

## 平成 30 年度第 4 回船橋市行財政改革推進会議 会議録

日 時	平成 30 年 12 月 27 日（木）14：00～16：30	
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
	沼 尾 波 子	東洋大学国際学部国際地域学科 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
	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）
	鈴 木 幸 雄	企画財政部政策企画課副参事
	岩 埜 則 昭	企画財政部政策企画課副主幹
	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
	篠 浦 淳 二	総務部情報システム課長
	丸 良 忠	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、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
	財政課	佐久間係長
	職員課	岡部課長補佐、今泉係長、大岸主任主事
	情報システム課	有村主任主事
次 第	1. 議題	
	（1）行財政改革の推進に関するアンケート調査について	
	（2）受益者負担について	
	（3）指定管理者制度の導入について	
	（4）業務の見直しについて	
	2. その他	
傍聴者	6 名	

会議の公開・非公開の区分

公開

開会（14時00分）

○事務局（政策企画課係長）

それでは、定刻となりましたので、平成30年度第4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。お手元にある配付資料のほうをご確認願います。資料1「平成30年度第3回船橋市行財政改革推進会議意見要旨」、資料2「行財政改革の推進に関するアンケート調査について」、資料3「受益者負担について」、資料4「指定管理者制度の導入について」、資料5「業務の見直しについて」、そして、添付資料としまして、アンケート調査票、調査パンフレット、以上7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。よろしいでしょうか。

それでは、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し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7名全員の方にご出席していただいていますことから、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、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。本日、6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、傍聴者に入ってくださいと思います。

（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た「傍聴に関する注意事項」の内容に従って傍聴していただくようお願いいたします。

それでは、平成30年度第4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、前回、10月22日に行われました第3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。前回の会議は、議題として、「幼児教育の無償化について」、「歳出の見直しについて（市単独事業）」、「指定管理者制度について」を議題とし、幅広いご意見をいただきました。当日ご発言いただい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をいただければと思います。

まず、議題1つ目の「幼児教育の無償化について」は、平成31年10月に予定されております本制度の概要についてご説明をさせていただきました。「幼児教育無償化の対象者と市単独事業の対象者を整理し、同じであれば事業の見直しが必要である」、「無償化に伴い、利用者が増加すればサービスの供給が追いつかなくなる可能性がある」、「本当に支援が必要な人のために、どのように供給体制を整えていくかを含め、全体的に子ども・子育てのあり方を考えていく必要がある」といったご意見をいただきました。

次に、議題2つ目の「歳出の見直しについて（市単独事業）」については、事業の見直しに当たっての方向性や視点を事業の例を交えてご説明させていただきました。「イベントに関する事業については、事業費とは別に、それにかかわる職員の人件費もかかっている。クラウドファンディングの活用など、主催者の創意工夫等を求めていくことが原則である」、「他市と比較して突出している事業は、船橋市の特性と見ることもできる。見直しを行う場合でも、船橋市の特性や市民サービスの効果といった視点を忘れず、市民の理解を得られるように進めていくべきである」、「重複している事業や執行率の低い事業については、スピード感を持って見直しができるのではないか」といった意見をいただきました。

3つ目の「指定管理者制度について」では、制度導入に当たっての検討フローやモニタリング手法等についてご説明させていただきました。「指定管理者制度を導入することにより、その施設の設置目的を踏まえつつ、新たな提案が入ってくることで多面的な利用が促進できる可能性がある」、「モニタリングについては自己点検で実施する施設、選定委員会が実施する施設など、その施設の性格に合わせた形で実施することが大事である」といったご意見をいただきました。

簡単ではございますが、前回会議の意見要旨の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となります。

### 1. 議題

#### (1) 行財政改革の推進に関するアンケート調査について

## ○武藤会長

それでは、本日の議題に移ります。1つ目は「行財政改革の推進に関するアンケート調査について」です。

今年度実施が予定されていた行財政改革に関する市民アンケートについて、事務局より単純集計の結果がまとまったとのご報告がありました。アンケートの概要及び結果についてのご説明をいただき、議論したいと思います。

まず、事務局に説明を求めたいと思います。

## ○事務局（政策企画課副主幹）

政策企画課でございます。行財政改革の推進に関するアンケート調査について、ご報告させていただきます。

本アンケートにつきましては、昨年度第7回推進会議において、市民の現状認識や市民サービスに対する市民の意見等を把握することを目的として実施する旨、ご説明させていただいております。今回は単純集計の段階ではございますが、ご報告となります。

資料2の1ページ目をお開きください。

まず、調査の設計でございます。調査対象は無作為に抽出した市内在住満18歳以上の男女、標本数3,000人、特定の年齢層の意見に偏ることのないように、年代別に傾斜をかけて抽出をいたしました。調査方法は郵送による配布・回収となります。実施期間は11月13日から29日までの期間。船橋市の人口動態や財政状況等を説明したパンフレットを同封した上で実施いたしております。回収結果は42.1%となっております。

次に、2ページ目と、めくっていただいた3ページ目、4ページ目については、回答者についての属性情報でございます。こちらについては、数字と内容について書かせていただいておりますので、説明は割愛させていただきますが、年齢別、地域別ともに偏りなく幅広い層の意見をとることができたものと考えております。

めくっていただきまして、5ページ目になります。調査結果について、今後の船橋市の課題ということで、こちらはアンケートに同封したパンフレットに記載した課題についての質問になります。パンフレットにつきましては、まず、船橋市の歩みについてということで、人口増加や今までの市民サービス、どのようなことを行っていたかを説明した上で、今後の船橋市の課題について、こちらにありますように、高齢化の進行による社会保障経費の増加や働く世代の人口減少による市税収入の減少、公共施設などが次々に老朽化していること、借金の返済が急激に増加していることなどを課題として挙げております。

「この課題について知っていますか」というところでの回答になりますが、やはり高齢化の進行や働く世代の減少など、人口動態の変化に伴う影響の認知度は高いものとなりました。

次のページの6ページ目に、課題についての関心についても聞いておりますが、こちらも認知度と同じように、人口動態の変化に伴う影響への関心度が高いということがわかりました。

めくっていただきまして、7ページになります。ここからが行革に関する市が見直すべきことの質問ということになります。「船橋市が支出を節減・抑制する上で、あなたが重点的に取り組む必要があると思うものは、次のうちどれですか」ということで、複数回答となっております。

この中で上位3つ、トップ3に当たりますが、行政全般の事務の効率化、類似事業の集約化によるコスト縮減、また、事業を整理し、必要な事業を重点的に実施するというところで、事業の整理、重点的な実施といったところも含めて50%を超える方がこちらに回答しているという状況でございます。

次に、公共施設のあり方、8ページになりますけれども、こちらは利用者としての視点と納税者としての視点ということで、2つ問いを設けさせていただきました。内容は同じ質問になりますが、上段が利用者としての回答の割合、下段が納税者としての回答の割合というような比較となっております。

こちらは、統廃合等による縮減または他施設への転用といったところに回答した方が80%を超えております。一方で、現状維持が望ましいと答えた方は、特に納税者としての立場になりますと低くなりまして、8.4%ということで、やはり人口規模などに合わせて縮減や転用といったところに、や

むを得ない、もしくは望ましいといった意見が80%を超えているというような回答になっております。

めくっていただきまして、9ページになります。「今後の学校のあり方について、あなたの考えに最も近いものは、次のうちどれですか」ということで、普通教室として使用可能な教室のうち、実際に普通教室として使っていない教室が約25%を占めるというような状況、こちらを第2回推進会議の中で説明させていただいておりますが、今後さらに少子化が進むことにより、余裕教室等の増加が懸念されている中で、今回このような質問をさせていただいております。

こちらは、「子どもの数に合わせて統廃合を進めていくことはやむを得ない」とか「有効活用することが望ましい」といった意見が9割を超えるということで、大多数の方がそちらに意見されている一方で、「現状を維持した方がよい」と回答した方は3.2%にとどまっております。

次に、10ページになります。民間活力の導入。「行政機関の窓口業務や公共施設の管理運営など民間事業者の力を借りる動きが増えています、その動きを知っていますか」ということでの質問ですが、60%の方が「知っている」または「聞いたことがある」と答えております。民間活力についての理解は進んでいるものと考えます。

めくっていただきまして、11ページになります。「船橋市が窓口業務や公共施設の管理運営など民間事業者の力を借りることについて」のお考えをお聞きしております。こちらは「賛成」または「どちらかといえば賛成」と答えた方が80%を超えるというところで、やはり大多数の方が民間事業者の力を借りることについては賛成としているというところが見てとれます。

また、「どちらかといえば反対」また「反対」というところが約17%程度ありますけれども、こちらを選択した方について、「あなたの考えに最も近いものはどれですか」という質問をさせていただいております。こちらが12ページになります。「公的なサービスは民間に任せると不安だから」というところが48.2%、やはり漠然としたイメージ先行の部分、民間だと不安というイメージがあるかなというところで、不安をなくす取り組みというのはしっかりしていかなければならないかと考えられます。

めくっていただきまして、13ページになります。調査結果について、市民サービスの水準と費用負担のあり方。こちらは受益者負担についての質問をさせていただいております。「市民サービスの水準と費用負担の関係について、あなたの考えに最も近いものは次のうちどれですか」という質問になります。

こちらは、「市民全体の負担が増えてもやむを得ない」、それから、「利用者だけの負担を増やすことが望ましい」というところが多く、「市民の負担が増えるなら、市民サービスを維持できなくてもやむを得ない」というところは9.2%にとどまっております。特に「利用者だけの負担を増やすことが望ましい」というところが約半数、49.1%というところで、そちらの意見が多かったと考えております。

次に、14ページになります。ここからが市政への関心についての質問となります。一般的な「船橋市の市政に関心がありますか」というところについては、70%の方が「関心がある」または「どちらかといえば関心がある」というふうに答えております。

めくっていただきまして、15ページになります。「市政に関する情報をどのように入手していますか」ということで、情報の入手先をお聞きしておりますが、「広報ふなばし」が7割の方ということで非常に高く、また、次いで「自治会の回覧板・掲示板」や「ホームページ」といったところでの入手が多いということがわかります。

次に、16ページ、「あなたが関心のある市民サービスの分野は、次のうちどれですか」というと

ころで、いくつか項目立てて聞いておりますが、トップ5になります。医療・保健衛生・健康づくり、災害対策、高齢者、防犯・生活安全、自然環境、ごみ・リサイクルといった、一般的に安心・安全といった部分について非常に多くの関心が集まっているというところが見てとれます。

以上がアンケートの質問の内容の回答になります。

17 ページをご覧ください。今回アンケートをさせていただきまして、民間活力の導入等については80%の方が同意されているといったところも含め、今回の質問・回答などについて、年明けからクロス集計を用いてさらに深い分析をしていきたいと思います。2月に報告書を作成し、3月に行革プランの中に反映させていきたいというような流れを考えております。

18 ページ、今後の予定ということで、行革プランへの反映イメージですけれども、アンケート結果をそれぞれプランの中の項目と対応させながら、結果を反映させてプランのほうに進めていきたいと考えているところでございます。

政策企画課より、アンケートの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。

ただいま、政策企画課より、行財政改革の推進に関するアンケートについてご説明がありました。ここまでのご説明でご質問やご意見がありましたら、お願いいたします。アンケートについて、いかがでしょうか。

佐藤委員。

### ○佐藤委員

ある意味、非常に示唆的な結果が出たと思うのです。1つは、船橋市は直営が多いですけれども、船橋市の方々は民間委託にそこまで抵抗感がないということ。反対があるとしても漠然たる不安であるとするれば、それは情報開示の問題であり、民間事業者の契約の仕方の問題なので、解消可能とは思うのです。そういう意味では、ある意味、この後の議論、指定管理者制度の拡充とか、そういったところには進みやすい環境が実は市民の中にはあるのではないかと、というのが1つ示唆だと思います。

あとは、学校についても、意外と余裕教室が生まれたらほかのところに転用していいのではないかと。これも船橋市としては、どちらかという学校は複合施設化を目指していて、そちらのほうに市民としても合意があるということを示唆しているのです、これもいけるのかなという気がします。

ただ、いくつか課題は、最初のほうのページ、問1とか問2ですけれども、借金の返済が急激に増加していることを知らないというのと、あまりそれに関心を持っていないというのが問2ですよね。本来は、こういう委員会があるそもそもの理由もそうじゃないですか。つまり、船橋市はこれからたまった借金をどうやって返そうかという話がこの改革推進会議の大きなモチベーションですよね。課題、ミッションだと思うのです。そこのところに意外と市民のほうはまだ関心がっていないというか、情報を知らないというか、このあたりは、問題意識をこれからどうやって市民と市が共有していくかということがやはり問われるのかなと思います。

あと、問19ですけれども、船橋市の市政に関する情報をどのように入手していますかと。ある意味当たり前のような気がするのですが、「広報ふなばし」を使っている。さてと、これがどの程度の市政に対する理解につながっているかをやはり問われると思うのです。何かの助成金とか手当とか、自分の関心のあるところは見ているかもしれないけれども、船橋市全体、市政全体について、果たし

て本当にこの「広報ふなばし」で伝わっているのかどうかというのは、ちょっと検証したほうがいいと思います。

今の時代なら、本来SNSとかツイッターとか、そちらのほうが特に若い人にはアピールするはずですが、全く利用されていないというのと、CITY NEWS の視聴率は悪いだろうなというのは何となく想像がつくのですが、こういったところはもう少し深掘りをしないといけないのかなと思います。多分、いつまでもこういう紙ベースの広報紙に頼っている時代は続かないと思いますので、せめてホームページとか、あるいは、くどいですがSNSの活用、これをどこまで市民に浸透させられるかというのが課題だと思います。

また、問 20 はなかなかおもしろくて、これもこの後に出てくる受益者負担の話にもかかわりますけれども、生涯学習とか文化・芸術・スポーツとか、船橋市が力を入れているものについて、市民があまり関心を持っていないという、これも市と市民の間の温度差が出ていると思います。たしか新しく美術館をつくるという話がありますけれども、文化・芸術がこんなに低いのなら多分要らないだろうなというのは、何となく想像にかたくないです。これもどう捉えるかです。だから、単に市民にニーズがないと考えれば、もうしょうがないですね。あるいは、そうではなくて、これは本来市民にとっても大事なことなのだからというのであれば、やはりもっと広報していくとか、市民と課題意識を共有していくということが多分求められるのだと思います。

最後に、私は経済学者なのでいつも思うのですが、これはあくまで集計データなので、先ほどクロス分析されるとおっしゃっていますが、特に年齢別とか職業別、多分、地域によっても船橋市は北と南で恐らく事情が違うようなので、もしかしたら地域によっても回答のパターンが違うかもしれない。そういうセグメント分析というか、クロス分析というのは、ちゃんとやられたほうがよろしいかなと思います。

とりあえず以上です。

## ○武藤会長

ありがとうございました。

ほかにかがでしょうか。では、本木委員。

## ○本木委員

本木です。このアンケートを見まして、統計手法としてはもうこれは認めますし、これは皆さんの生の声ですから、尊重すべきだと思います。けれども、回収率が42.1%というのをどのように判断したらいいのだろうか。特にこれがこれからの行革プランの基礎資料になっていくわけですから、では、回答していなかった57.9%、3,000人のうち1,737人になるわけです。こういった声をどういうふうにこのプランの中に反映していこうとしているのか、この辺はやはりしっかりと検証していただきたいと思います。

それから、この回答者の中で、20年以上、10年以上というのが80%近いわけですがけれども、20年以上前の市内の人口と今では8万人ぐらい違うんです。10年前だって5万人ぐらい違うわけです。こういった中で、これは大体人口の居住年数の比率にマッチしているのかなと思いました。その辺、とにかくこの数字をこれから行革推進プランの中に絶対的な数字として反映してしまうか、それとも別の方法をまた考えて、市民の声を大切に作る取り組みとしていただけるのか。

それから、もう一つ、今、佐藤先生もおっしゃっていたのですが、最後に地域別の記入欄がありま



すけれども、これなんかは私どもは非常に注目をすべきところなので、大変だとは思いますがけれども、せっかく「あなたのお住まいは」ということで各地域のデータが出ているので、この辺についてもしっかりと地域別の結果がクロス集計の中で明らかになるように希望したいと思います。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。

#### ○企画財政部長

企画財政部長でございます。

ご意見ありがとうございます。私のほうから、足りなかった部分を補足という意味も込めて、ちょっとお答えさせていただきたいのですが、今、本木委員のほうから回収率のお話がありました。42.1%という数字、これは一言で言えば、統計学的に言えば、既に有意なパーセンテージだと思っているというのが1つと、行政のやるアンケートは、本木委員もご存じのようにかなり回収率が低い状態があるのですが、今回42.1%というのは、かなり高い回収率だったと感じているということはちょっと補足をさせていただければと思います。

#### ○武藤会長

あと、総数が1,000名を超えている回答というのは、それなりの客観性を持つかなと思います。新聞なんかの世論調査でも500とか600ぐらいですからね。本木委員の疑問に対してこれで答えられているかどうかなのですが、いかがでしょうか。

#### ○佐藤委員

まさにこれはサンプルの数というよりは、サンプルが市民全体を代表しているかということがむしろ重要なので、年齢別を見ると、大体市民構成と合っていると思うのです。恐らく地域別も、満遍なくという言い方は本当は語弊がありますけれども、多分合っているとは思いますが。若干気になるのは、今、本木委員からもご指摘のあった居住年数の問題です。これはもしかしたらちょっと古い人たちに偏っているかもと。それがどっちにバイアスが出るかわからないですけれども、ここだけはちょっと確認したほうがいいかなと思います。あとは、職業別云々かんぬんは、恐らく確認されたほうがいいと思いますけれども、船橋市民全体がどんなタイプがいるかということと大体平仄が合っていれば。よく国勢調査と比較したりするじゃないですか。平仄が合っていれば問題はないと思います。1,000というサンプルは数としては十分だと思います。普通はもっと少ないですからね。

#### ○武藤会長

では、沼尾委員。

#### ○沼尾委員

沼尾です。私、今回このアンケート調査票を見て、あれっと思ったのは、調査票の5ページのところに、民間活力の導入についての質問が出ているのですけれども、ここの最初で、なぜ民間活力を導入するのかという民間活力の導入に関する説明が入っていて、民間事業者の力を借りることでより効率的な行財政運営に転換していく必要がありますと。さらに、民間事業者の持つノウハウを活用する

ことで、さらなるサービスの向上が見込まれるという効果も期待できますというふうに、いわば民間の導入はこれだけ効果があるんだよということを紹介しているんです。その上で回答していった場合に、なるほど効果があるのかと思って回答されてしまうので、これは調査のあり方として、若干バイアスをかけてしまっている可能性があるんです。

もう一つ、そういう意味で、問3の、今日の資料の7ページのところでいうと、行革で重点的に取り組む必要があると思うのはどれかということ、通常この行革については、行政の内部を効率化するという戦略と、あとは民営化とか民間手法の活力を導入するというやり方と、大きく分けて2つあると思うのです。行政内部の効率化に関する回答率は非常に高いですが、これでいうと、民間の資金を活用した公共事業の実施という回答割合が26.6%となっていて、そのあたりも含めて、まず1つは、やはり行政内部の効率化ということをぜひ考えてほしいということだったのだなという印象を持ちました。

じゃあ、民間活力の導入について全く意味がないのかとか、この調査の回答自体が全く意味がないのかということ、必ずしもそうは思っておりませんで、例えば問7のところは、今日の資料でいうと10ページですけれども、まずそもそもこの民間活力の導入という動きを知っているかどうかということについては、一応知っているとか聞いたことがあるということなので、これを読んだからということでは必ずしもないのだろうと。

そういう意味でいうと、一定の関心はお持ちの方々がいらっしゃるのかなというふうにはなるのですが、問題は、問8で、民間の力を借りることについてどう考えるかということについて、ここでは8割を超えているのですけれども、この質問シート自体に民間活力導入の意義と効果ということ、ニュートラルではなくて、これだけ効果があるという書きぶりでも説明されてしまっていたのがちょっと惜しかったなという感じがして、その部分だけ若干割り引いた上で、いずれにしても行革は大事だし、行政内部の効率化も大事だし、ある種民間活力ということも考えていくのが必要だと思っていることについて、一定の傾向は読めると思うのですけれども、その点だけは、この回答の使い方について、若干の留意をしておく必要があるのではないかという印象を持ちました。

## ○武藤会長

ありがとうございました。

ほかにいかがでしょうか。谷本委員。

## ○谷本副会長

どうもお疲れさまでしたということで、まず1点、気になったことというよりも、よかったことで申し上げておくと、この調査パンフレットの中に書いてある内容は、すごくわかりやすく、市民の立場で見たときに、何が今課題なのかというのが割とパッパッパッと一覽ただけでわかるような形のつくりになって、最初にこんな形というふうにご相談を受けた形よりもかなりいいものになっているので、せっかくこれをおつくりになられたのなら、調査用に使われるだけではなくて、ふと思ったのですが、もしかすると職員の方たち全員にこれを見ていただくというような工夫をどこかでされたほうがいいのかも说不定。

紙で配るのはもったいないので配らなくてもいいとは思いますが、少なからず職員の方たちが、このぐらいのことは市民の方に聞かれたら答えられるよというぐらいの、市政全体でまさに行財政改革に取り組んでいるんだよということをご理解いただくということも必要なのかなと思いましたので、

まず、直接アンケートということではないのですが、内容のところコメントさせていただきます。

その上でですけれども、いただいたこの調査結果は、これからクロスをかけられるので、いろんなクロスのかけ方があると思うのですが、先ほどお話も既に出ているように、居住年数が長い方たちが多いところでの回答であるというご指摘もありました。次の4ページのところ、同居人の状況で、例えば65歳以上の同居人がいるという方が4割を占めている。これも市民の層の実態と重なり合っている部分なのかどうか、というところをきちんと見ておいていただきたいなという点。

それと関連があると思うのですが、14ページぐらいに、例えば70%の方が市政に関心があると答えていて、かつ、「広報ふなばし」を読んでいる方、そこからというのが7割というような数字、あるいは自治会の回覧板というのが多いというところを見ると、やはり何らか既に市政にある程度関心をお持ちの方がこれをご覧になって回答しているということが前提だと思いますし、65歳以上の方たちが家族の中にいるという前提で見ますと、当然、関心の中に高齢者の問題だったり、あるいは社会保障の問題だったりということが高くなっていく傾向は明らかだと思いますので、多分この委員会の中でも話の主たるテーマになっている、ある意味10年後の船橋をどう考えていくのかというところの視点が、アンケートに答えられている方の目線からすると、10年後を想像して答えたというよりは、今現状自分たちの暮らしの中でこの点について課題だと思っているというふうに答えていただいているのかもしれないなというところもありますので、ぜひ年代層別ですとか、あるいは居住年数別ですとか、同居人の状況だったりというようなところで、なるべく実態がどうなのかというのをクロスで詰めて調べていただきたいなと。それをぜひ今後の施策に活用していただきたいなと思いましたので、一言申し上げておきます。よろしくお願ひします。

## ○武藤会長

ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。よろしいですか。

アンケートについて多様な意見を出していただきましたが、行政内部の効率化が今も谷本委員からご指摘がありましたし、トップ3が行政全般の事務の効率化、類似事業の集約化によるコスト縮減、事業を整理し、必要な事業を重点的に実施という、アンケートをした目的が、こういうところの意見があると今後の行財政改革は進めやすいということでは、予定どおりの結果が出てきているのかなと思います。

ただし、12ページの間8で、反対の方の意見の中で、これも佐藤委員がご指摘されたかと思いますが、公的なサービスを民間に任せると不安だからと、ここが多いという点については、市民の方が漠然としたこういうイメージをお持ちだということの表れですので、しっかり説明をして、市民の方々に理解してもらう必要があるということが言えるだろうと思います。

あとは、全般的にアンケートに関しては、クロス集計をして、もう少し地域的や年代別のニーズをしっかりと把握するのと、佐藤委員が指摘された関心のあるテーマのところ、16ページ、文化・芸術が5.5で低いというところは、なぜこんな数字になっているのかということをおし考えてみなくてはいけないのではないかと思います。

私からはそんなところで、全体として、船橋の市民の方々はこの行革推進に好意的であるというように言えるのではないかと思います。

ほかにご意見がなければ、次に進ませていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

## (2) 受益者負担について

### ○武藤会長

では、次の議題に入りたいと思います。

次の議題は、「受益者負担について」でございます。意見書において受益者負担の見直しについて指摘しておりますが、本日は受益者負担の中でも使用料・手数料の算定の基本的な考え方について議論したいと思います。所管課よりご説明をお願いいたします。

### ○財政課長

財政課長です。それでは、資料3をご覧ください。

今回、受益者負担について、特に使用料・手数料の算定の基本的な考え方について見直しをしておりますが、その背景・過程の経過についてご説明させていただきます。

まず、1ページをご覧ください。今回見直しをするに当たって意見書をいただいておりますが、その中で、使用料・手数料の算定の基本的な考え方について、2つの点をご指摘いただいております。

「市場的・私益的に分類される施設については、投資分の回収という観点から、その原価の算定に当たり減価償却費を反映させることについて検討すべき」、2つ目として、「受益者負担割合についても改めて精査し、見直しを行うべき」ということの2点をご指摘いただいております。

船橋市は、現在の使用料の算出方法につきまして、使用料の額は原価に受益者負担割合を乗じて求めているところでございますが、詳しくは、3ページをご覧くださいますと、現行の原価につきましては、まず施設の使用料について、その施設の人に係る経費と物に係る経費を原価として使用料を求めているところでございます。ここに償却費を算入していないという指摘をいただいておりますので、これについて検討を進めていくこと、2つ目は、受益者負担割合、各施設の性質に応じて受益者に負担していただく割合を設定しておりますが、これの精査を行ったところでございます。

2つ目、原価の算定についての経過でございますが、2ページにお戻りいただきますと、まず、近隣と船橋市の原価の計算の仕方について差異があるかということについて調査をいたしました。まず、調査対象を関東圏内の中核市・県内近隣市、計18市を調査させていただきましたが、原価に資本費を算入している自治体が18市中15市、算入していないものが3市、割合にすると8割を超える市が原価に資本費を算入しているという結果となりました。船橋市についてこの点を検討して、全ての施設で原価の算定に当たり、資本費の算入を検討してみようと考えたところでございます。

続きまして、原価の算定の2つ目、受益者負担の割合について検討を進めてみました。これについては、各施設の分類について受益者負担割合を設定したところですが、これも見直しをかけていく。使用料の算定方法、まず、どこに資本費を入れるかというところでございますが、人に係る経費、物に係る経費に加えて資本費を原価に加えることといたしました。その原価の、資本費を全て入れるかということのルールについて詳細に検討を加えました。

まず、施設を取得する価格、総事業費から、その総事業費に対して国等から補助を受けている部分については、既に使用料等に負担していただくものから省いていこうということで、まず、取得価格から国庫補助金等を減じます。それに減価償却費の資産の耐用年数を使って単年度に係る資本費を算定することとしております。ページについては、4ページにお示ししたとおりでございます。

まず、対象施設については、先ほどの指摘の中で市場的・私益的に分類される施設について検討してみたらどうかという提言をいただいておりますが、まず、基本的に対象施設は全ての施設で資本費

を求めるということでルールを定めております。

次、減価償却費の耐用年数はどのように設定するかという点ですが、公会計上の耐用年数を用いることとしております。

さらに、設置後、増減築などによる機能の増減について、これを資本費に反映させるかどうかということについては、その分類をいたしまして、機能維持のための設備更新や大規模修繕については原価に算入しないと。例えば外壁改修等といったものについては経費から除いて、市民が利用する部屋の数が増えたり、機能が強化されたという場合の資本費については算入していこうということで考えています。これについては、個々具体的な施設が出てきた場合に判断していこうということで、基本的に長寿命化の経費についてはその都度入れていかないというルールを定めてみたところでございます。

以上が資本費算入のルールについて検討した結果でございます。

2つ目のご指摘いただいた受益者負担の割合の見直しについては、5ページをご覧ください。まず、船橋市の受益者負担割合の設定については、施設ごとのサービスの内容について、市場性があるか、公益性があるかという2つの視点で分類をしております。分類の例といたしまして、そこに示させていただきました。

まず、市場性による分類については、市場的であるかという判断は、同種または類似するサービスが民間で提供されている施設、収益性が高い施設については、市場的であると分類しています。非市場的という分類については、同種または類似するサービスが民間で提供されていない、あるいはほとんどない施設で、収益性が低い施設といったものについては、非市場的という分類をするルールを定めております。

2つ目の公益性に関する分類については、公益的という判断をする施設は、市民が日常生活を営む上で必要となる施設、社会的・経済的弱者等を援護・支援するための施設、安心・安全な社会を形成するために必要となる知識や教養を普及・啓発するための施設などといったものについては、公益性が高い施設という分類をしております。

一方で、私益的なものといたしましては、日常生活をより便利で快適なものにするため、個人の価値観や嗜好の違いによって選択的に利用する施設、趣味やレクリエーションの場として利用する施設については私益的に位置づけるという分類を用いております。

各分類について、市場性を縦軸、公益性を横軸にして、それぞれ3段階に分けておりますので、9つの区分に分類されております。受益者負担を0%とするものから100%にするものまで、9つの分類をしているところでございます。

7ページ、これを検討いたしました。他市の分類と乖離しているものがあるのかどうかということについて調査をかけました。施設ごとに同種の施設の受益者負担割合を調査し、本市と乖離があるものについて抽出しました。その施設ごとに受益者負担割合に関する市場性・公益性の考え方を再検討して、見直しが必要と考えられるものについて抽出いたしました。その結果、7ページにお示しした運動公園の施設や若松公園の野球場といったところのスポーツ関連施設と、大神保にあります青少年キャンプ場の受益者負担割合について見直しが必要ではないかという結論に達しております。

現在、運動施設（現行）の受益者負担割合についてお示ししております。テニスコート、プール、その他の運動施設ということで大きく3つに分けて、市場性・公益性を判断すると、現在のところテニスコートについて75%、プールについて50%、その他の運動施設について25%負担をしていただいております。これらの運動施設について、公益性の観点において受益者負担割合を見直すという作

業を行いました。

2つ目、もう1つ挙がりました青少年キャンプ場でございますが、これについては、現在のところ受益者負担割合はゼロ、無料ということで利用いただいているところでございますが、市場性、施設の活用性のノウハウ等をサウンディング型の市場調査を実施しているところでございますので、調査の結果を踏まえて、本施設の活用方法について再検討しようということで、今、結果を待っているところでございます。こういったところで、大きく原価に資本費を算入していくということと、主に運動施設の受益者負担割合を見直すという方向性を示したところでございます。

そのほかの項目、検討している内容といたしましては、28年に基本的な考え方を船橋市で設定したところでございますが、その際には、現行、制度改正や急激な物価変動などにより、臨時的な見直しが必要な場合を除き2年ごとの見直しということでサイクルを定めていたところでございますが、今後料金改定後の実績の把握や条例改正事務等を考慮して、見直しのサイクルを4年ごとに行おうという考え方を検討しているところでございます。

船橋市使用料・手数料の算定の基本的な考え方の見直しの作業過程については、以上のとおりです。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。

財政課から使用料・手数料の算定の基本的な考え方についてご説明がありました。ここまでのご説明でご質問やご意見がありましたら、お願いいたします。いかがでしょうか。大野委員。

#### ○大野委員

大野です。まず、質問を2点と、その後意見を言わせていただきたいと思います。

質問については、他市の様子を調べて、施設費が入っていますよ、資本費が入っていますよということですが、その計算の方法です。入っているということだけは書いてあるのですが、その入っている市町村がどういう計算に基づいて積み上げたか。船橋のほうでは、それを受けてこういう算定式をつくりましたよと言われているのですが、よその市はどうなっているのか、これが1点目。

2点目は、使用料等のお金を取る施設については、すごく偏りがあるのではないか。教育施設であり、スポーツ施設、文化施設、特にそういう絡みの施設ばかりが中心ですね。なぜこの使用料とかこういうものがこういう施設に偏っているのか。その辺の昔からの経過がわかれば教えていただきたい。これが質問の2点でございます。

#### ○武藤会長

いかがでしょうか。

#### ○財政課長

財政課長です。他市の状況といたしましては、まず、施設の整備にかかった費用を基本的な金額として積算の根拠としております。船橋市は、基本的に国庫補助金等を受けた施設については、そこからその金額を控除したものを資本費の金額としようということで考えておりますが、これについては市町村によっていろいろ差がございました。そのまま取得価格を全て反映させているものと抜いているもの、いろいろございました。そこで、船橋市は、国庫・県補助金をもらったものについては、資本費から除いた部分について、税金を活用して整備したものの部分ということで負担していただく金

額としようということで考えているところでございます。

次に、耐用年数についてですが、船橋市では、公会計上の減価償却の耐用年数期間、施設によって、あるいは施設の構造・用途によって耐用年数が異なってきておりますが、それぞれの実際の耐用年数に応じた期間を分母に資本費を求めようということで考えているところでございますが、おおむね他市についても減価償却の耐用年数を用いているところが多いという状況でございました。

2つ目の質問でございますが、実際に使用料をいただいている施設については、運動施設のほかに、男女共同参画センターや市民センター、そのほか霊園、霊堂といったところがございますが、運動施設、社会教育施設が多いという状況については、確かに多いのですが、その背景について確認をしておりますので、また改めてご報告させていただきたいと思っております。

### ○山崎副市長

なぜ教育・スポーツ施設が多いかと。公の施設はもともとこれらの施設が圧倒的に多いんです。ですから、そのほかに道路とか河川とか、いろいろ公の施設に入っているのですけれども、実際にこの使用料対象施設としての公の施設という、やはり大体どこの市もここに書かれているような分布になります。細かく整理はしたことはございませんけれども、公の施設は、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するもの、5つほど定義はあるのですけれども、それをやっていきますと、基本的には教育・文化施設、体育施設というのはかなり多くなっていくという基本的な事実がございますので、それを反映してこのような形になっていると思っております。よろしいでしょうか。

### ○大野委員

ありがとうございました。あと、意見もということで、続けて言わせてもらいたいのですが、まず、資本費を入れているという話がありました。原価をつくるのに資本金全てを入れている、それで減価償却でやられているのが多いというのですが、実際は本当にいくら入れているのか。そのまま金額をボンと入れたら、施設によっては大変な金額のものがあるわけで、それをこの計算式に乗せて妥当かという問題が出てきます。この意味で、この計算式で良いのかと感じています。ですから質問させてもらいました。もう少しその辺精査して、そして、どの程度乗せるものが妥当なのかということを検討してもらいたい。

意見としては、まず、スポーツ施設については、資本費を乗せるのが妥当とは私は思っておりません。なぜなら、近年まで行政がスポーツ施設をつくるということはありませんでした。つまり、税金をどこへつぎ込んでいくか。近年になってはじめてスポーツ施設につぎ込む形ができてきた。それまでは経済関係中心ですよ、スポーツが認められ、学問的にも進み、それを入れていく段階で、人類の文化的遺産としてこういう形をつくっていきましょうと進められてきたが、それも十分に足りるものはつくられていない。

そういう中において、資本費まで全部入れて計算するのかという問題があるので、私は、個人としては、このものについてはそこまでは本来やるべきじゃなかったのではないかと考えているのですが、しかし、よその県や市がやっているの、入れるとすればこの計算式ではまずいのだろうと思っております。受益者負担というのは、さっき言いましたように、教育施設等が特に多いのですが、経費がいっぱいかかるから受益者に助けてもらおうという判断ですよ。建物まで入れて補填しましょうと。そして、今度の見直しのパーセントを見ると、100%の場合もでてくる。これはどういうことになるんですか。

例えば公益性のところのふなばし三番瀬海浜公園、この庭球場なんかは左に移して見直しました。

100%にしました。必要経費が100%で、施設の減価償却が100%で、そうしたら、市はただ金を集めて税金で物をつくっただけで、結果においては受益者にすべて負担させることになる。還元していないじゃないですか。そういう観点から、しっかりこれは見直す必要がある。単純に計算式はつくれないから、もう少し分類をして考えなければいけないのではないかとというのが1点。

2点目は、この表の中にありますが、8ページ、スポーツ健康都市宣言を行っていると。これについて、実はよく考えてもらいたいんです。私はちょうどこの時代に育っているので、ちょうどスポーツ都市宣言をして、当時の市長が県教委などを回って、私のところはこれやりますよ、甲子園優勝しますよ、これだけのことをやりますよと言って、回って歩いたんです。そして、実現させて、今の船橋市のスポーツのこの状況を生んできたのです。

そういう状況にあるときに、これをどう考えるか。これは船橋の大きな特徴なわけですね。このことをどう考えるかという問題が出てきます。また、実はこの裏に医療費が絡むんです。30年スポーツ振興をやってきて、船橋の医療費がどう変化したのか。それをはっきりした上で、もし大きく変更されているのなら、そのことを反映させるべきであろうという考えを持ちます。

この辺ももう少し調べて計算をし直さないと、この資本費だけではいかないのだろうと思っているんです。せっかくこういう計算をしてくれましたが、もうちょっと突っ込んで計算をする必要があるのではないだろうか、こういう意見です。

さっき言いましたように、よそと比べるのももう少し突っ込んで、できることなら、これだけのスポーツ健康都市宣言をやったのですから、計算したら途端に、スポーツ施設は高いですから、1つつくったら100億とか200億とか、そういうものができますので、それを60年計算してもすごく大変な金額が乗って、負担率だけそのまま計算したら大変なものになってしまいます。そこで1つの提案としては、計算式において、施設については同じ受益者負担率を掛けない。施設は施設でもっと率をぐっと落として、施設分についての還元率。これは私はやらないのがいいと思っていますが、やるとすればそこだけ特例の率とする。

そんな訳で、この計算式を変えるんです。プラスしておいて原価に掛け算ではなくて、人に係る経費と物に係る経費は、受益者負担のパーセント、なおかつ資本費については、これは建物に対する還元ですから、本来市町村が持たなければいけないものを、こんなに高いから何とか助けてくれよということであれば、このパーセントを変えるべきだろう、一緒にしてはいけないだろうと考えます。そういう意味で、これはもうちょっと検討すべきというのが私の意見です。ありがとうございました。

## ○武藤会長

この図には割合は出ているのですが、具体的金額が出ていないというのがちょっとわかりづらいところかなと思うのですが。

## ○山崎副市長

いろいろなお意見、確かに大野先生おっしゃるとおりの側面もあるのですがけれども、基本的に私ども、特別な突拍子もないことをやっているとは思っていないんですよ。原価を入れるというのは、ごく当たり前のように多くの市がやっております、今後ご心配なさっている一つ一つの使用料がいくらになるのかというのは、多分、非常にひっかかるころだと思えます。今のところ把握している限りでは、まだまとめてお示しするところまではいっていないのですけれども、一般的に船橋市の使用料は安いということは言えます。



それから、建物をつくった場合にどう捉えていくのかというのがあるじゃないですか。例えば私も古い公民館から新しい公民館があります。そうすると、それをどの辺で原価を捉えるのかというと、新しいところは新しいなりにとってしまうというやり方は、普通はやらないですよ。それは平均値的なものをもってやっていって、ある程度適正な金額に落とすというやり方なので、現在のところ、この考え方をもちえていって、それほど、むしろ他市とようやく並ぶか並ばないかとか、これは物によって違いますけれども、これをやったからほかの市に比べて極端に使用料が伸びてしまう、そのようなことはない、事務方もこれでいいんだよね。

#### ○財政課長

はい。

#### ○山崎副市長

というような状況になっていますので、これはある意味、うちだけが極めて安いというような形、それは政策誘導としてそういうのはあるかもしれないのですけれども、やはり財政の基本的なことを考えていくと、今回ご提示させていただいたような案で示させていただいたと、このように考えております。

#### ○本木委員

今、私ども市民は勉強不足があるんですけれども、この4ページで言っている減価償却資産の耐用年数というのは、単純にその施設そのものの耐用年数なのか、残存価値を額にしたものなのか、この辺をはっきり確認しておきたいところが1つ。

それから、もう1つ、今、副市長がいみじくも触られたのですが、大野委員もちょっと触れておられたのだけれども、83%の市が資本費を算入しているというのですが、これは施設そのものの総額によっていろいろ変わるけれども、単純に何%ぐらいこれは上がるようなことになるのでしょうか。こういう質問というのはわからないものなのでしょうか。

#### ○山崎副市長

何か代表的なものを1つ出してあげて。

#### ○財政課長

はい。それでは、運動公園の野球場が、現行、一般の方が2時間を使う利用料を2,430円いただいておりますが、資本費を算入すると、金額が4,000円ほどに上がっていきます。また、負担割合についての見直しをあわせて行くと、これが8,000円程度になってくるという計算結果、これはまだ細かい金額と、あと、その他経費、共用部分の面積等の精査はまだ済んでおりませんが、大体感覚的に2,430円のものに資本費算入で4,000円、資本費と割合を見直すと8,000円程度になるというところがございます。

#### ○武藤会長

大野委員、よろしいですか。本木委員ですか。

○大野委員

あまり納得はできない話ですね。

○本木委員

金額的に出されると、2,430円が4,000円になる。具体的に市民がわかってくるんですよ。

○大野委員

それで受益者負担を入れると8,000円だそうですよ。

○佐藤委員

それが本当のコストなんですよ、逆に言うと。

○大野委員

だから、8,000円になるということ。

○佐藤委員

多分、なぜもめるかという、この船橋市には施設別の財務諸表がないんですよ。私は町田の仕事をしているので、彼らは施設ごとに財務諸表を持っています。その中で減価償却費がいくらで、かつ各年の政策コストがいくらか、減価償却費込み込みのフルコストがいくらか。ここから先は要相談で、それを受益者負担で賄わない部分は税金で賄うんです。だから、まずはお金のフローの見える化をしているんです。そこからは政策判断です。

ただ、あまりそのベースがないので議論が多分混乱するのだと思います。今8,000円という話がありました。これが本当の費用なんです。今までの2,400円が安過ぎるんです。残りは全部税金だということになる。ざっくり言えばです。ただ、減価償却費は今日かかる税金ではなくて将来かかる税金ということになります。更新費用なので、です。多分そのあたりの論点整理があって、あとは選択肢の問題だとは思いますが。

ただ、原則から言えば、さっきのアンケート調査から見ても、市民は恐らく、納税者として税を負担するよりも受益者負担のほうを好むかもしれないというのが1つと、あと、私は議論の混乱がもう1つあるなと思ったのが、7ページのところにある施設ですけれども、これは多分施設によって違う。例えば駐車料金を取っていたり取らなかったり、あと、テニスコートの料金が、400円のところと1,000円のところがあったりするので、もともと価格設定の仕方が多分歴史的な経緯によって違っている。例えば駐車料金を取る、取らないというのはおかしい話で、取るなら取るでいいわけなので、一部取らないところが出ているというのは、何らかの経緯でそのままになっていると思います。

ですので、利用者負担の適正化、受益者負担の適正化という議論には2つの話があって、1つは何らかの歴史的な経緯で、これまでほかの施設に比べて、同じ市内の同種の施設に比べて、今言った駐車料金を含めて料金が安い。そこは多分ならすのが筋だと思いますし、その上で、じゃあ本当の原価はいくらなんだということを見せて、あとは、そこからさっきの公益性の程度によってどれくらい受益者負担を求めるかという議論になってくるのだと思います。その辺、最初の入り口のところが、もともとそろっていないんですね。原価は、多分水準が適正ではないだけでなく、その施設によって扱い方、受益者負担のやり方がそろっていないので、まずそこを合わせることから始めてという、何

段階かの議論が本当はあるのだろうという気がします。

あと、スポーツ健康都市宣言は結構なのですが、まずは市民に周知させないと、さっきアンケート調査では約7%と出ていたので。それから、別にスポーツはイコールテニスコートではありません。家でも健康管理はできますので、そこは少し幅広に捉えたほうがいいと思います。

### ○山崎副市長

今回の減価償却期間をどう置くか。これは公会計の中の50年というのを使わせていただいています。結構ほかの市でもやっています。それで、建物にかかっているお金をそのまま全部というやり方は考えていません。当然、県補助金とか国庫補助金とかあるものは全部除いて、最終的に自前で持つべきお金、一般財源と起債の償還は入れているというような形で、残ったものを割り返しているから、逆に言うと、例えば10億円かかったお金が10億円を減価償却全部しているかという、そういう考え方は持っていません。ですから、そこでまず小さくなってしまおう。

今、財政課長が言っていましたように、かなりの倍率になってしまうというのはありますけれども、今の減価償却の計算でやると、このくらいのコストを回収しないと施設は維持できないというような形にはなってきます。ただ、それから先です。まさに佐藤委員がおっしゃっていた、そこから先のいろいろな配慮みたいな、他市と比べてどうなのかとか、これは実際問題、政策決定するときにはそういう視点も当然出てくるのではないかと予想はしています。

ですから、今回ご提示させていただいているのは、あくまでもこういった基本的な考え方を船橋市は一切持っていなかった。財務諸表については、公会計全体としては持っていますけれども、施設ごとの財務諸表をつくっているところは、町田市さんはつくっていらっしゃるのかもしれないけれども、一般の公共団体で各施設ごとの財務諸表というのはなかなか持っていないというのが現状でございます。

そういった中で、今、一般的に導入するのであればこういう形であろう、それから、フルコストを入れるのではなくて、一般財源として持つべきものを割り返していく。その年数は、先ほど申し上げたような年数で割り返していくとかと、いろんなこういうものが積み重なってこういう結論。ですから、まず、この考え方を私どもは提案させていただいています。ほかを調べてもこれが一般的だと思っています。ですから、この考え方でほかに何か、どうしてもこれは考え方としておかしいみたいなどころがありましたら、逆にお教えいただきたいと、このように思っています。

### ○日吉委員

よろしいでしょうか。日吉でございます。

まず、この国庫補助金を取得価格から引いているというやり方については、若干違和感があるかなと思っています。先ほど佐藤委員もおっしゃったとおり、この施設に本当にいくら原価がかかっているか、まさに原価がかかっているのかということを見るためには、やはりある程度、資本費としては取得価格をベースにするべきだと思いますし、国庫補助金については、事業手法によっては充当率とかが結構ぶれることがありますので、そうすると、施設ごとに資本金によって原価が大きくぶれるみたいなことになると、それはそれで横に比べにくいこともあるかと思いますが、国庫補助金を引くというようなやり方については、もう少し慎重に検討してもいいのではないかと思います。

それから、この取得価格ですけれども、これは資金調達コストが入っているということですのでよろしいのでしょうかということです。当然、起債等で資金調達コストがかかっている場合もありますので、

そこについても取得価格、単純にいくらで買ったというだけではなくて、そういった関連のコストも入れるべきだろうと思います。

最後に、これも以前にこの会議でも申し上げたのですが、減免というのがまたこの利用料金には絡んできますので、そのあたりの運用なり実態についても、あわせて確認をしておく必要があるのではないかと思います。

### ○山崎副市長

ちょっと日吉委員にお教えいただきたいのですが、私の知る限り、なかなか国庫補助金を引いていないというのはないんですよ。と申しますのは、言ってみれば国庫補助金でもらっている分までお客さんから回収してしまうという形にどうしてもなってしまいますので、やはり市の税金を投じている部分を回収するというのが、私の知る限り、こういったものの資本費、最終的に出すときに、公共団体に一般的にやられているような気がするのですが。

税法上の減価償却の概念からすると、フルコストに対していくら再取得価格になってくるかということを出てくるのかもしれないのですが、やはり使用料の減価償却の算入というのは、あくまでも取得価格から、ほかからもらったお金は差し引かせてもらって、市が本当にかかっているお金だけをやるというのが一般的のような気がするのですが、その辺はいかがでしょうか。

### ○日吉委員

一般的には引いている例が多いというのは私も理解しているのですが、ただ、それが一般的だから正しいかということそうではないと、私は個人的にはそう思っています、あくまでも原価としてフルコストでいくらかかっているのか、それで実際にチャージするときに、これは国庫補助金があるので、その分は若干減免しますとか、そのような形であればわかりやすいかと思うのですが。

### ○山崎副市長

この考え方は、まさにフルコストでかかっているお金はこれなんですけれども、その部分を最終的に住民に転嫁を求めるときに、国からもらったお金までも含めて求めるのかという話は、公共団体としては非常にやりづらい話、それはあくまでも人からもらったお金なのでということで、かかっているお金も小さくするというような考え方をとらせていただいていると理解はしております。

### ○佐藤委員

多分、今のはテクニカルな話として考えると、公営企業会計でみなし償却をやめて、今、償却と、あとは、補助金は前受金として毎年収益化させていますので、ある意味、1つのやり方としては、減価償却はちゃんと引いておいて、政策コストを計算するときに、補助金のところを収益化していくというのは、事実上、補助金の部分を相殺していることになるので、これは頭の整理の問題として。ただ、これは公営企業会計の話なので、いわゆる対価のような、市の直営施設には普通は使わないやり方です。ただ頭の整理の話としてあるかなとは思いますが。

ただ、ちょっと気になるのは、何で減価償却費を我々は認識しなければいけないかというと、基本的には将来の更新投資というのがあるわけですよ。例えば極端なことを言うと、100%補助金で施設をつくりましたと。うちの大学なんかではよくありますけれども。そうすると、じゃあ、我々の持ち出しは本当にゼロなんですとか言われたときに、更新のときに同じ補助金があるという理由はどこ

にもない。大体景気対策とかで一時的にもらったりすることがあるので。

ですので、今の日吉委員の話に重ねると、補助金のところは、今後のこれからかかるお金という考え方をしたときに、その補助金のところを引くというのは、ある意味、将来において更新時に十分な積立金が確保できるかどうかというところにクエスチョンマークがついてきてしまう。ただ、わかっているのは、そうはいつでも全部積んだらとんでもない金額になるというのと、補助金は何らかの形でもらうので、であれば、そこはさっき言った公営企業会計的な処理の仕方もあるし、こういうざっくりとしたやり方もあると。ただ、それはいくつか頭の整理をした上で、市民の皆さんには提示しておいたほうがいいのかと思います。

町田市は別に全部の施設をやっているわけではなく主要施設です。あとは、単位の問題で、運動なら運動で1つくくっておいて、その中で財務諸表をつくる。運動施設が複数あれば、その運動施設の複数をくくっておいて、その中で財務諸表を1個つくるというのは手なので、課別でつくったり。でも、荒川区は全部やっているみたいですけども。そういうところも、財務諸表のつくり方はくり方次第かなと思います。

### ○大野委員

まだちょっとじっくりしないところがありますが、いわゆる資本費が受益者負担の率で掛け算される式になっているんですね。建物については、そういう方式をとるのですかね。減価償却は考えていくにしても、これは受益者負担の割合とは同じにしないほうがいいのかと思う。建物は建物として金額であったり、分け方とか何かでいろいろ変わってくるので、別個のパーセントを考えるべきではないかというふうに思っています。

同じになると、受益者負担率で、さっき言ったように100%持たなければいけなくなったら、それを全部持つ話になりますからね。じゃあ、税金を何に使ったんだよという話になるわけです。私は施設は税金を使ってつくることが原点だろうと思っています。だから、その運営費とか人件費の足りない分とか、かかる分とか、受益者が負担する分をプラス出してくれというのがこの話の原点なのだろうと思っています。そういう考え方をしたときには、何でもかかったのだから全部回収するよという話ではないのだろうと思っています。そういう考え方からいくと、全部同じ計算式に当てはめないほうがいいのかと思います。これは提案ですね。

### ○武藤会長

ほかにかがですか。

### ○谷本副会長

時間も長くなっているので簡単に申し上げますけれども、私の関心は受益者負担割合のお話で、今いただいている6ページの表は9つの枠にカテゴリーされていて、市場性が非市場的吗市場的吗、公益性が私益的吗公益的吗という9つの枠の中に入っていて、たしか昨年度かな、ご説明をいただいたときの、29年度の第2回の資料を改めて拝見していると、そもそもこの指針というか基本的な考え方をつくられたときには、大きく分けて市場的吗非市場的吗、公益的吗私益的吗と書いてあって、そこに次のところを見ると、区分を分けて9つあるというのが見えたのですが、実際こうやってある施設を名前を入れていただくと、ほとんど真ん中に集中してしまっている。ある意味、私益と公益という話でいくと。

ここの判断はすごく曖昧で、公益的なのか私益的なのか、二分ならわかるのですけれども、真ん中に中途半端に公益的なのか私益的なのかというところが入ってしまって、実はここがすごく多くて、ここをどう分けられたのかというのが一般にはちょっとわかりづらいとか見えづらい。先ほどの例えば運動施設の例なんかで言うならば、確かに施設そのものは公益性が高くて、どなたでも使えるけれども、野球場だったりテニス場だったりというのは、特定の方が特定の時間帯を借りるということになるので、その場合は特定の方が使われるので、私益的にも限りなく近い公益だという判断になってきて、この真ん中に入ってくるのかなというところもあったり。

その辺で、その差だけで例えば 25%違ってきてしまうというのは、利用者の方にご説明をするのになかなか納得しづらいというところもあるでしょうし、それから、この表の中で、例えば私なんかぱっと見て気づいたところで申し上げると、真ん中の 50%の上から 2 番目に放課後ルームというのが入っていて、恐らくこれは特定の方が利用するから真ん中に入っているのだと思うのですが、例えば子育て支援みたいな話の考え方で言うならば、限りなく公益的。公益的というか、むしろ政策判断として、つまり、これまでのスポーツ施設が船橋市が重視している政策としてある程度優遇されてやってきたとするならば、子育て支援というところの目線、切り口で考えていくと、もしかするとこの放課後ルームというのをもっと優先的に考えなければいけないということも出てくるかもしれないですし、そのあたり、公益か私益かと分けた上で、さらに政策的に判断をどうするのだというところは別な仕切りで枠組みをつくられたほうが、もしかすると市民にとってはわかりやすいのではないかと。

とにかくベースになる負担割合はこれですよというのをまずきっちり分けてしまって、その上で、この年度については、例えば国の政策税制の話もありますけれども、今年度、来年度についてはこの部分の政策を優遇しますから、使用料は何年間はこの割合に変更しますというふうに、政策目的と負担割合が明確にわかるように少し整理をされたほうが、これまでの議論を伺っていていいのかなという印象を持ちましたので、ご検討いただけるといかがかなと思います。

## ○沼尾委員

今の谷本委員のお考えに全く賛成で、そのこととの関係で 1 点だけ申し上げたいのが、先ほど資本費の中で国庫補助金等を除くという議論があったのですが、結局、一般財源部分について、起債と元利償還に関して、つまり、交付税措置のあり方というのはそれぞれの施設とかによって違うと思うのです。それは恐らく国のほうの政策判断というようなことも含めて、単純にこれは税でやっているという話なのか、当該年度の持ち出しなのか、あるいは政策的に、起債だけど、元利償還分は交付税措置として一応基準財政需要に乗せている、乗せていないというところの違いがあって、そのあたりのところも含めて、やはりここをどう考えるのかというところの整理というのはあってもいいのではないかと印象を持ちました。

## ○山崎副市長

まず、交付税の問題からいきますと、先生方ご承知のとおり、交付税は曖昧模糊としていまして、単純に、例えばかつて清掃工場で公害防止事業債に乗っかってきて、いくら算入されてというのがそのまま出るのだったらできるんですよ。ただ、これが密度補正や態容補正みたいな形で、全くブラックボックス化されたものの中で見ていると、いくら見ているかわからないというような示し方が、どうも私も気になったので調べさせました。そうしたところ、やはりそういう密度補正とかそういったものを使っているケースがこの領域には非常に多くて、逆に言うと、基準財政需要額に積み上がって

いるのだったら、それは控除させていただくというのが一般的ですけれども、ここはなかなか技術的にそれがかなわなくて、他市も調べさせましたところ、やはり私が考えたのと一緒でなかなか困難だということで、それは交付税までをここに言及して、例えばこれは交付税がいくら算入されているとわかるんだったら入れるのでしょうかけれども、補正係数でやられているようなものに関してはなかなかわからないので、それはもうどうしようもないのではないかと、このように思っております。

#### ○沼尾委員

わかりました。

#### ○武藤会長

ほかによろしいですか。

#### ○山崎副市長

ちょっとよろしいですか。谷本先生のお話が非常に興味があるのですけれども、具体的な話としてどういうふうなことを、もうちょっと明確に教えていただけるとありがたいのですけれども。

#### ○谷本副会長

私も実務を離れて長いので、具体的にこうというのはなかなか申し上げづらいのですけれども、例えば1つの選択肢で、バウチャーみたいな考え方もありますでしょう。その年にどうしてもこういう方たちには積極的に利用してほしいという方たちがいらっしゃるとするならば、メインの利用料はこういう割合で決まっているけれども、この方たちについて、特定の方たちは減額しますよ、そのための利用券を別途発行しますよというのも1つのやり方かもしれません。

また、先ほど運動施設のお話もございました。運動をされる方たちというのは特定の方たちかもしれませんが、医療費のお話をされていて、私も実はすごく気になっていたところで、将来的に見て医療費削減に効果があるのだということが明確だとするならば、例えばテニスコートを民間の施設で利用するにはちょっと高くて使えないけれども、公の施設で持っているところで、月に何回か運動ができるのであれば、それで少し健康に寄与するよねというところが仮に数字で明確に見えてくるのであれば、例えば運動施設全部は無理だけれども、このスポーツはどれも健康づくりに効果がありそうだから、この運動場のこの施設だけはもう少し低額でどなたでも利用できるようにしますよとか。今言われたところですぐ返しているのも、もっと細かく検討すればいろいろ出てくると思うのですけれども、何かそのあたりを、きちんと政策効果というところで考えていくということ。単純にベースになっていく金額というところ、割合とかという、最初の基準はもちろんそれで構わないけれども、そこに乗せるものとして別途の視点を考えていくというふうに考えたらいかがでしょうか、という意味合いで申し上げましたが、ちょっとわかりづらくて申し上げにくいのですけれども。

#### ○山崎副市長

概念的には理解できるのですけれども、実際に技術的にどうやってそれをやっていって、そもそも使用料は、特定の受益を受ける者に対して、税以外のもので一定の負担をもらうというのがその施設維持のために必要だということでやられているわけですから、その辺が全てにわたってそのような形

ができるのかどうかというのは非常に難しい問題のような気がするんです。どこかそういったことをやっている市があるのかどうか、今、にわかにならそれを導入してやっていくというと、実際どうすればいいのかというのが現実問題としてありますので、ちょっと勉強はしてみたいと思っております。

### ○佐藤委員

あまり時間がないので、やはり何段階かに分けて議論を整理したほうがよくて、原価の計算は極めて会計学的な話であって、政策判断は全く関係ないです。なので、そこで判断になってくるのは、さっきから議論になっている補助金をどうするかといったところは、ここはちょっと会計処理上の判断だと思いますが、基本的には客観ベース、発生主義ベースで計算しましょう、フルコストをまず見せましょうというのがまずファーストステップで、そのフルコストをどうやって負担しますかというのが次の話で、嫌だったら税金ですよ、じゃなかったら受益者負担ですねと、そういう論理構成になっていて、原則と例外があって、原則は仮に受益者負担だとして、例外的に例えば健康のためであるとか、あるいは、やはりスポーツ振興は船橋市の重要施策ですからというのであれば、それは例外的に、あえて言えば補助的に補助金をつける形で受益者負担を下げるというやり方はあると思います。

多分それは最後の最後は政策判断になります。最初の資本コストを計算するところから政策判断を入れてしまったら議論がぐちゃぐちゃになりますので、そこはやはりステップを分けて考えられたらいいと思います。さっきの 8,000 円は、くどいですがけれども、別に資本費を入れたから値段が上がったのではなくて、もともと 8,000 円だったのがわかったというだけのことであって、今まで隠れていたということなのだと思います。

### ○武藤会長

よろしいですか。いろいろと意見が出て、ちょっとまとめ切れませんが、今の佐藤先生の順を追って考えるというのをもう一度していただけたらというのと、それから、6 ページのところ、キャンプ場が使用料全然なしというのも、私の経験では、教育的な施設として位置づけられているから非常に公益性が高く非市場的だからということかと思うのですが、最近のキャンプ場の使い方は、結構市場的な要素が増えているのではないかと思うのです。これは見直したほうがいいのかなど。

その他の市民活動サポートセンターなんかも、市民活動のためですから、これは使用料なしとしていられるでしょうけれども、ほかの市民活動サポートセンターを見ますと、全部無料ということはないのではないかと思います。施設の中での使い方とか、スペースを占有するような使い方もしているところはありますので、少し内容というのでしょうか、そういうものを見直したほうがいいのかというのと、最後に、私の意見としては、この 9 分類というのが少し大ざっぱ過ぎないかということです。もう少し施設ごとにその割合を、20%ずつ 5 段階にするとか、あるいは 4 段階にするとか。3 段階の 25、50、75 というのは、何かちょっと公益判断が単純過ぎないかと思っておりますので、その点もご検討いただけたらと思います。

どうもありがとうございました。それでは、大分時間が過ぎてしまいましたが、ここで 5 分間休憩をとりたいと思います。

### ○事務局（政策企画課係長）

それでは、再開は午後 3 時 40 分からでよろしくお願いたします。



(休憩)

**○武藤会長**

それでは、時間の関係がございますので、再開させていただきます。  
初めに、山崎副市長から。

**○山崎副市長**

議論の過程を拝見していると、最終金額が資本費を入れてこれだけになってしまうというところで、かなり抵抗感が出てしまったり、いろいろな議論が出てしまっているような気がするのです。再度整理させてもらいますと、私どもが今回議題とさせていただいたのは、使用料の基本的な考え方をどう考えるか。資本費を入れたほうがいいたろうというご提言もいただいています。そういった中で、今回改めて資本費を反映させるやり方をしたと。その計算式の中では、公会計制度の中で佐藤先生がおっしゃっていたような、どの時点で引くかはともかくとして、結果としては同じです。国庫補助金等は引かせていただいて、減価償却を計算していく。それで、耐用年数で割り返していく。そうすると、単年度ごとの減価償却相当分が出てきて、その分は資本費として入れさせていただくという考えです。それでやっていって、受益者負担割合はいろいろな議論が出てきてしまったので、これは今ここでやると混乱してしまうのですが、まず減価償却を入れる、それから、受益者負担割合を考えると、これは必須の要件として我々は考えました。

それで、最終的にこれがどういう金額になるのかというのは、皆さんおっしゃっているように、私も言いましたが、現実的に他市を比較したりいろいろなものを見て、政治的配慮だとか、いろいろなものがきつと出てきます。それから、実際どのぐらいだったら値ごろ感としてあるのかとか、いろいろな問題が出てくると思うのです。そういった中で最終的に考えていきたいと思っています。

ただ、今日ここで減価償却そのものがという話になってしまうと、なかなかこれは受け入れがたい話になってしましまして、やはり、これは他市も一般的にやっている、金額あるいは施設によって減価償却をいくりにするのか、例えば、新しい施設と古い施設が混在していたらどうするのかとか、それは別の議論として考えさせてもらいますけれども、あくまでも減価償却を入れていくという考え方をご提案させていただいて、その件に関していかかというような形で考えさせてもらおうと思っています。そんな形でお話を進めていただけるとありがたいのです。

**○武藤会長**

それでは、大野委員が反対意見を述べられたので、どうでしょうか。

**○大野委員**

いいですよ。この後の経過をきちんと説明していただいて、納得できるようになっていくのでしょうから。

**○武藤会長**

そうですね。それから、補助金の算入云々は、日吉委員も反対意見を述べられていますけれども、いかがでしょうか。

## ○日吉委員

先ほど、佐藤先生がおっしゃった話がまさにそのとおりだと思いますので、整理の仕方だと思います。

### (3) 指定管理者制度の導入について

## ○武藤会長

では、続きまして次の議題ですが、指定管理者制度についてでございます。前回会議では、指定管理者制度の導入検討の流れや考え方等についてご説明がございましたが、本日は、これまでワーキンググループを設置して検討してきた各施設の導入方針についてご説明をいただきたいと思っております。政策企画課からご説明をお願いします。

## ○事務局（政策企画課副参事）

政策企画課でございます。資料4になります。今、武藤会長からお話がありましたとおり、これまで指定管理者制度につきましては、1回目と3回目で議論させていただきました。このたびは、各施設の指定管理者制度導入について、一定の方向性を取りまとめいたしましたので、ご報告をいたします。

まず、資料をめくっていただきまして、1ページでございます。こちらは、おさらいとなりますけれども、これまでの検討の流れを示したものでございます。現状の整理から、他自治体の導入状況や事例などの調査を行いまして、導入した場合の効果等について検討を行ってまいりました。今回は、1ページの下でございます(3) 導入方針ということで、下の2ページにあります導入検討の視点に基づきまして各施設の評価を行い、導入の方針を取りまとめいたしました。

2ページでございますが、導入検討の視点ということで、サービス水準・コスト削減のそれぞれの効果につきまして評価を行い、指定管理者制度の導入の方向性につきまして整理・分類を行ったところでございます。

また、めくっていただきまして、3ページでございます。導入に向けて検討を進める施設につきまして、お示ししているものでございます。まず、「導入に向けて具体的な検討を進める施設」でございますが、既にこの会議でも報告しております都市公園でございます。運動公園・法典公園の2つの公園を中心に検討を進めていくこととしておりまして、既にサウンディング調査も実施しております。引き続き、具体的な検討を進めていく施設でございます。そして、その下、「導入を目標として検討を進める施設」、平成33年度の導入を目標として検討を進めていく施設でございます。こちらにありますように、市営住宅、青少年キャンプ場、少年自然の家、運動広場の4施設でございます。これら施設ごとに、次の4ページから簡単に施設に関する資料を添付してございます。

まず、4ページにつきましては、市営住宅でございます。こちらは中核市の導入率も高く、推進を図るということで、1回目でも報告をしているものでございます。

そして、5ページでございますが、こちらは先ほどの受益者負担のところでも出てまいりましたけれども、青少年キャンプ場でございます。青少年の健全育成を目的に、キャンプによる共同生活を行うというものでございます。こちらも導入率が高く、民間ノウハウの活用等によって、施設の魅力向上、あるいは利用者の増加が見込まれるということで、検討を進めるとしてございます。

そして、6ページでございます。こちらでも青少年の健全育成等を図るということで、船橋市内では

なく千葉県内の一宮町のほうにあります。宿泊による集団生活によって少年の育成を図る施設として設置しているところがございます。こちらの少年自然の家、そして前のページの青少年キャンプ場につきましては、現在サウンディング調査を実施しているところがございます。これらにつきましても中核市の導入率が高く、特に少年自然の家につきましては、県の施設でございますけれども、5施設全てが指定管理者制度の導入を図っているという施設でございます。

そしてもう一つ、7ページでございます。こちらは運動広場でございます。運動広場は、サッカー場、ラグビー場ということで、多目的な活用ができる広場でございます。こちらの施設につきましても、先ほどの都市公園と同じように、スポーツ施設を対象にしたサウンディング調査を既に行っているところがございます。こちらは、既に指定管理者によって運営が行われている総合体育館あるいは武道センターといった施設がございますので、こういった施設との一括管理も踏まえまして、同一の指定管理者による運営ということも想定した中で検討を進めたいということでございます。

これら4つの施設につきまして、33年度を目標に検討を進めていくとした施設でございます。

そして、次の8ページでございますが、今挙げた施設以外のものがございます。

まず、8ページの上のほうでございますけれども、「課題解決に一定の時間を要する施設」でございます。今後も引き続き検討を進めるという施設でございますが、こちらが18施設でございます。施設ごとにいろいろ課題がございますが、例えば施設の老朽化によります大規模改修などを検討する施設があったり、あるいは他市において導入事例が少ない施設受け入れとなる事業者が見込めないといった施設もございますが、導入に向けてさらなる調査・検討が必要という施設でございます。これらの施設につきましても、引き続き指定管理者制度の導入に向けて検討を行う施設と考えております。

そして、8ページの下でございますが、「指定管理者制度以外の管理運営手法が効果的と考えられる施設」で、16施設挙げております。これらの施設につきましては、そもそも施設に人員配置をしていなかったり、あるいは非常勤職員のみ配置であるため、委託をした場合であっても経費的な効果が見込めないと認識される施設でございます。また、既に業務委託などで管理運営が行われているといった施設となっております。現時点におきましてはこのような分類をしておりますけれども、指定管理者以外の手法とした施設につきましても、今後、制度改正あるいは利用者ニーズの変化など、動向の把握に努め、指定管理者制度によって効果的・効率的な運営が可能となるような場合につきましては、積極的に導入の検討を行うものと考えております。

そして最後、9ページでございますが、こちらは今後の取り組みでございます。導入対象とした施設につきましては、9ページ左側の黄色い枠で囲った部分でございますが、導入効果の詳細検討、事業の枠組みの検討あるいは民間事業者等の参入可能性というところを、サウンディング調査などを活用しながら、さらに検討を進めていくこととしております。ただし、検討の過程の中で、他の管理運営手法のほうがより効果的と考えられる場合につきましては、そういった方法についてもあわせて検討するというふうに考えているところがございます。

以上、現時点におきます指定管理者制度の導入につきまして、一定の方向性を取りまとめいたしましたので、ご報告させていただきます。以上でございます。

## ○武藤会長

ありがとうございました。

政策企画課から指定管理者制度の導入についての説明がございました。ここまでのご説明でご意見やご質問がございましたらお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

### ○佐藤委員

1点だけ、8ページの最後の指定管理者制度以外の管理手法というところで、理由として、既に常勤の職員を置いていないということを言われていたのですが、例えば、ゲートボールであれ放課後ルームであれ、包括的に委託する、つまり一緒にして委託するとかということによる費用節減効果なども見込めるのかなと思ったのですが、そのあたりは検討の上でそれ以外と考えるのでしょうか。このあたり、どうなっているのでしょうか。

### ○政策企画課長

放課後ルームは54、全部の学校にあるのですが、これは基本的に厚労省の事業で、もう一つ文科省の事業で放課後子供教室というのがあるわけで、もう少しここは整理が必要だろうというところがあります。

ゲートボールは実質的にはもう施設管理だけという話の中で、包括的な運営というところにまでは至らないだろうと。これはまだ最終的な結論は出ていませんけれども、現時点の中では業務管理みたいなところが最も運営的にも支障がなく、コスト的にも特に問題がないかなという整理を今しているところです。

### ○武藤会長

よろしいですか。

ほかにご意見はいかがでしょう。日吉委員。

### ○日吉委員

「課題解決に一定の時間を要する施設」というのが18施設97カ所となっておりますが、これは将来的には指定管理を入れていこうという意図で書かれていらっしゃるのでしょうか。

### ○政策企画課長

「課題解決に一定の時間を要する施設」のジャンルについては、基本的に指定管理ということを見野に入れて整理をしていこうというところです。ですから、33年度年次のところが4つありましたけれども、そのところについては、まだ今日の段階で年次をお示しできないという中です。ですから、その課題解決ができるのであれば、年次は書いておりませんが、例えば33年度を目指すというようなものも中にはございます。

### ○武藤会長

よろしいですか。

### ○日吉委員

はい。

### ○武藤会長

ほかはどうでしょうか。

## ○大野委員

33年度に指定管理をスタートさせる、これから2年間ですよ。ちょっと時間がかかり過ぎているかなと思うのです。そして、私は思っているのですが、「課題解決に一定の時間を要する施設」、これこそもっと急がなければいけないのだろうと。上の今まで言った4施設については、もうよその県、よその市でどんどんやっている話ですよ。見習って動かす分には、すぐできる話ではないだろうか。だとすると、2年もかかっていいのですかと、そんな思いを持ちますが、いかがでしょうか。

## ○政策企画課長

説明させていただきます。

導入に当たっては、まず条例の整理があります。もちろん何をどういうふうにするかというコスト的なものと、どれだけ市場性があるかというところの調査が必要になってくるわけなのですが、条例改正をした後に、実際に公募手続があるわけです。そこで最終的に決まった、議会の指定議案という形をとっていくと、やはり今のスケジュールからいうと、導入までは2年ぐらいどうしてもかかってしまうというところはやむを得ないのかなと考えています。

## ○武藤会長

2年間かかるということですよ。

ほかにいかがでしょうか。谷本委員。

## ○谷本副会長

きちんとご検討されたのだろうとは思いつつ、2ページの導入検討の視点で、サービス水準とコスト縮減ということを2つの視点として挙げておられます。今、伺っている範囲では、8ページに挙がっている「課題解決に一定の時間を要する」とか「指定管理者以外の管理手法が効果的」という施設に関してのご説明の中に、コスト縮減が見込めないからという理由があったような気がするのですが、サービス水準が上がるが見込めないというご説明がなかった中で、このあたりをどういうふうに捉えていらっしゃるのかということを確認させていただきたい。

つまり、指定管理者を導入するというのは、コストを削減するという視点だけではなくて、民間に全て委ねることによって、専門性を生かし、サービスをよりよいものにしていく、質のいいものにしていくということも期待できるはずなので、例えば、8ページの一番下のところで見ると、プラネタリウムみたいな施設などは、民間にお任せをして、いろいろとオリジナリティを生かしたサービス提供をしていただいて、それなりの利用料とかも払ってもらってというほうが、その施設を効果的に使えるのではないかと思ってしまうのです。そういったご検討をされた上でも、なおかつこれだけの施設は指定管理を導入するのが3年以内でも無理なのではないかということだったのかどうかというのは、ちょっとお尋ねしたいところです。

## ○山崎副市長

まず、サービスとコストの問題は両方考えています。今の説明でコストだけと聞こえたのかもしれないのですが、一番いい例が青少年キャンプ場です。これは、うちのキャンプ場を民間に見ていただくというのは、さっきも使用料がゼロではないかという話がありました。そうすると、若干の設備投

資が場合によっては必要かもしれないというのはあるのです。ただ、逆にそれをやることによって、非常にお客さんをお呼べる施設になってくるということで、そういった視点から考えていくと、コストだけではなくて、コストが同じだったら、サービスが上がって指定管理をやったほうが良いということが言えるわけではないですか。それは、多様な考え方でいこうと思っております。

#### ○谷本副会長

では、プラネタリウムは。

#### ○政策企画課長

先ほど事例として挙げていただきましたプラネタリウム館ですが、単独でこの施設があるわけではなくて、実は総合教育センター、視聴覚センター、プラネタリウム館というのが一体となっている施設なのです。総合教育センターは、どちらかというと教員の方の研修施設みたいな形があるので、ですから、施設全般の管理というところがこの中に入らない。それは、さすがにプラネタリウムに全部任せるということはできなくて、プラネタリウムの運營業務、機器補修、やはりそこだけを業務として切り取らざるを得ないかなというところで、今、こういう仕分けをさせていただいています。

#### ○山崎副市長

今回示させていただいたものが、結構、公の施設になっているのですが、例えば駐輪場などは、既に委託してしまっているものです。ただ、公の施設だからということで、やみくもにここに挙がってきているので、非常に誤解を招きやすい資料になってしまっているのはお詫び申し上げたいと思います。まちかどスポーツ広場も同じです。これは単に民間から遊休地を借りてやっているだけのようなもので、使用料も払っていないので、ほとんどコストがかかっていないというものです。

そうすると、こういったものが199あっても、このうちの100個はここで稼いでしまっているというもので、これがどうなのかという話が出てくるわけでございます。ですから、この辺は非常にわかりづらい資料になってしまっていて申しわけないのですが、業務委託で十分用が足りてしまうとか、今のままで十分用が足りてしまうというような、それから、まちかどスポーツ広場につきましては、今、公の施設として認知していない状態です。これは借りていて、ただ、施設の性格からいくと公の施設に入るであろうというものまでここに入っているものです。その辺が、そういうような資料になってしまっているの、本当はそういったものに注意書きとかを書いておけばよかったです、本当に申しわけなかったのですが、ある意味、資料の不備な面が出てしまって、数が思い切りあるのにどうしてという話が出てしまうのですが、そういう理解でお願いしたいと思っています。

#### ○武藤会長

どうですか。よろしいですか。

指定管理者については、アンケートでも民活の賛成ということについてのパーセントは高かったと思いますので、ぜひともしっかり進めていただきたいと思っておりますし、それから、ちょっとのんびりし過ぎではないかということも再検討いただいて、できる限り早くできるものは進めていただければと思います。確かに、議会の議決を経ないといけないので、その分時間がかかるかなと思うのですが、頑張ってください。

それから、民間に任せると不安だというようなアンケートもございましたけれども、これについて

も、市民が使う施設ですので、民間に任せて大丈夫かというような不安と直面する施設だと思っておりますので、しっかりと指定管理者を選ぶということが重要かと思っております。

それから、指定管理者は思った以上に仕事をやってくれるという場合があります。それは、がちがちに仕様書を固めないで、自主事業の余地を残して、そうすると、今まで行政の直営時代ではできなかったことが生まれてくる可能性もありますので、そうした点を考慮しながら進めていただけたらと思っております。

あとは、「課題解決に一定の時間を要する施設」ということで、個別の問題はなかなかよくわからないのですが、ここで個別の話をしては仕方ありませんし、「指定管理者以外の管理手法が効果的」というところについても状況がわかりませんので、もしかしたらこの中にも指定管理者に向いているところがあるかもしれませんので、そういうところも再度見直していただけたらと思っております。

私からはそんなところですが、よろしいですか。

では、続きまして、次の議題に移りたいと思っております。

#### (4) 業務の見直しについて

##### ○武藤会長

次の議題は、業務の見直しです。今年度の第2回推進会議では、会計年度任用職員をテーマに議論し、委員の皆さんから、「各課の業務内容を理解した上で業務フローを整理する必要がある」、「業務の見直しや繁忙期における業務等の工夫を検討し、コスト抑制を図る必要がある」といったご意見がございました。そうした業務の見直しに関する市の取り組みについてご説明をいただき、議論したいと思っております。まずは所管課からご説明をお願いします。

##### ○職員課長

職員課長の小栗でございます。資料5をご覧ください。私から、業務の見直し、具体的には効率化・スリム化の取り組みについてご説明をいたします。

3月の意見書の中でも、事務の見直し、組織のあり方の整理等が必要であると、それから、先ほど紹介がありましたアンケートの中でも、行政全般の事務の効率化を求める声が50%を超えているという状況でございます。

1ページをご覧ください。委員の皆様、先刻ご承知だと思いますけれども、船橋市においては今後財政状況が厳しさを増す。財源、職員に制約がある。それから、社会全体としまして、今後生産年齢人口が減少する中で、高齢者が増えるということもありまして、行政需要は増加していくと。こういう中で行政サービスを適切に適用するためには、どうしても常勤職員の仕事をする分野、それから、今後、会計年度任用職員が携わるべき分野というのを整理することが必要だということは、前回の委員会でも意見をいただいたところです。

2ページ目が会計年度任用職員について、第2回の会議でご説明したところですが、国からも、組織として最適と考える任用・勤務形態の人員構成を実現する、現に存在する職を漫然と存続するのではなく、それぞれの職の必要性を十分吟味しなさい、適正な人員配置に努めるべきであるということが言われているところでございます。

3ページをご覧ください。これも前回お示ししているとおりでございますけれども、会計年度任用職員に手当等を支給するということで、現在の臨時・非常勤職員がそのまま会計年度任用職員に移行したとし

ますと、約 10 億円の人件費の増加が見込まれます。ただ、限られた財源の中で、これをどの程度まで少なくできるかということも考えていかななくてはなりません。

船橋市の現状、それから課題としましては、4 ページのようなことを私どもは考えております。現状としましては、今申しましたような課題がある中で、これまで市全体で根本的な業務の見直しに取り組んだことはないということで、私どももどうやったらいいかというのを考えながら、試行錯誤をしているところということでございます。業務委託や電子システムの導入時に、各所属において「業務の棚卸し」「業務フローの作成」というのはこれまで行ってきたところですが、所属ごとにばらばらに行ってきたということで、全庁的、横断的な業務などにこういったものを実施してきたことはないということです。

課題としまして、業務の見直しにどのように取り組んでいくか、また、業務の棚卸し、業務フロー作成について、標準的に、また統一的にやることができるのかどうかということを考える必要に迫られています。

5 ページをご覧ください。進め方のイメージとしては、このようなことを考えています。まず、業務調査、どのような業務があるかの把握、棚卸しを行います。これにつきましては、後でご説明しますが、既に 10 月に全所属を集めまして説明会を開いた上で、リストアップを一定程度しております。それに基づきまして、1 つの例ですけれども、業務フローの作成、それから棚卸しをした業務を各所属で自主点検してもらおうということで、業務分析を行っていく。その結果、フロー図を見ながら、例えばこの業務をなくせないか、委託できないか、また後でご説明しますが、RPA などの ICT 化ができないか、あるいは非常勤職員、会計年度任用職員に常勤職員の業務を置きかえられないか、こういった検討をしていきたいと思っております。

業務の見える化が非常に重要だと考えていまして、業務が各所属でも見えるようにすることによって、それについて話し合いをして、こういった工夫ができるのではないかとというようなことをオープンに議論ができるようになるのではないかと考えているところです。

7 ページをご覧ください。先ほどもお話ししましたが、まず第 1 段階として業務の棚卸しをして、業務が見える化する。その次の段階として、ステップ 2、棚卸しを行った業務の業務量、また業務工程を明らかにしまして、ふだん行っている業務の分析、課題の抽出を行っていきたい。具体的には、重複がないか、定型・反復がないか、非効率がないか、ばらばらの手順で進めているものはないか、このような視点から、所属と私どもとで一緒になって検討していきたいと思っております。

8 ページをご覧ください。これが業務の見える化の例なのですが、10 月の説明会に引き続きまして、11 月中に中区分という、言ってみればフローをつくりまして、業務の分析ができるような区分に、全庁の業務をできるだけそろえてみましょうということで、全所属で行ったところです。まだ精査は途中でありますが、一応各所属で見える化を行っていただいたところになっています。今後、トライアル課ということで、3 月までの間に 7 つの課を選びまして、フローの作成ですとか、先ほど申しましたような業務の改善、効率化の検討を先行的に行っていききたいと思っております。これによって、どういった業務の分析の仕方あるいは改善の仕方が全庁的にほかの課に適用できるのかというようなことを、年度いっぱいまでにある程度見通しをつけまして、来年度、全庁的に展開していきたいと考えているところです。

分析の具体例としまして、9 ページ、10 ページにはフロー図をお示ししております。例えば、9 ページのように常勤職員、非常勤職員に分けたスイムレーンで、現在の業務が見える化したしまして、



業務の流れと業務内容を見た上で、どの部分を常勤職員が担う、どの部分を非常勤職員が担うことが効率的かというようなことを検討していきたいと思っております。また、10ページの図は、第2回のおきにお示ししましたけれども、時間の短縮ができないのかどうかということも考えてまいりたいと思っております。

それから、12ページ以降はICT技術の関係でございます。RPAとAI・OCRというものにつきまして、既の実証実験を開始しております。まず、11ページ、12ページはRPAでして、定型的・反復的な仕事をICTの技術を使って短縮するという技術でございます。これにつきましては、27課が参加しまして実証実験をしたところですが、13ページにお示ししてあるところですが、結果としましては、幅はありますけれども、業務時間の削減効果が確実に出るという結果が示されております。

それから、AI・OCRです。市役所の仕事は手書きの書類を処理する部分が多いのですが、手書きの乱雑な文字をAIの技術を使って文字として認識して、データに変換する。そういうことで、ICTのシステムに乗っかるということになってくるのですが、これにつきましては、26課で既の実証実験を始めたところでございます。分析はまだ途中でありますけれども、職員が手作業でやっている部分などを、こういったものを活用することで業務の時間を相当程度削減できるのかなということをおっしゃっているところですが、

15ページが今後の想定スケジュールになりますけれども、表示してございます。11月に、先ほどお話ししましたように、各所属で一定の業務の棚卸しを行いました。3月までかけてトライアル課による業務フロー、業務分析の手法の検討を行ってまいります。その結果を踏まえまして、31年度4月から9月までの上半期におきまして、ある程度ボリュームの大きい、効果の出そうな課を業務の効率化の対象としていきたいと考えておまして、9月ぐらいには一定の取りまとめをしたいと思っております。それに引き続きまして、来年度の3月までかけまして、残りの部署で同様の取り組みをいたします。今のところは、全庁的に業務の効率化を進めていきたいと考えているところでございます。

現在の取り組みについて、報告は以上でございます。

## ○武藤会長

ありがとうございました。

職員課から業務の見直しについて説明がありました。ここまでのご説明でご質問やご意見がございましたら、お願いします。では、本木委員。

## ○本木委員

本木です。業務の効率化、スリム化という話が出たのは、随分久しく以前からの話のようなのだけれども、ようやくここまで整理がついたという受けとめ方をするのか、今、改めてこういうことなのかということで、ちょっと今、半分は迷ったのですが、ここまで整理をされたということについては、敬意を表したいと思います。

このロードマップを見ますと、31年度がどうなるかわからないけれども、その末には何とか形が整うということですが、当会議にご説明いただけるのは大体いつごろなのでしょうかね。

## ○武藤会長

でしょうか。

### ○職員課長

先ほどお話をしましたとおり、今年度いっぱい手法等の検討をまずはしたいと考えているところでございます。今のところは、先ほどお話ししましたように、来年の9月ぐらいには主だった部署については取り組みをやっていきたいと考えているところですが、どの時点の会議でご説明できるかというのは、検証結果も踏まえて相談してまいりたいと考えております。

### ○武藤会長

よろしいですか。

では、佐藤委員、お願いします。

### ○佐藤委員

まず、8ページなのですが、一応業務の棚卸しで中区分まではつくられたと思うのですが、ただ、9ページにあるとおり、もし業務フローをつくるとなれば小区分をつくっておかないと多分意味がないというか、ここからが大変です。小区分をどう整理していくかということが言われるかなということですが。

それから、7ページのところで、例えば、業務工程に非効率なものはないかというときに、明らかな非効率というのはあり得ると思うのですが、ただ、船橋市さんは市税で参加されたと思うのですが、自治体間ベンチマークみたいにほかの自治体と比較するというのが多分一番素直なやり方、さっきから出ている受益者負担も結局はそうではないですか。ですので、自分たちの中だけで果たして非効率を発見できるかなというのは、ちょっと注意したほうがいいと思うのです。例えば、同じ窓口受付業務とか、同じ徴収業務、保険だろうと税だろうと徴収は徴収でしょうと、施設なら福祉だろうと学校だろうと施設は施設でしょうと割り切ってしまうのであれば、似たような業務で比較することは船橋市の中でもできると思うのですが、ただ、やはり究極的には非効率発見ということになると、他市が何をやっているかということとの、いわゆる自治体間ベンチマーク的なアプローチをしないと見えてこないところが出てくるのではないかなという気はします。行けるところまで行ってみるとするのが正しいアプローチなのかもしれませんが。

あとは、現場との意見交換がすごく大事で、どうやら膝詰めで議論しないとわからないみたいです。関連する職員の方々を集めて、実際のところどうなのよということを議論する場を設けないと、ただ単に形式論的に業務フローをつくって、これは無駄じゃないのか、これはいいんじゃないのかいっても、それはただの感覚論になってしまうので、そこは進め方としてひと工夫が要るかなと思いました。

あと、最後に1つだけ。14 ページですが、確かにこのOCRのやり方はいいと思うのですが、前提になっている紙ベースでの申請であれ、紙ベースの処理であれ、これらを前提にAIを使うということになると思うのですが、これからはむしろペーパーレスの時代に入ってくると思います。いわゆるスリーレスというのがあって、キャッシュレス、ハンコレス、ペーパーレスですが、もしそういう3つのレスを進めるということであれば、それを前提にした業務の見直しというのがあっていいのかなという気はします。今の業務を前提にAIとかRPAを使うとなると、それはそれでどうなのだろうという疑問は残るのかなという気がしました。

## ○職員課長

ご意見ありがとうございました。私どもも、現場の職員にモチベーションを高めて改善の工夫をしてもらうということが非常に大切だと思っていますので、私どもと担当課とよく話しながら進めていきたいと考えています。

## ○武藤会長

どうでしょうか。沼尾先生。

## ○沼尾委員

ありがとうございました。沼尾です。

この資料を見せていただいたときに、当初は常勤と非常勤でどういうふうに業務を切り分けるのかというところでの業務フロー図というのをつくられていて、その後、例えばRPAをどこの部分で入れられるのかとか、AI・OCRをどういうふうに活用できるのかという視点から、それぞれの業務の手順を書いていって切り分けるという作業をしていく上では、この業務フロー図というのはすごく意味があることだと思うのです。ところが、業務の効率化ということを考えようとすると、実はこういうフロー図の整理だけでは見えてこないものが当然ありますよね。例えば、何かの入力システム自体の中に、数字とアルファベットが混じっているので入力が面倒くさくて、全部数字にしておいたほうがぱぱっと入力できるのではないかみたいな話、あるいは、その業務自体が複数の課にまたがるもので、そちらとの情報の共有が大変だとか、やりとりが大変だとか、個別の業務のフローそのものをどう切り分けるかということではない効率化に向けた課題というものが出てくると思うのです。そこをどういうふうに丹念に洗って行って、類似の課題、それはシステムそのもののあり方なのかとか、情報共有のあり方なのかとか、ある課とある課が今までは別々の階にあったのだけれども、実は隣に配置したほうが効率的かもみたいなことも含めた、業務の効率化に資するような課題をどういうふうに整理していくのかという観点からの検討が必要なのではないかなと思いました。

そういう意味で、先ほど佐藤委員が丹念に膝詰めという話をおっしゃっていましたが、その課題を職員課の方がいろいろなフェーズできっちり聞き取るということが大事だと思うのですが、今回のこの資料だけを見ると、ある種のゴールがあって、そこに当てはまるものを聞いていくという作業になってしまうのが心配です。そうではないいくつかの効率化の課題があると思うので、そこにつながっていくような話の聞き方とかディスカッションの仕方というものをもう一方で考えていかれたほうが、多様な効率化に対応できるのではないかと。そういう意味でいうと、業務の効率化と一言で言ってしまうと、相当いろいろあると思うので、そこをもうちょっと整理した上で、聞き取りのマッピングみたいなものを考えられるといいのかなと思いました。

## ○職員課長

ありがとうございます。各課の課長からも、今の効率化に関する課題のようなアンケートをとって、その中で、効率化は必要だと感じているのだけれども、どういう手法で効率化したらいいかわからないというのが現状でございます。ですので、先生がおっしゃったとおり、私どもも膝詰めですというものは時間的、マンパワー的に限りがありますが、できるだけ現場と話を密にしながら進めてまいりたいと思っています。

## ○佐藤委員

もしかして、船橋市さんにとって大変かなと思ったのは、ここは珍しいことに非常勤が一般職ですよ。一般職扱いなので、常勤の方と非常勤の方で、今のこの段階で仕事が分けられているのかなど。例えば、9ページに一応常勤と非常勤でキャッチボールみたいに仕事の割り振りをやっていますけれども、実際は重なっているところがあったりして、常勤の仕事と非常勤の仕事はそもそも現状で混じっているのではないかというのが1つ目。

もしそうだとしたら、まず混じっている姿を見せて、それを混じらないようにするとしたらどうするかというのが、まさに役割分担になってきて、次のICT化であれ、民間委託、アウトソーシングであれ、業務フローの中で非常勤に当たる仕事は基本的に定型的な仕事だと思うのです。あと、公権力を伴わない定型的な仕事だと思うのですけれども、定型的な仕事が業務フローの中で続くようにしておかないと。だから、常勤の仕事で行ったり来たりするキャッチボールが続くようだと、外出しできなくなってしまいますので、ある程度、業務フローの中で非常勤が担うであろう業務を固めておいて、固まったところをICT化できますかとか、あるいは外出しできますかとか、あるいは他の課と共同化できますかとか、そういう議論になっていくので、業務フローが今どうなっているかということと、もし役割分担をできるとしたらどんな姿になって、次に、今言ったように業務の流れを、組み合わせを変えることである程度外出しするようなマスをつくれるかどうか、ICT化できるようなマスをつくれるかどうか、その何段階かになって、初めて全体像が見えてくるのかなという気はしました。

## ○武藤会長

よろしいですか。

## ○総務部長

総務部長です。いくつかご意見といたしますか、アドバイスをいただきまして、特に沼尾委員のおっしゃられた隘路がどこにあるのかというのは、担当課も実は気づいていない、我々も気づいていないというところがきっとあるのだと思います。そこをいかに見つけ出すのが1つポイントで、その第一段階として、私どもが考えたのはこのフローです。

実はこれだけ見てもなかなか見えてこないのだと思うのです。先ほど、佐藤委員がおっしゃられたように、これがあれば他市と比較が可能なのではないかとということも考えました。要するに、課全部ですとなかなか比較が難しいのですけれども、この業務というふうにすれば、必ず同じように、市単独のもの以外ではやっているところがありますので、では、ここを他市はどうやっているのかなど。それで、フローがあれば、恐らく担当課の担当者であれば、うちとここは違うよねというところがわかるのだろうと思っています。

そういった中で、積極的に他市はどうやっているのかを比較するためにも、こういったフローが気づきになるのかなと思っていますし、常勤・非常勤の部分についても、他市はどうやっているのというのに、まずこのフローがないと起点がないのかなというところで理解をしております。ただ、フローが全てとは思っておりませんで、隘路を見つける方法はきっといろいろあると思いますので、これはトライアル課で進めながら、いろいろなアイデアをどんどん得ていきたいと思っています。

## ○谷本副会長

そのお話を受けてということになるのかもしれませんが、まず、戦後 60 年の職階制でも導入できなかったことにあえてトライをされて、すごく頑張っているなというところは評価をしたいなと思うのです。先ほど佐藤先生からもご指摘があり、沼尾先生もおっしゃったように、まさに小区分のあたりのところが、これまで大部屋主義でこなしてきていて見えてこなかったものを、どうやって見える化するかというのが一番ハードで、これからが多分大変なところです。

9 ページに業務フローを出していただいております、こうやってフロー図でぽんと出されてしまうと、受付して、審査して、決裁してと流れがぱっと見えてしまうのだけれども、例えば「補助金交付業務」とここに例示されているのですが、受付の段階で補助金交付業務は先が決まってしまうところはかなりあって、つまり出された書類をいかにチェックし、その中身が適正かどうかということ在这里で処理できるということが、実は一番肝心だったりする作業がありますよね。そういうのが、ここで受付と書かれてしまうとわかりにくい。

あえて、それを見える化していくというのでしょうか、受付の段階で、どういう手順で皆さんがお仕事をされているのかというのは、やはり現場の職員の方にきっちり聞いていただいて、試験的に7課ぐらいおやりになるということなので、こういう業務は1人の方がやっているわけではないので、逆に言えば1人の方が複数のお仕事をこなしているのが自治体の現場だと思いますから、逆に1人の方のお仕事から見てみるというアプローチを整理してみる。つまり、ある方が受付業務に何時間かけているのか、その後の書類をつくるのにどれぐらい時間をかけているのか、電話がかかってきて、その対応にどのぐらいかかっているのか。

あるいは、例えばこういう会議をやる場合に、会議そのものの開催時間は3時間とか4時間ですけれども、実はそれ以前に私ども委員のところにも皆さんがいろいろ資料を送ってくださったりとか、その間のやりとりがあり、あるいは内部調整がありというようなことで、つまり通常の業務の棚卸し、8ページですが、いわゆる組織規定のようなところで上がってくるような仕事ではない、全く見えてこないものというのを、実はたくさん皆さんが抱えていらっしゃる。せつかくの機会ですから、そういった個人の側のお仕事のアプローチというところで見えていただけて、そこから職員の仕事の実態というのをぜひ把握していただきたい。

特に管理職になられている方々は、過去にご自身がそういうお仕事を経験されておられるのだと思うのですが、そのお立場になると、下の方にこういうものをつくってくれと投げた段階で、上がってくるものだとご理解されているケースもありますでしょう。あるいは後ろに議員さんもいらっしゃるのであえて申し上げますが、例えば議会の説明用の資料とかというのも、これは国会でも問題になっていますけれども、自治体でもそれぞれでご苦労されているところがあります。出すなということではなくて、むしろそういうものは積極的に市民の皆さんに見える資料としてつくっていくことが大事なので、やるべきだとは思いますが、そういう職員のお仕事を無駄にしない、いろいろところで活用ができるようなことで、業務をダブらせないというようなことも必要になってくると思います。

ぜひ、1人の方のお仕事とか、時間とかというところを、この業務フローの図の中に入れてしまうとわかりづらくなってしまいますけれども、もう少し別に抜き出した形で、今は整理がコンピュータを使えばいくらでもできて、数字のカウントは簡単だと思いますから、ぜひやってみただけならなと思います。よろしくお願いします。

## ○職員課長

ありがとうございます。職員課長でございます。

先生がおっしゃったイメージと重なるかどうかわかりませんが、業務の量ですとか種類の見える化のために、1人の常勤職員、あるいは非常勤職員が、自分の業務のどのぐらいの割合をその業務に充てているかというようなことを、トライアル課で調べてみたいなと思っております。

#### ○武藤会長

よろしいですか。

#### ○日吉委員

ちょっと視点の違うお話になってしまうかもしれませんが、こういった形で業務を整理して効率化していくということとあわせて、実際、個々の業務で非常にグレーな部分というか、ちょっとサポートが欲しいみたいところは、多分皆さん各業務であると思うので、そこをうまく支援できるような体制なりができること、業務フローだけではない部分の効率性が上がるのかなと。

例えば、私の会社はコンサルティング会社ですが、業務支援センターというのが部門にありまして、何でも頼んでいいわけです。予約して、何日の何時から何時ぐらいまでこういう仕事をやってくれというのを頼むと、それが例えば調査補助でもあり、それから委員会の先生の謝金か何かの手続とか、いろいろあります。そういう何でも頼めるセンターみたいな感じで、業務を縦割りでがちっとやる中で効率化もありますが、もうちょっとふわっとした形で、何でもサポートを頼めますみたいなところを、全庁的にそういうような形で持つみたいところも一つのサポートのあり方ではないかなと思いますので、その辺もぜひご検討いただければと思います。

#### ○武藤会長

よろしいですか。

#### ○大野委員

まるっきり観点が違います。この作業は何年もやるわけではないですよ。最初の段階で事業を捉えて、終わらせると、一段落して、次の年からはチェックで済んでしまうことが多くなるわけです。プラスすることも少ない。

それで、皆さんにぜひ期待を持ってお願いしたいのです。最初は大変です。これを見たときはぞっとするぐらい。けども、何年も大変な訳ではない。次の年からはほとんど仕事が減ってくるという発想を持った上で、元気な気持ちで取り組んでもらいたい。確かに、新しい要素が来るとチェックが変わりますけれども、でも、それは新しいチェックになってきます。何年も繰り返すにはなりませんから。物事は普通、何年も大変なことが続くことが多いです。でもこれは違いますから、今は大変ですが、ぜひ頑張ってください。そう思います。

#### ○武藤会長

では、よろしいですか。

7課先行してやってみるということですね。ここの7課の経験をしっかりと生かして、全庁的な取り組みにしたいと思います。

それから、今、各課の負担は大きいのではないかと感じていたけれども、ただ、最初は大変で、

あとはチェックだけでも、やはり3年に一度とか4年に一度はしっかりと見直して、継続していく部分もあるかなと思いますので、そこはICTもどんどん進化していきますから、それに合わせて活用していくということが重要だと思います。

それから、今日の新聞にLINE Payを支払いに使えるということ、市川市だったか、始めたというようなこと。それはまさにキャッシュレスで、先ほど佐藤先生が言われた3つのレス、キャッシュレス、ペーパーレス、ハンコレスという、そういう1つですので、業務の流れだけではなくて、そうしたICTの活用も含めて考えていただければと。

ちなみに、決裁というのは全部電子化されているのですか。どうでしょうか。

#### ○総務部長

総務部長です。今、検討はしておりますが、現在はハンコでやっている状況でございます。

#### ○武藤会長

そうですか。決裁の電子化というのも重要かと思っておりますので、そこら辺もご検討いただけたらと思います。

私からは以上です。いろいろとご意見をありがとうございました。

## 2. その他

#### ○武藤会長

次回の会議のテーマでございますが、議題につきましては、事務局と相談の上、決めさせていただきますと思います。それでよろしいでしょうか。

では、最後に事務局から連絡事項等があればお願いします。

#### ○事務局（政策企画課係長）

事務局でございます。本日も長時間にわたりご審議いただきまして、まことにありがとうございました。

連絡事項が2点ございます。

まずは次回、第5回目の本会議ですが、2月1日（金曜日）15時から、午後3時からの開催を予定させていただいております。

次に2点目でございますが、本日の会議の議事録につきましては、原稿ができ次第ご連絡させていただきますので、内容のご確認についてご協力をお願いいたします。

連絡事項は以上です。

#### ○武藤会長

どうもありがとうございました。これで終了したいと思います。

閉会（16時30分）