、レビュー調書のところなんですけど、これはすでにあるフォーマットを使うという理解でいいのか、あるいは、外の方が見るわけなので、行革レビュー向けに統一したフォーマットを作るといふ、そういうイメージでよろしいでしょうか。

#### ○政策企画課長補佐

レビュー調書につきましては、現在内容の調整をしております、新たなフォーマットを市として作成しております。

先ほどお話にありました通り、例えば「民間活力の積極的活用」と「事業の精査と見直し」については内容や評価の仕方も異なりますので、それぞれ違うフォーマットで準備をしているところでございます。

#### ○佐藤委員

実は私、「構想日本」の仕事で事業仕分けを時々やるのですけれど、市民参加ですので市民の方々に来てもらうんですね。その何がいいかというと、意見を聞くというよりは市民の方々に自分事として考えてもらうことができるのが一つあるんですね。だから、この意見聴取も、市民の方々の意見を聞くということももちろん必要ですけど、やはり市民の方に関心を持ってもらうということの方がむしろ大事であって、自分事として関心を持ってもらう。そういう意味では、市民の方々にランダムに、ウェブアンケート、郵送などでアクセスしていろいろな意見を聞いてみるとか、そういうやり方を業界団体でなくて市民の方々を幅広くとらえられるような工夫があったほうがいいのかなと思います。以上です。

#### ○本木委員

本木です。この2年間、いろいろと議論したことがうまくまとまったな、という気はいたします。

ただですね、今話も出てましたけれども、これを市民にどういうふうに理解してもらうのか。最終的には、市民負担を求める部分というのはたくさん出てくるわけなので。

例えば、プランの1ページ目を見ても、「様々な事業を推進」というのが一番下にあり「学校等の整備を積極的に実施」といふ、こういう例を挙げて説明するのは市民にもわかりやすいのですけれども、この部分というのは学校だけじゃないわけですよ。公民館等の公共施設もあると思います。

さらに、「きめ細かい市の独自施策を実施」といっても、市民はこれだけを見ただけではわからない。それから、「市民負担軽減のため市が費用の一部を負担」と言っても市民はわからない。もう少し市民にわかりやすい説明をすべきではないかなと。こんな気がいたしました。

この間、次期総合計画のために24コミュニティで市民会議を行いました。非常に方策としてはいいのですけれども、ただ、私ども市民の立場からすると最終的には294人しか参加しなかったというのは非常に残念だなという気がします。とはいえ、ああいった方法も含めて、今回の行革プランについては、市民に十分に理解してもらうような方法でやっていただきたいなと思います。それが1つ。

それからもう1つ。最終的に、次期総合計画に反映させていくということですが、2019年と2020年の2か年をかけて行革プランの考え方を整理していくということですが、次期総合計画の検討というのはまもなく始まる中で間に合うのかなと。基本的なポリシーはこれで十分わかります。しかし、行革プランの説明をこれから市職員へ行うこと、そして部署ごとにこれを十分理解してプランを盛り込んだ改革を織り込んでいく。その後に33年度から新総合計画が始まるのだけれども、この2年間のうちに本当にできるのかなと。行政は見込みがあってこの計画を立てたのだらうと思うのだけれども、一市民の目で見ると、間に合うかな、大丈夫かなと。こんな気がいたしました。以上です。

#### ○武藤会長

今の本木委員のご意見ですが、行革プランを次の計画にどういうふうに入れていくかということと、次の総合計画をつくる中で行革の意見を反映させながら、例えば長期計画の中での施設の再配置のような議論をせざるを得ない得なくなるのかなと思いますが。その辺りの時間的な調整、準備というのはどのように考えていらっしゃるんですか。

#### ○企画財政部長

企画財政部長でございます。総合計画の策定について所管をさせていただきますので、私の方から回答いたします。

総合計画については、平成30年度から32年度の3か年で策定を予定しております。今、本木委員もまさしくおっしゃっていただきましたが、24地区の市民会議、これも総合計画策定のために市民の皆様からのご意見をワークショップ形式でお聞きしております。それ以外にも、アンケートなどいろいろな形でデータ収集を30年度は行いました。31年度については、策定のたたき台のようなものをこれからどんどんスピードアップして作っていくということになります。この行革の内容も、新総合計画の内容にもよりますが、一つの大きなテーマとしては当然に位置づけられるのかなと思っております。

ですので、まさに今進行中というところでご理解をいただければと思います。

#### ○武藤会長

これから考えざるを得ないということになると思います。

#### ○本木委員

本木です。なぜこんな質問をしたかといいますと、例えば、これから大きな事業を起こそうという

場合、次期総合計画の市民会議の中で、身近に利用できるスポーツ施設が欲しいという意見が70%ぐらいあるんです。だけど、そういうふうなものを次期総合計画の中に入れようとする、この行革プランの中で調整をする等の検討をしていかなければいけない。そういう部分も出てくるわけです。「総合計画との連動」ということがあるものですから、総合計画との関係というものは今とても大事じゃないかなと思っています。

### ○政策企画課長補佐

「総合計画との連動」の部分ですが、プラン概要版の10ページをご覧くださいと思います。

総合計画は市の最上位の一番大きい計画ですが、行革プランはこれとは性質が違って、今回の行革に関する個別具体的なものとなります。一番上の説明のところに、「総合計画(実施計画)と連動」というような書き方をしています。今、総合計画の方でこれから審議会を立ち上げて初年度に検討を行っていくのが、右側の「基本構想」と「基本計画」という理念的な部分になってきます。この理念ができた後に個別具体的な事業の進行に関する実施計画というものを作ることになりますが、もう少し後の方になってからということになりますので、総合計画のスケジュールとの兼ね合いといたしましては、基本計画等で大きな理念を考えている間に、行革プランの方で事業の見直しの仕組みなどをしっかり整えた上で、実施計画が具体的に動き出す段階とのタイミングを図りまして行革プランをそこに繋いでいくというような形を考えております。よって相反するものになるというふうには考えてございません。補足をさせていただきます。

### ○沼尾委員

ご説明ありがとうございました。

今回お話を伺って気になったことが2点あります。1点目は、レビュー調書のフォーマットをどのような形で策定するのかということ、2点目は、市民の意見聴取をどういう形で行うのかという点です。今までのいろいろなお話を伺うと、もう右肩上がりの時代ではないので、総合計画もある程度絞っていかなければいけないということ、財政制約の中で効率的なサービスを提供しなければいけないという話でして、それはその通りだと思います。それをやる上でまず、行政内部で業務改善により効率化を図りながら民間活力も入れ、他方で本当にその事業が必要なのかというところの精査をしながら、それをもう少し見直しもしていくことを含めて市民の意見を聞いていく、そういう流れになっているという印象です。

実際に、例えば市民に意見を聞くという場合に、ある事業を財政制約の中で引き続き実施すべきか、やめるべきかという聞き方もあれば、今受け取っているサービスに関してどういう評価をするか、といった聞き方もありうると思います。

一つ気になっているのは、それぞれの部や課が縦割りになっている点です。縦割りの中でそれぞれの事業が必要か必要でないかということの一つずつ判断するという形で、こうしたレビュー調査や市民の意見聴取を行う方法はあると思うのですが、もう少し事業を整理・統合できないか、連携できないかといった横の繋がりを考えた効率化の仕組みについて、どのように評価していくのかというところは、一つ課題になるのではないかという印象を持ちました。おそらく、レビュー調書でそれぞれの担当課の方が実際の業務改善などを精査していこうとすると、例えば人を割かずにやる方法はない



かなどいろいろなアイデアが出てくると思うのですが、内部の効率化を図ることについて、モチベーションと成果を庁内でどのように上げていく仕掛けを作っていくのか。今考えているものがあれば教えてください。

次に、市民の方々から意見を聞かれる際に、サービスに関する評価について、そのサービスを必要とするかしないかとか、財政制約の中で何を優先すべきと考えますかといったことは聞けると思うのですが、実際のサービス提供体制なども含めて、市民参加型で職員と対話をしながら作り上げていくことも考えていってはどうでしょうか。せっかく民間活用という話も出ているので、サービス提供プロセスに関しても市民の方も入れながら、何か別の効率化を考えていくようなスキームを一つ入れてみると、また違った成果が上がってくるのではないかという感想を持ちました。

ただ、事前にご説明いただいた際に、今回は第一歩であり、2年間のファーストステップとしてのチャレンジだというお話を伺いました。最初から全てを行うことは難しいとも思いますので、まずは、今回の案でやってみるといった考え方もあるのかなとも思いました。ただ、何かこれだけではもったいないなという気もしまして、今のようなことを申し上げました。

#### ○佐藤委員

今のお話に関わるのですが、行革レビューの仕立て自体はいわゆる事務事業評価になるので、ただ事業間の比較となると施策評価になるので高さが違うのだと思います。つまり、普通、事務事業評価というところはやるかやらないかとか見直すかどうかで、他の事業と統合するかということになるとこれは施策レベルの話になってくる。

もちろん行革レビューで施策評価をやってはいけないとかではないので、どういう束で議論するかの問題で調書の作り方にも関わると思うのですが、複数の事業や似たような事業を束にしてさあどうしましょうかという議論もできるし、事業を一つ一つ取り出してきてこれをどうしようかという議論もできる。ここはおそらく調書の作り方やそのレビューの単位の問題かなと思います。

それから、沼尾委員からもお話があった通り、レビュー調書なのですけれども、調書の書き方が結構大事で、例えば成果目標をしっかりと明記しておくとか、予算をしっかりと入れておくとかが重要です。予算はフルコストで出すのが正しいのですが、せめて事業費はしっかりと出すことです。決算状況を見せるとか。国の行政事業レビューシートとかもありますし、事業仕分けシートもありますので、ホームページからダウンロードできるのでご参考いただければ。

ただ、やはり現場とのフィードバックも考えると、レビュー調書を作ることで現場にとっても自分たちの振り返りになるような、追加的な業務というよりは自分たちのためにもなるようなレビュー調書にしないとなかなか現場着いてこないということになるので。もちろん外からの意見を聞くとも大事ですが、やはり現場の方々での振り返りの機会を与えるというのもレビューの役割かなと思います。行政事業レビューは、実際そういう機能を果たすので。

#### ○谷本副会長

谷本です。気になった点が1点と、それからご意見ということ申し上げます。前半の話なのですが、まず今日、行財政改革推進プランの概要版をご説明いただいて、6ページに、将来財政設計で毎年30億円以上の財源不足が生じますということが書かれていて、おそらく大目的としては、毎年30

億円以上の財源不足をどういうふうに確保していくのか、このような不足がなくならないように、あるいは新しい基本計画、実施計画の中でやっていく事業の財源としてどう確保していくのかということとを前提としてこのプランを作り、この2年間で重点的に推進していくということだと思います。先ほど来の総合計画との連動というところと言うならば、ここで切ったことと新しく始めることが矛盾するというよりはむしろ、この行財政改革を積極的に進めることによって、新しい総合計画でやらなければいけないことに対する財源がちゃんと充当できるんですよということをメッセージとして出していかないと、先ほど来から懸念されているようなお話というのがどうしても出てきてしまうのかな、というのが気になりました。財源不足があるということ、もう少し強調されてもいいのではないかなど。財源不足に対応していくためにこういうことをやっていくんです、と言う話がないとまた市民にとってわかりづらくなってくるので。この6つの柱を進めていくという根底にあるのは、財源不足をカバーしていくためなんですということが絶えずメッセージとして出していく必要があるんじゃないかと思いますので気になった点として1つ。

もう1つは、実際に行革レビューやっていくに当たって、1つは組織内の話、もう1つは市民に対する話ということで申し上げたいと思います。市民の話が先ほどから出ているので先にそちらから申し上げますと、市民意見聴取でパブリックコメントとウェブアンケートを活用されるということで、これまで行政に市民参加の形で関わったことのないような若い世代の方たち、あるいはこれまで関心がなかった方たちが関わられるようにハードルを低くということはとても大事なことでと思いますし、ウェブアンケートなどはぜひ活用されたらと思うのですが、その一方で、実はパブリックコメントというのは、公表する資料が6ページにも出ておりますけれども、行財政改革の趣旨とか目的背景、事業の見直し方針、その他の関連資料ということ出されることを予定されてるのですけれども、これを全部読み込んで約30日間の意見提出の間に吟味して意見を出せる人がどのぐらいいるのでしょうか。

逆に言うならば、ここまで関心を持って意見を出される方たちというのは、おそらく、この見直しに対して何らかの反対意見を持たれる方として多く出てくる。これは他の自治体でもよくあることですけれども、行革をやって制度をやめます、廃止します、パブリックコメントをやりますと言うと、同じフォーマットで皆さんが共有したものが違う名前でも100通とか出てくるというケースもありますので、ここで具体的な事業名を出せば出すほど、市民の中にも一般市民と事業の恩恵を受けている市民がいますので、実際に受益者としてその事業の恩恵を受けてる人にとってみればこれに対する反発というのは明らかになってくると思います。そのあたりについて、どう対処していくのかというのを早目に検討されておいた方がいいですし、廃止とかあるいは指定管理者制度の導入もそうだと思うのですけれども、やはり膝を突き合わせてきちんと説明をする場、つまり説明会を開いて意見を伺うという場をいろいろな方たちが参加できるような形で必ずやらないと、のちのち、実際に止める時になって大きなトラブルになることも懸念されます。初年度にそこまでやりきれぬかどうかという時間的な問題もあるかもしれないのですが、決定まで至らない段階でも、あるいはある程度見直し方針が決まった段階でも良いかと思うのですけれども、きちんと市民に向けてオープンなところで一緒に議論をしながら、つまり意見をしっかりとその場で聞きながら、生の声を聞きながらやれる場というものをつくって設けられたらいいかなと思いますので、ぜひご検討いただきたく思います。

それから、行政内部というところでもう一つ申し上げておくと、5月頃に担当部局のヒアリングというふう書いてあるのですが、企画財政部で今度新しい組織を作られるようですけれども、新しい

組織の方々とそれぞれの担当セクションとがぶつかり合うような形で個別ヒアリングを行って、企画側は削りたい、担当所管側は削りたくないというところで話がなかなか進まないとか、お互いに違う方向を向いて納得いかない中で物事が進んでしまうということも懸念されます。ここは考え方一つなんですけれども、その担当部局と企画財政部というところだけとの話し合いではなくて、例えば担当部局ヒアリングのときには、関係部局の課長さん方であるとか係長さんクラスも参加されるような少しオープンな会議体のところで担当セクションからの話を聞く。そのことによって、他のセクションの方々も問題を共有していただく機会というのを、必ず全員が参加しなければいけないということではないのだけれども、こういうヒアリングをやるから関係部署の方はぜひ参加してくださいというような、組織の中でもオープンな検討の場というのを少し設けられたらいいかなと。

でないと、いつまでたってもその組織の縦割りのご担当のセクションの中だけで話になってしまうということもありますので、ぜひこれを機会に組織内で問題認識を共有していき、縦割りを超えた形ということで、皆さんで一体的に行革を進めていくという風土の醸成をされていったらいいかなと思います。これは提案として申し上げておきます。以上です。

### ○武藤会長

ありがとうございます。多様な意見が出ましたが、やはり重要な点は、本木委員がご指摘されましたように市民にわかりやすい説明が必要という点、谷本委員がご指摘されました財源不足を強調すべきという点だと思います。

結果としてやっぱり市民に負担を求めるということ、歳入の確保等はちょっと違った視点になりますけれども、方法としてはそれしかないわけですので。

例えば、2ページのところに実施の流れが変わる概略書かれてますが、見える化の部分っていうのは8月、9月と2月ということになってますが、ここだけではなくてやっぱり4月にまずプランができた段階でこのプランを公表するところから始まってですね、プロセス全体をやっぱり見える化するようにした方が私は良いのではないかと思います。ただ、ポイントとしての見える化は、市民アンケート、パブリックコメント等、それから行革推進会議での意見聴取、それから予算にどのように反映されるかっていうところがポイントになるんでしょうけれども、やはり全体のプロセスを見えるようにした方がいいのではないかなというふうに皆さんの意見を聞きながら感じました。やっぱりそこは重要なところだろうと思います。

それから内部改革の問題については、谷本委員から行政経営課と担当課だけのヒアリングにしないで、もっとオープンにして、縦割りを打破する方法として横断的に検討することが重要だと思いますので、どういうふうに具体的に進めるかは検討していただくのがいいと思います。

### ○本木委員

本木です。先程から気になってたんですけどレビューの実施について、資料3の2ページなんですけどね。年度という考え方でいきますと次年度の予算に反映させるために、今年度の4月からスタートっていうのわかるんです。わかるんですけどもね。8月、9月にパブリックコメントをやるまでにはもう具体的にこの事業については、今度レビューにかけて止めます、減らします、市民負担を求めますという具体的なものになるんじゃないかなという気がする。そうすると、4月にレビューの帳票

作って8月までの間に、場合によっては市民の意見を聞く場も作らなくてはならないのではないかと  
思うんですね。

そうすると検討期間が短くなってしまいますので、年度の初めからではなく、1月や2月から検討を始  
めるということはできないのでしょうか。

#### ○政策企画課長補佐

調書の作成につきましては、本日は行革のプランの概要版でしか示していないんですけど、完成し  
た形になったものにはもっと個別具体的なことを取り組みとして示したいと考えています。例えば、  
そこに掲載していく検討対象とする市の単独事業については、すでに実際担当課とは、ヒアリング等  
も始めておりまして、内容の土台については準備を進めておりますので、今回公表の仕組みを取り入  
れるということで、公表する際にこういった形で見直しの内容を見せていけるかとかですね、先ほど  
ご指摘に

ありましたような、予算の状況であるとか課題の検討状況とかそういったものをこういった形で出す  
かというのはまた調書を整えながら、担当課とお話をして準備をしていきたいと考えています。次年  
度以降につきましては、今年度のやり方を踏まえて、もう少し早い段階で準備ができるようでしたら  
見直していきたいと思います。

#### ○企画財政部長

ちょっと補足をさせていただきますと、6つの柱を立てて検討していきますという形でプランを立て  
て、集中取り組み期間で検討しようと考えています。調書を作ったら、全て見直しを決めてしまうとい  
うことは難しい部分もあろうかと思えます。物事によっては、また翌年度に検討をしていかなくて  
はならない、市民の方のご意見も聞かなくてはならないというような場合も当然出てくると思えます  
ので、必ず単年度で終わらせるというようなことは考えてませんので、その辺はご理解いただきたい  
と思います。

#### ○本木委員

今年度・来年度に向けてという考え方はないんです。このレビューというのは毎年やっていくんで  
しょうよ。この2年間は目標が非常に具体的に出ていますので、これはいいんですけども。再来年も  
やるんでしょう。そのときも同じように4月から調書の作成に入ってやるというよりはもっと早く  
できるんじゃないでしょうかとこういう気持ちで今ご質問させていただきました。

#### ○武藤会長

行革レビューについて多様なご意見いただきましたが、他にありませんか。

#### ○大野委員

レビューの実施というのは大変良い考えだと思いますが、市民は何を考えてるかということだと思  
うんですね。多くの市民は行政の方には目を向いていないだろうと思います。それから職員に対して信  
用してるかっていうと、不信感を持ってる市民もいっぱいいるんじゃないかと思えます。

レビューはすごくいいことなんだけれども、どれぐらい人が集まって、何ができるんだっていう疑問を持っています。うまくできるように、このやり方についてきっちり計画を立てていただきたい。そうでないと、やること自体がマイナスになるんじゃないかと思います。いいことだと思ってますので否定はしてません。いいことだと思いますが、そこがきちっとできないと、かえってミスをするだろうという思いを持っております。

#### ○武藤会長

時間の関係もございますので、ご意見はここまでとさせていただきたいと思えます。どうもありがとうございます。

## 2. その他

#### ○武藤会長

さて今年度は6回にわたって推進会議を開催してまいりましたが、今年度の会議は本日が最後となります。委員の皆さんからこれまでの会議を通じて、何か全体的なご意見やご感想がございましたら、お1人ずつご意見をお願いしたいと思います。谷本副会長からお願いします。

#### ○谷本副会長

年度末おつかれさまでした。意見を少し申し上げたところもあったんですけども今回こうやって推進プランができ、2年間集中というところになっていく中で、まさに職員の方々一人一人がこれに向き合って取り組んでいくということがポイントになると思います。取り組みを進めていく中では一時的に業務が増えてしまったり、廃止を進めるためにいろんな説明をしたり、資料を作ったりということで業務が増えるということもあると思いますし、何らかの合理化を進めていく上でシステムを導入するということが予算がもしかしたら一時的に増えるようなこともありうるかもしれない。

だからそのときにあまり削減というところだけに目を向けるのではなくて、ときに立ち止まってやはり少し将来的なところも踏まえながら、進めていかれるという視点も必要かなというふうに思います。集中的にやりつつちょっと俯瞰をするというタイミングをどこかで持つということも大事にさせていただきたいということと、これから行革が必要だということをどんどん市民の皆さんに周知をされていくんだと思いますけれども、広報紙等やあるいはWebサイトで周知ができる部分というのは本当に限られたところだと思います。実際には、窓口など実際に市民の方たちと接している職員の方たち一人一人が広告塔になっていくということが常に重要だと思います。職員説明会を4月に開催されるようですが、そのことをしっかりと職員の方たちに理解を深めていただいて皆さんで全庁挙げて推進していくところにぜひ取り組まれていただきたいなということでお願いします。

#### ○佐藤委員

最初はまずは頑張ってくださいと言うのが主なメッセージだと思うんですが、やっぱりまずこういう改革は自分事にするっていうのはポイントで、やっぱり一つは市民の方々に船橋の行政を自分事にしてもらおう。どうしても東京に通っている通勤している方も多いと思うので、なかなか自分の地元

定着するっていうのは、特に若い世代は少ないのかもしれませんがそういった子育てとか教育とかいろいろ問題はあるわけですからやっぱりその市民の方々に意見はともかくとして、自分事として捉えられるかどうかでそのところはやっぱりいろんな情報発信が市に求められるかなというふうに思います。もう一つの自分事は職員の方々にとって、この行革が上からうるさいことを言ってきたというのではなく、

自分たちの仕事を見つめ直す、振り返るきっかけとして考えていくっていうことがやっぱり求められるところです。私もいくつか自治体を見ていますが、うまくいってるところは典型的に下から、改革の欲求が来る。最初に音頭をとるのは市長さんですけどね。

やっぱりいかに上から下に問題意識を共有できるかどうかっていうことにかかってくるのかなという気がします。まずそのあたりを含めて今後頑張っていただければと思います。以上です。

### ○本木委員

本木です。2年間という長い期間をかけて、こういうふうな形で実ってきたということは非常にいいことだと思う。どうかこのプラン・レビューが実効性のあるものに繋がっていくことを心から祈っています。ただ、その前提としては相当具体的な中身というのは市民にとって厳しいものがたくさん出てくる。先生がおっしゃるとおり、市民に本当に理解してもらい、例えば市民会議を開くにしても、十分その中身を事前に周知をしていて、1人でも多く参加してもらいような、そういう努力を行政に求めたい。我々市民もそういう努力をしていきたい。こんなふうに思います。ありがとうございました。

### ○沼尾委員

まず初めに、今回出てきた資料はかなり分かりやすいという印象をもちました。庁内でも、市民に対しても、施策や事業について説明するとき、趣旨が伝わりやすい資料を作ることは基本だと思うんですけど、この2年間でその技が向上しているという印象を持ちました。それから他の委員の方からも出たご意見ですが、市民の方々は意見がないわけでもなく、利害関係者としての市民の意見というのは吸い上げやすいと思うんです。ただ、直接的な利害関係者ではない方たちの意見というものをどういうふうにくみ取っていくか。

ここでいう行革レビューであれば、レビュー調書を踏まえて、どのように市民に対する説明資料をつくっていくのかとか、実際のサービスの改善にどう生かしていくのかっていうところのプロセスを形にしていくことが、行革ではとても重要になってくると思います。別の自治体で事務事業に関する市民評価の会議に参加しているんですけども、レビュー調査のようなものが出されたあと、市民が中身を勉強しながら、担当課の職員と議論して、いい施策や事業を作るべく、ともに勉強するような仕組みを構築しているのですが、時間がかかっても、かなりの成果を上げてきています。何かそういった可能性も含めて、ぜひパブコメやアンケート以外の何か繋がり方についてもこれから考えていただきたいと思います。以上でございます。

### ○大野委員

委員にさせていただいて、皆さんと話してる中で皆さんの意欲は感じます。すごく感じます。やる気があるなっていう思いをしております。それから前にも意見を1回言わせていただきましたが、財政

がちよっと下向き加減になった段階で検討に入り始めた。こういうことを考えると、間に合うんじゃないか、または何とか動かせるんじゃないかっていう思いを持っています。ぜひがんばってですね、やっていただきたいという思いがあります。ただ2点お考えいただきたいんです。1点目はこういうことをやっていく中でやっぱり船橋では何が必要なんだということを常に考えていただきたい。市民のためにはかね。船橋市として、特徴としてはこれなんだよと。何でも削れば良いという問題じゃないだろうという思いもありましてね。その辺を一点考えていただきたい。

2点目はさっき言ったことです。みんなが行政の方向いてるわけじゃありませんよ。それからみんな職員に対して信頼しているわけではありません。ですからこれだけやったから、みんな納得してねって言っても、俺はしらないよっていう市民もいっぱいいるはず。そういう人たちにも丁寧に説明する、そういう思いを持っていただきたい。この後、大変な作業がどんどん出てくるとは思います、しっかりよろしくお願いをしたいというふうに思います。

### ○武藤会長

はい。ありがとうございました。2年間でこういう形でプランができ、レビューを計画されているというところまでたどり着いたというのは、会長としてほっとしているところでございます。

今年度、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お願いをいたします。なお、来年度は今年度市が取りまとめたプランに沿って市が実施する取り組みについて、進捗管理の意味で具体的な取り組み内容等の検証を行っていくとともに、一層、市の行財政改革を推進できるよう、意見を寄せていただきたいと考えております。次年度の会議日程等につきましては事務局と調整し、追ってご連絡したいと思っております。委員の皆さんは引き続きよろしくお願いをいたします。

最後に、これまでの会議にご出席いただいております副市長お二方にも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。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からお願いします。

### ○山崎副市長

2年間、7名の委員の皆様本当にありがとうございました。特に武藤会長には私が財政課長になったときの行革プランのときにもご参加いただきまして、本当に今回も引き受けいただきましてありがとうございました。私はずっと企画財政畑でやってるんですけど、ここまでまとめたプランを仕上げたのは今回初めてです。これは自信持って言えると思っております。

前回のときもかなり細かく作ったんですけど進行管理のところがちよっと甘かったのと、4億しか交付税を組んでいなかったのが、中核市になり40億交付税が来るとか、80億の臨在債が来るというんで一気に緩くなってしまったところございます。ところが今回はそのような神風が吹くような可能性は全くございません。そういった中で、このプランを着実に実行していかなくてはならないと思っております。今日先生方のご意見を伺いましてやっぱり市民にいかにか伝えるか、それから具体的になぜこれは必要なのか、真に必要なサービスは何かをいかに市民の方にお分かりいただくかっていうことがポイントになってくるとは思います。その辺は十分注意してまたご相談させていただきたいと思っております。先ほどご意見の中で出てました確かにおっしゃる通りだと思います。我々は直接利害関係者とお話することが多いものですから、ところが今回行革アンケートによりますと、受益者負担の関係、民

間活力の活用については、8割以上の方がやるべきだっていう意見を承ってます。ですから、そういったようなサイレントマジョリティーの方の意見をどうやって聞いていくのか。この辺をいかにうまくスタートできるかということだと思ってます。ただ、我々ここまでのものを今回、いかに運営していくかっていうのは初めての経験です。役所はどうしても年度が変わると、人事異動もあって一旦リセットされてしまうことがあります。今回はその辺だけは2年間の集中取り組み期間も来週からもう集中取り組み期間になりますので、ロケットスタートを切っていきたいと思ってます。

一定の方向性など夏までに大まかな具体的なものを出していきたいと思ってます。今後は委員の皆様にはこの辺をどうやってやってたらうまくいくのかということ、この進行管理でいいのかとか多様なご意見を承りたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。本当にありがとうございました。

#### ○武藤会長

はい。では続きまして尾原副市長お願いします。

#### ○尾原副市長

まずは、私からも皆様2年間大変ありがとうございましたと感謝を申し上げたいと思います。この行財政改革につきましては山崎副市長、総指揮の下、進めてもらっておりまして、私は主に総務の担当でございます。今回の一つ目の柱ですね、業務改善に係る取り組み方針の策定等でございますが、ここに着任いたしまして総務のことも拝見して、いろいろな問題や非効率な点があるということは思っていて、職員の方と議論しながら、こういったことを直していけないかと言う話もしてきたわけですが、なかなかやはり目の前の業務に追われていて、先送りになってしまうということでございましたので、今回このプランで方針を策定し、期限等を定めてですね、計画的にやっていく。しかも市民にも公表するというので、良い機会になったのかなと思っております。

ただ、内部からはなかなか気づかない。先日、総務事務のアウトソーシングをコンサルに入ってもらい進めている中でいろいろな提言をいただいたんですけども、聞いてみれば当たり前のことを全然できてない。でもなかなか内部からは気づかないということもありました。これは他のところでも結構たくさんあると思うので、自分たちだけでは車輪を回せない部分の最初のスタートを、外部の知恵もいただきながら、また委員の方にもアドバイスいただきながらやっていきたいと思っておりますのでこれからもよろしく願いしたいと思います。ありがとうございました。

#### ○武藤会長

はい。ありがとうございました。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（政策企画課係長）

はい。事務局でございます。

本日も長時間にわたりご審議をいただきましてありがとうございました。本日の会議の会議録につきまして、原稿ができ次第ご連絡をさせていただきますので内容のご確認の方についてご協力をお願いいたします。なお4月から行財政推進会議の事務局が行政経営課の方に移管されますので、今後、



事務連絡等につきましても、行政経営課の方からさせていただきますのでよろしくお願い申し上げます。

連絡事項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。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（17時00分）