

## 平成 30 年度第 5 回船橋市行財政改革推進会議 会議録

日 時	平成 31 年 2 月 1 日（金）15：00～17：10	
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	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
	大 野 敬 三 佐 藤 主 光 沼 尾 波 子 日 吉 淳	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 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
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 高 橋 潤 弐 海老根 勝 大 竹 陽一郎 鈴 木 幸 雄 森 昌 春 須 田 一 弘 林 康 夫 小 栗 俊 一 丸 良 忠 安孫子 勉 峯 川 順 一 笹 島 明 信	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 下水道部長 税務部長 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 下水道部下水道総務課長 税務部税務課長 税務部債権管理課長
事 務 局	政策企画課  財政課 財産管理課 下水道総務課	平野課長補佐、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 樫尾課長補佐、進藤係長、相川主事
次 第	1. 議題 (1) 受益者負担について (2) 歳入について (3) 歳出の見直しについて 2. その他 (仮称) 船橋市行財政改革推進プランについて	

傍聴者 5名

会議の公開・非公開の区分 公開

開会（15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5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4回船橋市行財政改革推進会議意見要旨」、資料2「受益者負担について」、資料3「安定的な財政運営のための歳入確保について」、資料4「普通建設事業の見直しと公共施設マネジメントについて」、それ以外にもう1枚、「（仮称）船橋市行財政改革推進プラン策定について」、以上5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。

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。本日は本木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。本日、5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5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、昨年12月27日に行われました第4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。前回会議は、議題として、「行財政改革の推進に関するアンケート調査について」、「受益者負担について」、「指定管理者制度の導入について」、「業務の見直しについて」を議題とし、多くの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。

議題1つ目の「行財政改革の推進に関するアンケート調査について」では、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に、昨年11月に実施した市民アンケートの単純集計結果についてご報告させていただきました。この結果を踏まえ、市の抱えている課題の市民との共有の重要性や、市へ市民が求めているもの、民間活力の活用に向けた留意点、クロス集計の活用についてなど、幅広いご意見をいただきました。

次に、議題2つ目の「受益者負担について」では、使用料・手数料の算定の基本的な考え方の見直しの内容として、原価への資本費の算入、受益者負担割合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、原価の算出の考え方や使用料算出に当たっての段階的な整理の必要性、また、キャンプ場については市場的な動向を踏まえた提案など、幅広いご意見をいただいております。

3つ目の「指定管理者制度の導入について」では、各施設における本制度導入方針についてご説明させていただきました。この点につきましては、よりスピード感を持って検討を進めること、仕様書において自主事業の余地を残すことで、事業者が新たな事業を生み出してくれるといったご意見をいただきました。

4つ目の議題でありました「業務の見直しについて」では、業務調査による業務の棚卸・見える化や、業務フローの作成など、今後の全庁的な取り組みについてご説明させていただきました。他自治体との比較による業務の検証が有効であることや、現場職員との意見交換、通常の業務の棚卸では上がっていない業務の実態把握の重要性など、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になります。

## 1. 議題

### (1) 受益者負担について

## ○武藤会長

それでは、本日の議題に移ります。1つ目は「受益者負担について」でございます。

本日は、意見書で提言している受益者負担の見直しのうち、特に下水道使用料について審議したいと思います。

所管課には、下水道使用料の検討状況について説明を求めたいと思います。

## ○下水道総務課長

下水道総務課です。よろしくお願いいたします。資料に沿って、1年ぶりになりますので、少し振り返りも含めてご説明をさせていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

1ページ目をお開きください。こちらは、下水道使用料の見直しの背景ということで、左側の図で

すけれども、将来財政推計ということで、平成 40 年度までの歳入総額、歳出総額を一般会計の分として載せております。下のほうの収支額のところですが、赤で囲っているように、歳入を歳出が上回る状態になりまして、予算編成が困難になっているという状況でございます。これに伴いまして、下水道事業への繰入金というものがどのようになっているかというのが、右側の図でございます。こちらは、平成 40 年度まで緩やかに減少傾向にはあるのですが、引き続き 70 億円を超えるようなものが必要となるということがわかっております。このようなことから、前回意見書で提言をいただいたように、見直しを検討するということと、定期的に見直しをする仕組みを確立されたいという提言が示されております。

2 ページ目をご覧ください。こちらは、下水道事業会計の現状でして、主な歳入と主な歳出を載せております。平成 30 年度予算になっておりますが、歳入では青い四角で囲ったとおり、81 億円という大きい金額の繰入金が必要となっております。2 ページは主な収入と主な支出ということでご覧になってください。

3 ページ目をご覧ください。今回の論点ということで、意見書の提言を受け、しつこいようですが、見直しを検討するということと、定期的に見直しをする仕組みを確立するということが、この 2 つを論点とさせていただきます。まず、①使用料の水準の見直しにより、いくらにするべきか、②今後の定期的改定を担保する仕組みはということで、この 2 つを論点とさせていただきます。

まず、1 番目の論点についてご説明します。4 ページをご覧ください。「使用料の水準の見直しにより、いくらにするべきか？」ということですが、汚水私費の原則に基づけば、使用料により汚水処理経費を全額回収することが望ましいとなっております。現状、船橋市の状況ですが、平成 28 年度決算値においては、経費回収率が約 82.2%、使用料単価が約 135 円となっております。今、経費回収率という言葉を使いましたけれども、これは、かかっている汚水の処理経費に対して、下水道使用料がどのぐらい賄われているかという部分になり、これをパーセンテージで示したものとなっております。右側の図をご覧ください。こちらは、地方公営企業実施の中核市の表ですが、真ん中に経費回収率と書いてあるところがございます。こちらが、経費回収率の高いところから順に示しております。船橋市の位置ですが、まず、船橋市は先ほど申しましたように 82.2% ということで、中段よりも下のほう、枚方市と金沢市あたりのところに位置することになります。この図をご覧になって、経費回収率のところを見ますと、100%以上を回収をしている市が 12 市、95%以上になりますと 21 市ということで、半数近くの団体が経費回収率 100% という付近に属しております。

5 ページ目をご覧ください。汚水私費の原則から、こちらは経費と財源の関係について、図をもってご説明をさせていただきます。右側の図になるのですが、経費は基本的に汚水と雨水の分にわかれまして、右側のところには雨水、高度処理費、不明水などと書かれているように、公費で負担すべきものの位置づけを公費というくくりで示しております。残った左側の部分は、汚水にかかる処理経費という位置づけでして、現行の使用料収入というのが、これは平成 28 年度決算値になりますけれども、135 円のところまで使用料としての収入が得られております。残りの右側の 2 つ、これは一応色づけに意味がございまして、緑の部分は総務省が示す最低限行うべき、経営努力であるといわれる 150 円という金額です。ここにも満ちていないということで、繰入をいただいている部分になります。150 円から 174 円の部分については、使用料をもってしても足りなければ繰り入れてもよいという部分になります。いずれにしましても、この 2 つの部分につきましては、汚水処理経費ということですので、使用料として負担を求めることのできる部分でございます。

6 ページ目をご覧ください。こちらの指標は、下水道の普及率と、先ほどお話しした経費回収率の関

係についての散布図になります。先ほどの中核 41 市の普及率と経費回収率をそれぞれポイントに落としたものでございます。普及率が高くなればなるほど経費回収率が 100%に近づいてくる、要は高くなっていくという傾向がこれによって見られます。船橋市の現状の普及率なのですが、85.9%となっております。下の図をご覧ください。現状、85.9%の普及率から、今後の計画値なのですが、平成 36 年には 95%を目指して、今、事業を実施しております。このようなことから、今日までの船橋市は、施策として公費繰り出しにより汚水処理経費の一部を賄った上で料金設定をしまいいりました。しかし、これからは財政上の事情により、受益者の負担を見直すとともに、下水道事業の展望として普及率が 95%へと上昇する状況ですので、使用者負担の程度を上げることは一定の道理があり、理解も得られると判断しております。汚水処理経費の全額を回収するという形のものを目指したいと考えております。

7 ページをご覧ください。こちらは論点②になります。今後の定期的改定を担保する仕組みということで、まず、何年ごとの改定が適切かというところ です。こちらは『下水道経営ハンドブック』にもございますように、公共料金としての性格から、できるだけ安定感を保つことが望まれる反面、あまりに長期にわたってその期間を設定することは予測の確実性を失うこととなるというようなことから、使用料算定の期間というのは一般的に 3 年から 5 年程度が適当であるとされています。船橋市でも、今まで 4 年ごとの見直しというのを検討してきております。他団体との比較になりますが、中核の平均値が 3.76 年になっております。このようなことから、私どものほうは 4 年間で設定をしていきたいと考えているのと、あと、経費回収率が 100%に達した以降も、4 年ごとの見直しというのは検証していくルールとさせていただきたいと考えております。

8 ページをご覧ください。まとめになります。①将来的に汚水処理経費を全額回収することを目標とさせていただきたいということ、②4 年ごとに定期的に使用料の見直しを行っていくということ、この 2 点を整理させていただきました。

最後に、9 ページをご覧ください。今後の検討事項でございます。「経費回収率 100%をいつの段階で達成するのか」、これは値上げになってしまいますので、この部分について市民負担が急増してしまうために、段階的な改定をしていくことを検討しなければいけないということです。スケジュールについてもあわせて検討していきます。

もう一つ、これは使用水量の話です。水をお使いになった量の、階層ごとの改定率のところ です。ここについては、資料として、前回会議のときに示させていただいたものを参考につけさせていただきます。

以上が説明になります。

## ○武藤会長

ありがとうございました。ただいま、下水道総務課から、下水道使用料の見直しについての説明がございました。

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したいと思います。いかがでしょうか。佐藤委員、お願いします。

## ○佐藤委員

まず忘れる前に、今回、経費回収率というのに着目して、これを順次 100%に近づけていくというのはそれはそれで結構なのですが、もう一つ、市の財政にとって大事なものは繰出金、下水道事業会計

から見れば一般会計からの繰入金になりますが、この部分がどうなっていくのかということについても、少し見通しを立てておいたほうがいいのかという気がします。多分、100%にしたからゼロになるとは限らない。元利償還費があるので、多分、経費回収率は1対1対応ではないと思うのです。ですので、そのところも今後どうなるかという見通しがあると、下水道事業の持続可能性とか一般会計に対する影響とかを見る上では重要なポイントになるかなという気がしました。

それから、多分市民への説明のときに、料金を上げると皆さんが文句を言うのはわかるのですが、でも、料金を上げなくても税金で補填しているわけなので、要はどちらで負担するかの話です。料金で負担するのか、税金で負担するのか。この間の市民のアンケート調査によれば、受益者が重点的に負担するべきだということに、どうやら船橋市の市民の皆さん方はコンセンサスがあるようなので、であれば料金のほうで。しかも、船橋市さんはまだ水準が低いですから、まだ引き上げる余地はあるのかなという気はします。その辺は説明の仕方ではないかと思います。皆さん、本気でまだただ飯があると思っていらっしゃるみたいですが、料金が安いというのは、誰か別の形で負担しているだけなので、負担の形をちゃんと見える化しましょうよ、というのがポイントだと思います。

それから、テクニカルなところでの留意点は、4年ごとの見直しはいいのですが、4年たったら一気にバンと料金が上がるというのは、小口はともかく大口にとっては大きな変動になってしまいますので、そこは何かの形で激変緩和措置をするのか。つまり、大口に関しては段階的に上げていくとか、そのあたりの負担の平準化みたいなことはやらないと、ちょっとびっくりされる可能性はあるかなと思います。

それから、ここでも話題になりましたが、9ページの最後のところで、船橋市さんは大口のところで結構お金をとられていらっしゃる。この際なので、負担のあり方、使用料階層ごとの負担のあり方というのも見直していったほうがいいのではないかと、そういった議論もあり得ると思います。私は財政制度等審議会の委員でもあるので、あちらでもやはり使用料の階層が大口に偏っていないかという、むしろ広く住民が負担を分かち合う仕組みになっていないのではないかというのが実際に問題視された経緯もあるので、このあたりは、この際なので見直す余地はあるのではないかと思います。

## ○武藤会長

ありがとうございました。

ただいまのご質問の中にございました繰入金の見直しというのはどうでしょうか。

## ○下水道総務課長

下水道総務課長です。繰入金のことについては、これは下水道使用料の増収に当然関係してくる部分でございますので、下水道使用料として市民の方に負担していただいた分が増えた部分については、当然繰入金も減ってくるという、相関関係にあると思っております。ただ、将来的なところについては段階的なところもございますので、今後検討していきたいと思っております。

## ○武藤会長

そうですね。例えば、平成36年の95%というところまでは予定がグラフに入っているから、こちら辺だとどのぐらいになるのかとか、どうでしょう。

## ○佐藤委員

多分、接続率にも依存するので、そこは難しいのではないですか。

**○武藤会長**

そうですか、結構難しいのですね。

**○佐藤委員**

ただ、想定は必要だと思うのです。接続率が9割であるとか、95%であるとか。そこまでだと機械的に試算はできると思うので。なぜかという、結局何やかんや言って、最後は繰入金全てをつじつま合わせになっているわけなので、このつじつま合わせのところをどこまで減らせるかというのがポイントかなと思います。

**○武藤会長**

そのほか、何かご意見についてお答えすることはありますか。

**○下水道総務課長**

下水道総務課長です。今、まず接続率のお話が出ましたので、接続率については現状90%ぐらいを維持しておりまして、比較的接続をしていただいていると思っております。ただ、やはり全部ではないのと、この数字には条例で3年以内に接続をしてくださいという部分も含まれておりますので、もう少し高くなると思っておるのですが、ここは私どものほうも水洗化指導という形で、接続を促していく努力をしていかなければいけないので、今後も一生懸命やっていきたいと考えております。

あと、繰入金の話ですが、雨の分の処理経費がございまして、これは公費負担となりますからゼロにはならないのですけれども、汚水処理経費というものを考えたときに、経費として負担していただく部分については、私が先ほど説明したように全額回収に向けて検討するという事を申しましたので、その分については市民に負担をしていただくという形になると思います。

**○武藤会長**

ほかに、いかがでしょうか。では、日吉委員、お願いします。

**○日吉委員**

日吉です。受益者負担を求めていくという方向には賛成なのですが、それにはやはり処理コストの適正化も大事だと思っております。当然下水処理場での、たしか2カ所と事前にお話を伺っているのですが、そのあたりの効率性も含めて、処理コストの低減というか最適化についても、ぜひ並行してご検討いただければと思います。

それから、普及率を上げていくということについて、当然ご計画を持って進められていると思うのですが、いろいろな条例等のお話もあると思いますので、採算性も見ていただいたほうが良いと思います。当然接続すると、最終的に普及率が100%に近ければ近いほど、多分採算性は悪くなっていくのではないかと思いますので、そのあたりの投資回収ですとか採算性のあたりも留意しながら進めていただければと思います。

**○武藤会長**



すみません。100%に近づくと、悪くなっていくというのは。

#### ○日吉委員

コストがかかりますので。当然、整備コストに見合っただけ収入があるかどうかはわかりませんが、最終的な100%に近づけるだけの整備コストがどれだけかかるかによって、場合によっては99と8ぐらいでとめて、あとは浄化処理とかそういう形で。いろいろ技術革新が進んでいまして、分散処理も結構環境低負荷でコストが安いやり方もありますので、そういうようなものもあわせて、採算性も見ながら検討されるべきなのではないかと思います。

#### ○武藤会長

確かに、船橋市は広いですからね。外れたところにある場所に長い管を敷設するというようなことから見ると、浄化槽の性能も上がっていますからね。わかりました。

ほかに。大野委員、どうぞ。

#### ○大野委員

大野です。基本的な話で、平成36年に95%の普及率。船橋の場合に普通に考えていったとき、今、100%に近づくと経費がというのはありましたが、大体何%まで整備が必要ですか。つまり、ここは整備しても全然経費が合わないよと。それなら、普通の浄化槽できちんと処理してもらうほうがいいというような場所もあるのだと思うのです。そういうことを考慮したときに、この平成36年95%の後、どの辺まで考えをお持ちなのでしょうか。そして、そうなった場合に、4年の回収でいくと、一番ピークのところが大体どの辺に来るのか、この辺を教えてくださいと思います。

#### ○下水道総務課長

まず、95%のところのご説明をさせてください。普及率の95%というのと、先ほどの接続率の90%というお話は別のことです。普及率を、今、私どもで95%の設定をしたのは、船橋市の中の市街化区域についての整備が終わるところが95%ということなのです。その後、市街化調整区域のところについて、残りの5%をどうしていくかというお話だと思っているのですが、その部分については、これから、今、計画づけをして検討していくということなので、委員のおっしゃった、浄化槽を含めたいろいろな検討というのはこれからさせていただく部分になりますので、ここで答えができないような状況でございます。

あと、ピークというお話があったのですが、今、ご説明をしたとおり、ピークも申しわけございません、うちのほうでもつかめていない状況です。すみません。

#### ○大野委員

ありがとうございました。

#### ○武藤会長

よろしいですか。

#### ○大野委員

はい。

**○武藤会長**

それでは、ほかに。沼尾委員、お願いします。

**○沼尾委員**

すみません、ちょっと基本的なことを1点確認なのですが、4ページ目の普及率は、供用区域の話と接続率の話が両方入っているというふうに理解をしていいのですか。

**○下水道総務課長**

下水道総務課長です。普及率というのは、当然、整備を行っていて、供用が開始できるエリアのことを普及率というと思うのです。その中の、実際に分流などだとそうだと思うのですが、分流だと接続をしない限り料金が発生しませんので、その辺が接続率という意味合いになります。

**○沼尾委員**

つまり、ここで言っている普及率というのは、接続率とは当然概念が違って、全体の供用区域の中の、例えば世帯割合とかという理解でいいのですか。

**○下水道部長**

下水道部長です。普及率は、分母が市域の人口になります。ですから、船橋の場合は63万人。その中で、下水道の整備が届いている人口が分子になりまして、今現在85.9%という数字になっています。

**○沼尾委員**

そのときに、先ほど経費回収率の話があったと思うのですが、佐藤委員からもお話がありましたけれども、普及率の話と接続率の話を両方合わせて見たときに、今のこの135円という金額をどう見るかという話なのだと思うのです。船橋の場合、接続率は9割ぐらいまで行っていてという状況の中で、135円というのはかなり厳しい数字なのかなと思いますので、まず、150円ラインを目指してということで、以前にもお話があったと思うのですが、使用料の引き上げということに関して理解を求めていくということは大事なのではないかと。

全国下水道料金を見ると、この150円というところを意識していて、分布として150円というところに来ているところが多いのです。そこは最低限としてというところと、でも、その上で、今回すごくよかったと思うのは、妥当性のある数値として、やはりあくまでも経費回収率100%を目指すのだというところにゴールを設定されているということです。そもそもの料金負担で使用料を賄うべきという原則にかなうところにゴールを設定されているので、そこはぜひ強調していただきたいなと思いました。

それから、見直しが4年に一度ということで、一定の期間ごとに定期的に見直しをするという原則を定めるということはとても重要だと思うのですが、他方で懸念されるのが、たまたまちょうどその見直しのときに、例えば消費税の増税が入ったとか、あるいは水道料金のほうの改定が入ったとか、何かあったときに、その見直しのタイミングにうまく乗っからなかったら、では、次は4年先になっ

てしまうのかというところもあると思うのです。大原則として4年に1回という考え方は必要だと思うのですが、それプラス、やはり必要に応じてそこは前後して、さらに追加的に、状況を見ながら対応を考えていくということも、あわせて必要なのではないかと思います。

#### ○武藤会長

ありがとうございました。

#### ○谷本副会長

谷本です。8ページのまとめのところで、今回、汚水処理経費を全額回収することを目標とするというふうに書かれているのですが、将来的にという言葉の捉え方です。これから上がっていく金額との兼ね合いで、なかなか具体的な、いつという時期は書きづらいというところはわかるのですが、将来的にという表現だと、実際に5年先なのか10年先なのか15年先なのかぐらいのスパンで見えていったときに、とても先の話なのか、ここに書いてあるように普及率95%の平成36年度、一応このあたりを目標にということでお考えなのか、そのあたりについてお答えいただけるとありがたいです。

#### ○下水道総務課長

下水道総務課長です。今後の検討事項というところでもお話をさせていただいたとおり、私たちとしては今までどおり、4年ごとに料金を見直すということはこのままやらせていただきたいということをお伝えしたと思います。やはり4年のスパンの中で、8年後になるのか12年後になるのかとか、いろいろな考え方があると思うのですが、正直到達点は、一応95%の普及率に対して100%回収しているところが比較的多いという参考の指標を出させていただいたのですが、それはこれから私ども考えていきたいと思っていることですので、今ここでいつというのは、まだはっきりとは申せない状況でございます。

#### ○谷本副会長

将来財政推計との兼ね合いもあるので、さすがに30年先とかという話ではないですね。

#### ○下水道総務課長

それはそうですね。

#### ○谷本副会長

だから、将来的にという言葉の捉え方が、とても先送りにされてしまうのかなという危惧もするので、表現の仕方なのですが、今おっしゃったように8年後なのか12年後かぐらいなのであれば、例えば「おおむね15年ぐらいをめどに」という程度に書いていただく方法も一つあるのではないかなと思います。いかがでしょうか。

#### ○下水道総務課長

下水道総務課長です。下水道使用料の見直しについて、やはり繰入金との関係が大きい影響を示しているということです。ですので、やはりどの段階でというのは、どれぐらい私どものほうに繰入金

としていただけるかというところに当然関わってくるので、これについては企画財政部、財政課含め、そちらと相談していきながら時期も検討しなければいけないと思っていますので、先ほど申したように、30年先とかということ、なぜ行革でやっているのかということはありませんので、ないと思うのですが、いつというのはこれから検討していきたいと考えています。

#### ○谷本副会長

わかりました。

#### ○佐藤委員

追加のコメントになるのですが、先ほど日吉委員もおっしゃっていたのですけれども、これから下水道をもうちょっと官民連携、いわゆるPFI、PPPあるいは広域化によっていかに効率化させていくかということも一方で問われます。ただ、他方、問題になるのは、広域化したタイミングで、運営体制を改めるので、そのタイミングで公共料金を上げたり、あるいは利用料金を上げたり、PFIで出したときに契約上の話で料金を上げたりするので、広域化したから料金が上がるとか、民間に任せたから料金が上がるという、そういうのは実は誤解なんです。もともと高いのだけれども、意図的に使用料金を安くしていたので、たまたま料金の改定のタイミングと経営体制の見直しのタイミングがどうしても合ってしまうんです。実はできるだけ早い段階で経費回収率を上げておかないと、次のことができなくなってしまうということになるので、ある意味、経費回収率100%にしておけば、その後、広域化するとかPFIを活用すれば、逆に下がっていく。バリュー・フォー・マネー分だけ下がるので、逆に住民の方々にとってみてもメリットが伝わりやすい。さすがに明日やれとは言いませんが、あまり時間をかけて達成するべきものではない。できるだけ速やかに100%を目指したほうがいいかなと思います。

#### ○下水道総務課長

ありがとうございます。

#### ○武藤会長

それでは、私から。確認なのですが、8ページの目標①の全額回収というのは、回収率100%という事でいいのですよね。

#### ○下水道総務課長

そうです。

#### ○武藤会長

その場合、5ページの図でいくと、平成28年度決算の174円というところまで引き上げると100%になると。すぐに174円に引き上げるのは難しいといいますが、急激な下水道料金の変動が生じますから、これは段階的に引き上げる以外にないとしても、全額回収というのは100%だということですね。それを目指すのはもちろん重要なことだと思いますし、ぜひそうすべきだと思います。

それから、今、質問の中にもいくつか出てきましたが、今後の将来の動きの中を、どういうふうに普及を進めていくのか。工事費ですね。これは、資本費を入れるかどうかというのは、前回議論にな

りましたけれども、下水道は入っている。そうすると、それは汚水分と雨水分で振り分けをしているということですか。

#### ○下水道総務課長

下水道総務課長です。最初にご説明したとおり、雨にかかる経費というのは公費負担になりますので、当然振り分けをして、汚水の処理に係る経費だけを見て、そこに対して下水道使用料としてどう賄っていただくかということを考えております。

#### ○武藤会長

ちょっと細かいことを言うようですが、雨水の量とか汚水の量、汚水の量は水道使用量の何割かということですからわかりやすいと思うのですけれども、雨水の量をはかるのはなかなか難しいのではないですか。

#### ○下水道部長

下水道部長です。資本費を雨水・汚水でどのように分離するかという話だと思うのですが、これは建設費の話になります。例えば、合流管は汚水と雨水を1つの管で流していますが、では、汚水と雨水をどうやって案分するかというと、例えば汚水と雨水、別々に管をつくった場合にはいくらずつになるのか。要はその比率を用いて案分をしています。処理場の建設費用については、雨水処理用の施設とか汚水処理用の施設と分かれていますので、これは施設ごとに分離して、減価償却費などを計上しているという形になっています。

#### ○武藤会長

今後の検討事項をちゃんと整理しておいていただければと思います。

それから、使用料の負担が、下水道の排水量が少ない方を優遇しているというこの制度、佐藤委員からも指摘がございましたが、ほかから見ると、数は少ないですが格段に低いという感じがしますので、これまでは財政が豊かだったということもあるのでしょうけれども、財政が厳しい折、市民の理解を得られるような丁寧な説明をしながら、この部分の引き上げと、全体として100%に近づける手順というか工程というか、そういうものもご検討いただけたらと思います。

私からは以上です。

#### ○政策企画課長

一つよろしいでしょうか。先ほどの谷本先生のご指摘なのですが、きょう一番最後にご説明させていただく予定だったのですが、今年度中に行革プランを策定いたしまして、その中で短期的、中長期的にどうやって取り組んでいくかということ、今ご提言いただいたことをいろいろやっていく予定です。当然、この下水道使用料の見直しにつきましても、いつ、どのタイミングで、どのような形でそれを見直していくかということも、あわせてその中で改めて検討していきたいと思っておりますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

#### ○武藤会長

では、この問題はよろしいでしょうか。

## (2) 歳入について

### ○武藤会長

次の議題に入りたいと思います。「歳入について」でございます。歳入については、受益者負担という観点から今年度の会議でも議題としてきましたが、意見書では歳入の確保について、市税徴収率の向上や課税・徴収体制の強化についても提言しております。市税は、市の歳入の根幹をなすものがありますので、市の徴収率向上の取り組みなどについて、所管課よりご説明をいただきたいと思えます。

それでは、所管課よりご説明をお願いします。

### ○税務部長

税務部長でございます。所管が複数の課にまたがりますので、税務部として、まずは一括してご説明をさせていただきたいと思えます。資料3「安定的な財政運営のための歳入確保について」をご覧くださいと思います。

めくっていただいて1ページ目、平成30年3月の船橋市行財政改革についての意見書で、徴収率向上の取り組み、課税・徴収体制の強化の2点の提言をいただいているところでございます。市税全体の徴収率の現状でございますが、提言をいただきました平成28年度の徴収率96.2%から、その後平成29年度決算では0.4ポイント上昇して、96.6%となりました。しかしながら、中核市平均も0.4%上昇しましたことから、依然として中核市平均を下回っており、特に現年分の順位が低い状況となっております。

2ページ目です。そこで、平成30年度は前年比0.5%アップの、徴収率97.1%というふうに目標値を設定させていただきました。これは、数値目標を掲げることで目指すべき方向を明確にするとともに、年度の途中にも進捗状況を管理できるということを目的としたもので、その後も毎年0.5%ずつ伸ばしていくことを、現時点では目標としております。

なお、目標値は毎年度、これは当然のことですが、当市におきましても中核市におきましても率に変動していくものでございますので、必要に応じて修正をしていきたいと思っております。長期的には非常に高い目標ではありますが、中核市上位で99%を達成している市もございまして、高い目標であることは承知しておりますけれども、99%というところを目指していくべきであろうと考えているところでございます。

1ページの表の中で、平成29年度の徴収率の内訳として、滞納繰越分が中核市54市中16位であるのに対しまして、税込全体の9割を占めております現年度分の徴収率が36位で、低いこととなっております。

このことから、3ページをご覧くださいと思います。平成30年度の取り組みとしまして、まずは「滞納繰越にせず、早期の完納を目指す」ということで大きな方針を定めまして、取り組みを行っているところでございます。

具体的な取り組みについては4ページ以降になります。4ページをご覧ください。納税コールセンターは、平成19年度から民間委託によりまして電話催告を実施していたものでございます。平成30年度からは、従来の架電業務に加えまして、電話による問い合わせへの一次対応を仕様に追加いたしました。12月までの実績で、課への電話のうち、56.3%がコールセンターで完結しております。この

ことで、計算上 2.25 人工相当の業務量が削減できました。このことで、②の滞納処分の強化に注力できる時間を創出することができまして、結果として財産調査の件数が増加し、差し押さえの件数で約 1.5 倍、執行停止の件数で約 5 倍となっております。

次、5 ページをご覧ください。こちらは、徴収率を上げるということよりも、課税額そのものを上げていく取り組みになります。償却資産の未申告、申告漏れについて、申告待ちの状態ではなく、こちらから国税資料を積極的に閲覧し捕捉することで、新規課税の掘り起こしを行ったものでございます。平成 30 年度、太陽光発電設備認定データ等から捕捉を行いまして、税額ベースで 2,682 万円程度、新たに課税をいたしました。また、調査に際しまして、経験年数の短い職員を同行させるなど、研修を兼ねた形で実施しているところでございます。

④多様な支払方法の導入検討についてでございます。ライフスタイル等も多様化していることから、納税の方法について利便性の向上を図って、納付の忘れなど意図しない滞納を減らすことを目的として検討しております。具体的には、平成 31 年度の取り組みの中でご説明したいと思います。

⑤徴収率の高い他市の状況分析ということで、他市への照会等を行ってまいりましたが、税については特別な取り組みというものなかなか見受けられなかったというのが現状でございます。

6 ページをご覧ください。平成 30 年度の主な取り組みについてご説明いたしましたが、12 月末時点で対調定比が 0.2%の伸びとなっております。

7 ページをご覧ください。こちらから平成 31 年度からの取り組みについてのご説明になります。徴収率の向上のための取り組みとして、6 項目を掲げさせていただいております。具体的には 8 ページ以降になります。

滞納処分の強化です。こちらは本年度に引き続き注力していくべき業務でございますが、これはマンパワーによるところが非常に大きいということから、組織、業務を整理し、人員、時間を創出していきたいと考えているところでございます。本年 4 月から、債権管理課の組織を見直しまして、現在 8 の係で運営しておりますが、組織を 5 係に再編することで実務を行う担当者を 3 人工確保することとしております。また、部全体として組織、業務を再評価したところ、複数の課にまたがる業務でさらに整理をすることで、さらに効率化を図ることができるのではないかと思われたことから、現在、部内に検討チームを設置しております。こちらについては、平成 31 年 10 月実施を目指して検討を進めているところでございます。

業務委託についてです。証明等の窓口が、フェイスも含めまして、現在は大半が非常勤職員で運営しておりますが、例えば休暇への代替等、管理面で負担が大きいことから、アウトソーシングによることで効率化を図ることができないか。こちらを他市なども参考に研究していきたいと思っております。コールセンターについては、既に債権管理課で先ほどご説明したとおりの実績がございましたが、こちらは税務部全体で税のコールセンターとすることで、業務を効率化するのみでなく、市民に対しましてわかりやすく、利便性を向上することができるのではないかとということで、平成 32 年度の実施に向けて、平成 31 年度は準備・検討を進めていきたいと考えております。

RPA、AI・OCR ですが、税務部では定型の書類を大量に処理する機会が多いことから、業務の効率化に有効な手段であると考えております。効果や読み込みの精度などを検討した上で、早期の導入に向けて取り組んでまいりたいと考えております。

このページの 4 項目については、単に滞納処分に関わる人数を確保するだけでなく、組織、業務を整理し効率化を図ることによって、働き方改革等も推進しつつ、現行の人員の中で、人員・時間を創出するといった努力によって業務拡充を目指すものでございます。

9 ページをご覧ください。徴収部門における専門職員の配置についてでございます。現在、国税徴収部門のOBを週2日、指導員として委嘱して、徴収困難な事案について、職員の指導、相談に当たっておりますが、こちらは徴税吏員として身分を付与していないことから、調査や差し押さえ等を行う権限を有してございません。これにかえて、週5日の任期付き職員として採用することを考えているところでございます。徴税吏員として身分を付与することで、今までの指導とか相談に加えまして、直接滞納処分に従事することができ、徴税部門の強化を図ることができると考えています。また、同時に滞納整理に関するノウハウを課内に定着させ、専門性を高める人材の育成を図っていくといったことも考えているところでございます。

固定資産税の申告漏れ調査につきましては、本年度同様、積極的に新規課税の掘り起こしに取り組んでまいりたいと考えております。平成31年度は、法人市民税のデータから新規事業者等を捕捉して、申告漏れ等がないかどうかというところを、国税資料の閲覧等も行いながら捕捉してまいりたい。また、その後も毎年テーマを決めて、ここについても推進していきたいと考えているところでございます。

10 ページです。市民税未申告者に対する調査の強化ということですが、先ほど、償却資産の関係でこちらからの積極的な申告漏れの捕捉ということをご説明いたしましたが、個人市民税に関しましては収入がない場合には申告義務がないということで、申告が出ていないことイコール申告をしなければいけないということにはなりませんので、現時点では収入があった場合には申告をするように、文書等によって勧奨しているというところにとどまっております。ですが、預金調査等によって収入を捕捉することができないか、また、この捕捉した収入を課税等につなげることができないかということ、手法や体制について税務署や他市の状況などを調査・研究し、捕捉に努めてまいりたいと考えております。こちらは税の公平性を担保するという意味でも大変重要だと考えておりますので、できる限り推進していきたいと思っている項目でございます。

多様な支払い方法の導入とさらなる検討についてです。平成31年度予算の成立を待ちまして、まずは4月からLINE-Payを導入したいと考えております。スマートフォンからの納税ができるようにすることで、若年層の納税を促進できるのではないかと考えています。また、インターネットバンキング等から納税可能なペイジーについて、こちらは、平成32年度導入に向けて準備を行ってまいりたいと考えております。

口座振替につきましては、現年度の納期内納付といったところで有効な手段であることから、これをさらに推進してまいりたいと思います。現在は、納税通知書の送付時などに周知を行っているところでございますが、やはり銀行の窓口に出向く、あるいは郵送する等、手続きが煩わしいという意見もいただいているところでございますので、自宅からインターネットを経由して手続きを行うことができるネット口座振替受付サービスの導入なども検討していきたいと思っております。

多様な支払い方法の導入と口座振替の推進につきましては、支払い忘れなどの意図しない滞納を防止することができるものと考えております。

最後に11 ページです。市税徴収率の向上には、なかなか特効薬というものは見つからなかったところでございますが、行うべきことを一つ一つ確実にやっていくことが重要であろうと考えています。地方財源の根幹である市税収入の確保、税の公平性の担保という観点からも、市税徴収率の向上に今後も取り組んでまいりたいと考えております。

説明は以上です。よろしくお願いいたします。



## ○武藤会長

ありがとうございました。税務部から市税徴収率向上の取り組みについてのご説明がございました。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。佐藤委員から。

## ○佐藤委員

まず、数字の話からなのですが、目標 99%というのは非常に立派だと思うのですが、ただ、やはり徴収率で問題になるのは、1 ページの表にもあるとおり、現年分ではなくて繰越分ですよ。もし徴収率の改善ということであれば、もちろん現年分も粛々と取ることは大事なのですが、やはり繰越分に対してちゃんと目標を設定していく。船橋はほかの市に比べてもそんなに悪くないので、ただ、さらに上を目指すということであれば、むしろ繰越分についてどうするのかという議論があつてよかったのかなということです。

それから、5 ページのところ、固定資産税の申告漏れ、償却資産のところですが、太陽光パネルもそうなのですが、恐らくこういう事業者はどこかの段階で市と接触しているはず。土地の利用許可であるとか、何かの許認可とか、そういうところで、ちゃんと申告してくださいねということとか、償却資産の状況についても伝えなければだめですよとか、そういったことを伝えるポイントはあるような気がするのです。いわゆるワンストップではないけれども、必ずしも税だけで対応するべきものではなくて、納税者と接触するほかの課とも連携して、適宜申告を促すということがあつていいのかなという気がしました。例えば、税理士さんを使うのも一つの手ですよ。彼ら、普通多くの事業者はもちろん税理士を使っているはずなので。

それから、最後に一つだけ。さっきの未申告者の話です。10 ページの市民税の未申告者ですが、これは個人住民税なので、多分県も関わってくる話だと思います。あるいは場合によっては所得税にも関わる話。国税はあまり所得の低い人に関心がないけれども、でも、所得税と全く無関係ではないですよ。もしかして、脱税しているかもしれないので。ですので、国はもちろんです、県ともどういう連携をとるのか。とっているのか、いないのかということ。

それから、念のための確認ですが、申告をしていないというのは、特別徴収は源泉でとられてしまうので、恐らく個人住民税の普通徴収の方々だと思うのですが、彼らは申告しないということは所得情報がないので、逆にいうと、本当に所得が低いとき、仮にゼロだとしたときに、例えば生活保護の申請であるとか、社会保険料の減免とか、児童扶養手当とか、こういったほかの諸々の給付の対象者にもならないという理解でいいのですか。だとすると、申告することに対するメリットが本当はあるはずなのです。つまり、税金をとられなくたって、申告すればいろいろな給付措置の対象になり得るので。あるいは、全くそれは関係なく、給付は給付、税は税ですということであると、確かに申告しない人が出てくるかなと思いました。これは今の状況がどうなのか、最後の質問です。

## ○武藤会長

お願いします。

## ○税務部長

税務部長でございます。まず、徴収率の、一番最初にご指摘いただいた点でございます。やはり滞納繰越のところについて重要だというご指摘はそのとおりだと思います。ただ、滞納繰越になったと

ころで、金額等で目標値を設定するのはなかなか難しいかと。件数等で示したところで、大きいものを1つやると率はかなり変わってきてしまうところですので、目標値としては、年度全体としての目標値を定めさせていただいているところです。ただし、先ほど差し押さえの件数の増加のところの説明したとおり、やはりこういったところは重点的にやっていくところだということは承知してございまして、こちらに注力する時間をできるだけ創出して、滞納繰越についても徴収率を上げていきたいと考えているところでございます。

次に、償却資産です。確かに、税部門に限らなければ、事前に市と接触する機会はあるのかと考えられますので、ここについてはご意見を参考に、また、できるところがないかどうかというところは研究してまいりたいと考えます。

県との連携の部分なのですが、市民税、県民税ということで、ご指摘のとおりやはり県も関わる場所ではあるのですが、一括して市県民税として市が徴収をしておりますので、県は申告の部分というのは実務上関わってはいないというところで、県と未申告者の掘り起こし等で連携するというところは、現時点では行っていないというのがお答えになってまいります。所得税に関しましては、これもご指摘のとおりで、高いところについては査察等を行って、課税漏れの掘り起こしを行っているところでございます。そういったものにつきましては、逆にその情報をこちらにいただけますので、課税につながっています。それ以外の部分というのは、なかなかやはり申告漏れを捕捉するところまでは税務署のほうではいっていないのだと考えておりますけれども、専門の部署として、手法については我々以上にさまざま持っていると考えられますので、先ほども申し上げましたように、こちらで捕捉する方法ですとか、捕捉したものを課税につなげる方法といったところは、税務署と連携をしながら、ご相談をしながら進めていきたいと考えています。

#### ○佐藤委員

さっき伺ったのは、申告していない人たちというのは、要するに所得情報がない人たちということになりますよね。私の質問は、保険料の減免とか、その他の給付については対象にならないのですか。こういう人たちはどうになってしまうのだろう。

#### ○税務部長

税務部長です。所得に応じて減免等の対象になる、あるいは給付の対象になるというものはございます。そういった場合には、申告義務があるなしに関わらず、所得の申告をしていただければ、それがそちらに影響するということはご指摘のとおりでございます。ですので、こちらからはできるだけ申告するように促しているところでございますけれども、税の制度上は申告の義務がないということでございます。

#### ○佐藤委員

1点忘れていました。4ページの執行停止について、差し押さえを頑張るのはよくわかるのですが、いわゆる落としですよね。執行停止のところ。もちろん取りこぼしというのはあるので、しょうがないのですが、こういうのは早い段階で落としとして損失を確定しないと、いつまでも税債権として残ってしまいます。けど、この執行停止のところの基準はどうなっているのですか。

#### ○税務部長

税務部長です。基準についてですが、こちらは生活困窮等を基準として定めているところがございます。今年度は約5倍になっているのですが、やはり注力できる時間がどこまであったかというところで、今まで差し押さえ等にどうしても力を注がざるを得なかったところが、わかりやすく言ってしまうと、こちらにも手が回ったというのでしょうか。ご指摘のとおり、ここでずっととっていてもなかなか徴収の見込みがないものがございますので、捕捉をしたところできちんと執行停止をかけていくということも債権管理の一つであろうと考えているところです。

#### ○武藤会長

ほかにいかがでしょうか。どうですか。

では、谷本委員。

#### ○谷本副会長

いろいろ平成30年度に取り組まれて、大分整理ができたというご報告なのですが、ちょっとお尋ねしたかったのが、まず4ページで、納税コールセンターを活用されて受電に係る約2.25人工分の業務量を削減できたというご報告だったのですが、納税コールセンターの活用で、逆に委託料がどのくらい増えているものなのかなど。4人分の受電の担当を増やしていただいたというところがあったので、徴収率を上げるためにどれぐらいの経費がかかるのかというところを見せる形にさせていただきたい。

同じように、9ページのこれから取り組むところで、徴収部門の専門職員で、国税のOBの方をフルタイムにされるということなのですが、平成30年実績に対して目標を増やしていくということで書いてあるのですが、これは実際、何人の方を指導員から任期付き職員に切りかえるとお考えになられているのか教えてください。

#### ○債権管理課長

債権管理課長です。初めにコールセンターの部分ですが、平成29年度までは架電だけで、4人で架電をしておりました。それが今年度、平成30年度からは架電と受電のそれぞれに4人ということで、もともとは架電だけのときは1,600万円前後、今回については3,200万円前後の委託料ということになっています。

それと、国税OBにつきましては、1名の週2日勤務の指導員を、1名の週5日勤務の任期付き職員に置きかえるというようなことでございます。

#### ○谷本副会長

そうすると、それぞれ倍増されるというイメージで考えておけばいいということですね。

#### ○債権管理課長

コールセンターの部分については、人数が倍ということでございます。

#### ○谷本副会長

そのあたり、具体的な数字が出ていないので、つまり費用対効果というか、増やしたことによってどれだけ効果があったか。徴収率を上げることを今目標にされているので、そちらの数字は一生懸命

ご説明いただいているのですが、実際それだけの費用をかけて、税が具体的にちゃんととれたかどうかというところがこれから大事になってくるかと思えます。ご説明されるときに、できれば今後はそういうところの資料というのもつけられたらいいのかなと思いましたが、申し上げておきます。

### ○日吉委員

日吉でございます。先ほど5ページで、徴収率の高い他市の状況ということでご説明をいただきましたが、特別な手法がないということで、まさにここに書かれていることを着実にやっていくしかないのだろうなというふうには理解しました。多分、この業務は、私は業務自体はよく存じ上げていないのですが、相当法的な知識とか専門性が高く、経験が必要な業務なのだろうということは理解できるのです。その場合に、専門人材というのが非常に大事だと思っていて、多分、徴収率の高い他市の中には、こういった業務の相当プロフェッショナルな方がいらっしやって、そういう方が過去の経験なり知識を生かしながら指揮をとられているのではないかと思うのです。船橋市の場合どうかというのは存じ上げていませんが、そういった人材の育成とか教育とかというところを、もう少し専門性を高めるような形で、人事ローテーションで、3年とか5年とかで変わってしまうというのが通常の一般の行政では多いと思うのですが、例えば10年とか20年とか、この道のプロみたいな方を育てるとか、そういう形で専門知識の蓄積ですとかノウハウの蓄積をされたらいいのではないかなと思いました。

### ○武藤会長

どうですか。沼尾委員。

### ○沼尾委員

以前にお話を伺ったときにも、徴収率向上に向けて多様な取り組みをされているということで、本当に素晴らしいと思います。今回もこういう取り組みをされているわけですが、なかなか100%にならないところのギャップが、どの税目でどのぐらいの分布なのかということによって、対策のとり方が変わってくるのだろうという印象を持っています。恐らく、軽自動車税などは、金額としては小さいのだけれども、件数としては多いのかもしれない、エネルギーを割く割にはコストばかりかかってしまうということで、コンビニ納税みたいな仕組みを入れていくことがせいぜいなのかなとも思うのですが、そのあたりの具体的な分析というのでしょうか、それぞれどういう状況なのでどういう対策でというようなところが、もしまとめられているものがあれば教えていただけないかというのが1点目です。

あと2つあるのですが、もう1つは、他の自治体と比べてというときに、先ほど佐藤委員からもお話がありましたが、執行停止すると徴収率が上がってしまうので、そのあたりのところが単純に数字としては比較しづらいなど。他市さんでも、執行停止をしまして徴収率をというような話を聞いたりもしますので、何とも言えないなということがちょっと気にかかりました。そこは、ある意味確かに、難しいものは処理停止していくということも大事なのかもしれないのですが、やはり市民に対する説明責任とか税の公平性というところではどういう判断なのかということで、何か分析されているものがあれば教えてください。

それから、3点目として、国税のOBの活用と税務署との連携という話なのですが、これもよその自治体さんなどで話を聞くと、結局、最後、差し押さえのときに税務署と競合することが多々あると。

なので、国との連携は大事なだけでも、実はなかなか連携しづらい部分もあってというあたりのところも含めて、今回こういう形で、国のノウハウの吸収というところも含めて連携も大事ではあるのですが、むしろ、例えば県内市町村とか県との連携を通じた地方税の差し押さえというあたりも必要なのかなと思うのです。そのあたりのお考えを教えてくださいと思います。

### ○税務部長

税務部長です。まず、1点目のご質問でございますけれども、こちらはご指摘のとおりでございます。軽自動車税等は、もともと税額そのものが小さいものですから、なかなかそこに力を注ぐということができていない、効果が小さいということでございます。ただ、税の滞納者の中には、やはり多重にといいますか、複数の税目で滞納している方もかなりいらっしゃるものですから、名寄せを行った上で小さなものであっても捕捉してっております。効果を求めるという意味では、先ほどおっしゃったコンビニ納付等ですが、ご説明の中でもご紹介させていただいた LINE-Pay といったところを若い方は日ごろから使っているので、意図的な滞納でない限りこういったところは効果があるのかなと考えているところでございます。

執行停止のお話がありました。これもご指摘のとおりなのですけれども、従来他の自治体と比べて、当市の執行停止の額がかなり小さかった。他市がどんどん落としていっているのかということについては、これは調べ切れているところではございません。ただし、私どもとしましては、執行停止を積極的に行っていこうということではなくて、担税力に応じて、担税力のない方は生活に困窮にしている方です。こちらは一定の基準に基づいて課税した後に、生活の状況等が変わるということは十分考えられますので、こういったところを丁寧にやっていながら、落とすべきところを落としていく、そうでないところはきちんと滞納整理の対象としていくというふうに考えているところです。

国税OBの中で、税務署との連携の話ですが、これもご指摘のとおり、かなり滞納者については競合するところが多いのですが、こちらは一緒にやっていこうということよりも、やはり税務署の方は国税専門官としてずっとやっておりますので、ノウハウについては私どもよりかなり持っているところだと感じています。日吉委員からも先ほどご指摘があったとおり、人材の育成という意味でも非常に大切なことだと思っておりますので、こういった方からノウハウをまず吸収して、人材を育成していくという中で、当然当時から培っている国税とのパイプ、こういったところは必要に応じて教えていただきながらと考えておりますので、常に一緒にいて、国税が先に差し押さえられてしまうということは考えておりませんので、その辺はご理解いただければと思います。

### ○沼尾委員

もう1点だけよろしいですか。申しわけないです。

### ○武藤会長

どうぞ。

### ○沼尾委員

ありがとうございました。あと、ちょっと先ほど申し上げなくて、直接滞納整理の話かどうかというところがあるのですが、納税コールセンターの話で、恐らく船橋市さんの場合は滞納整理のところだけコールセンターを特別に入れて対応されているのだと思うのですが、自治体によってよろず相談

窓口が総合窓口のような形で、コールセンターの活用についてはもう少し幅広に、何かあったら連絡できるというようにしておくというところもあるので、ぜひ効率的なコールセンターのあり方ということについても検討して見ていただけたらいいのではないかと思います。

#### ○佐藤委員

単純な質問です。もしかしたら、債権管理に関していうと船橋市のほうが進んでいるのかもしれませんが、ほかの自治体のことを調べたことがあるのですけれども、結構県が出張って、広域連携で滞納整理とかをやったりするところがあります。千葉県としては、そういうイニシアチブはあまりないのですか。千葉県の中は、みんなそれぞればらばらに滞納整理しているものなのか。あるいは船橋市さんは大きいのと、こういう債権管理課を抱えているので、自分たちが結構前に行っているのではほかの市とは組まないとか、そんな感じなのですか。どちらなのでしょう。

#### ○債権管理課長

債権管理課長です。先ほど住民税の話があったのですが、市県民税ということで徴収をしておりますので、市県民税だけの滞納については、県の特別滞納処分室と連携して滞納整理をしております、場合によっては移管をして、県のほうで徴収して戻してもらうというようなケースもございます。

#### ○武藤会長

よろしいですか。

では、ほかにいらっしゃらないので私から質問です。8ページに、8係を5係にしたということが書かれていますが、これは地域割りとか税別割りとか、そういう係の分け方を変えたのかなと思うのですけれども、そこら辺はどんなふうな形で効率化されたのでしょうか。

#### ○債権管理課長

債権管理課長です。もともと8係を5係にして、係長が3人減る分を係員に振りかえる、係員を3人増やすという形で、実際に滞納整理の事務を行う係員に振りかえるという形でございます。

#### ○武藤会長

では、対象を、係を分けたり、再編したりはしなかったのですか。

#### ○債権管理課

金額に応じて係を分けておりまして、その中で対象地域を分けているというところなので、実働できる係員を増やすというところの観点で係を減らすということにしたわけです。

#### ○武藤会長

係長3人ですね。では、係長は全体として減ってしまったわけですね。

もう1点、つまらない質問ですが、LINE-Pay というのも、私もLINEを使っています、使わないかという宣伝のようなものが来ますが、LINE-Payの手数料と、口座振替の手数料とか、あるいはクレジットカードの希望が結構多いのではないかと思います。そこら辺はどうでしょうか。

## ○税務課長

税務課長でございます。今回導入を考えております LINE-Pay につきましては、今までコンビニ収納の仕組みをつくってきておりまして、割と普及が進んでいるところでございます。LINE-Pay につきましては、その流れに LINE-Pay の仕組みを乗っける形で今回考えておりまして、市が支払う手数料につきましては、収納1件当たり 55 円プラス税ということで伺っております。初期導入費は基本的にはかからないということなので、今回これを導入に向けて準備をしているところでございます。

## ○武藤会長

口座振替の市が支払う手数料はどのようなのですか。

## ○税務課長

口座振替につきましては、1件当たり 10 円 50 銭ということになっております。

## ○武藤会長

安いですね。やはり口座振替のほうがいいですね。クレジットカードは納税者が支払う手数料は結構高いですよね。金額の何%とかだから、なかなか使われないというのはそういうところにあるのですか。

## ○税務課長

税務課長でございます。クレジットカード払いの場合は、市が手数料としてお支払いする部分と、利用された方が金額に応じてかかる、利用者が負担する手数料も実際のところかかっております。市が負担する金額については、1件当たり 50 円プラス税。利用された方が負担する額は、金額によって段階的にかかるということなので、それでも利用される方というのは、実際のところポイントがついたりもしますので、そのあたりを勘案してお支払いされる方がいらっしゃるようです。

## ○武藤会長

ありがとうございます。大学の授業料をクレジットカードで払いたいという学生が結構いたものですから、どうだったのかなと思ったところです。

全体としては 99%を目指していただくということで、やはり市民間の不公平、例えば千葉県のごこの自治体だったと思いますが、議員さんが滞納していたとか、そんな事例もありましたし、そういう事例が出てくると、そういう事例だけではありませんが、不公平感をもたらすものでありますので、しっかりと市民の協力が得られるような形で進めていただけたらと思います。

あと、私の大学院のところに来た人で、25 年間滞納整理をやっていたという滞納整理の専門家という人がいて、大学院で論文を書こうとしていたのですが、全国から講演依頼がたくさん来てしまって、論文を書いていられませんかということでお辞めになりましたけれども、そういう人もいますので、どこかに滞納整理のノウハウは埋もれたものがあるかもしれません。調べてみてください。私もまたわかりましたらお伝えいたします。

では、ここで5分間の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16時25分をお願いいたします。

なお、この後、山崎副市長ですが、所用により一旦中座させていただきますので、よろしく願いいたします。

(休憩)

#### ○武藤会長

それでは、再開いたします。

#### (3) 歳出の見直しについて

#### ○武藤会長

議題を進めたいと思います。次の議題は歳出の見直しについてでございます。

意見書では、普通建設事業の見直しを通じた公債費の抑制として、事業の総点検と優先順位づけ、大規模事業の見直しなどについて提言をしています。特に大規模な建設事業は公債費の増加を招くなど、財政を逼迫する大きな要因の一つとなっていますので、普通建設事業や公共施設マネジメントに対する市の取り組みについてご説明をいただき、議論したいと思います。

それでは所管課からご説明をお願いいたします。

#### ○政策企画課長

政策企画課でございます。資料4の1ページをご覧いただきたいと思います。

今、会長のほうからもお話しいただきましたように、普通建設事業の見直しにつきましては、「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」というご意見をいただきまして、ご覧のような個別の提言もいただいたところでございます。

この提言も踏まえまして、2ページをご覧いただきたいと思いますが、普通建設事業の優先順位づけとして、その手法と視点を定めていこうと考えております。

まず、普通建設事業を大きく種別に分けると、公共建築事業いわゆる箱物、それから公共建築物保全計画、これは既存建物の長寿命化に係るもの、都市基盤整備事業等、いわゆるインフラ、この3つに分けることができるかと思います。

この3つの分類に分けて、それぞれについての考え方を、いわゆる短期的な視点、これは基本的に実施を積極的にしていくもの、それから中・長期的視点、これについては今後検討していくものという2つの考え方に分けていきたいと思っております。

まず、公共建築事業、いわゆる箱物でございますけれども、短期的視点につきましては、当然ながら既に工事に着手している事業は引き続き進めていく。それから国や県の指針・計画等に基づき整備すること、いわゆる国の整備計画とかそこに乗っかっていくのに必要な事業につきましては、そのテーブルのルールに基づいた形で進めていく。想定されているものは例えば医療センターの建て替えなどがここで想定されます。

中・長期的な視点につきましては、今後行革を取り組んでいって財源がどうなるかということと、やはり公債費のカーブを少しでも緩やかにしていくという視点から、これ以外の事業につきましては、現段階では可能な限り抑制する方向で検討を進めていきたいと考えています。



2番目の公共建築物保全計画に係るものでございますけれども、これは現行の予算の中でもそうなのですが、著しい劣化状況にありまして、改修が速やかに必要とされている事業については進めていく。これ以外につきましても、施設の劣化度等を勘案しまして、国・県補助金を活用することができる、例えば小中学校の外壁改修などといったものについては、状況を見ながら進めていきたいと考えております。

中・長期的視点の部分ですけれども、これについては後ほどまたご説明させていただきますけれども、公共施設等総合管理計画に基づきまして、今後個別施設計画を策定してまいります。その中で将来的に使用が見込まれないような施設につきましても、他の転用等もありますけれども、特にそういう使用が見込まれないものについては原則保全計画の対象外にしていくということも今後検討していきたいと思っています。

もう一つ、これは必要な措置を施すことで建物の長期使用が可能な場合はというふうに言っているのですけれども、これも公共施設等総合管理計画の中では長寿命化を図りながらも、一通りの建て替えの目途を65年としております。ところが、躯体の状況ですとかコスト比較などもしまして、さらなる長寿命化が可能なものがあるのであれば、積極的に長寿命化を検討していくというように考え方を整理していきたいと思っています。

3点目、都市基盤整備事業等です。これは河川、道路、公園、さまざまなものがあって一つにくくることはなかなか難しいのですけれども、基本的に都市計画道路のような事業認可を得て実施している事業につきましても、これは着実に進めていく。それから、既にある既存のインフラ、道路、橋りょう、公園、河川といったものは市民の安心・安全に直結していくものでもございますので、この辺の既存施設の維持補修については、これは定期的にやっていく。

もう一つ、国・県・他自治体と協調して実施する例えば公共交通、鉄道などのバリアフリーとか耐震化といったものについては、それぞれの事業計画の中で進めていく必要があるだろうということで、これについては実施していこうと思っています。

それ以外のものについては、基本的には可能な限り抑制する方向で検討という大きな方針を示していこうと思っています。

これらの考え方、視点によりまして、個々の事業については今後仕分けをしていきたいと考えています。

3ページをご覧いただきたいと思います。公共建築事業の適正な進行管理の徹底ということですが、1つは、これからどう整備をしていこう、特に箱物を整備していこうという中で、コストの問題ですとか仕様の問題ですとか、そういったものについての進行管理についてのことでございます。

現状と課題ということで4項目ほど挙げさせていただきましたけれども、これまでの大規模事業、多額の財政支出を伴う箱物整備をしていきますと、改めてそれを振り返って次のような課題という傾向が見られました。

まず最初に、事業進行について、庁内議論が不十分なまま事業が進行というふうなことを挙げさせていただいたのですけれども、例えば基本構想、施設の規模や構造を含め、事業を始める前の庁内議論が十分ではないというところで、規模感とかそういったものが必ずしも精査されていないというところがあります。それがどういうことにつながるかというと、2つ目にありますけれども、一番最初の基本構想ですとか実施計画で定めていたときよりも、より計画が具体化していく中で、やはり追加要望がどんどん膨れ上がっていった、当初予定した事業規模よりもかなり完成したときの事業費が増

大してしまったという事例が最近特に見られるようになりました。

それから、設計期間全体のスケジュールが非常にタイトということもありまして、特に相談の期間が建築部門で非常に短いということで、本当に追加されている要望が必要なのかどうかといったものの機能も含めて検討が今のところ必ずしも十分ではないだろうというところが見えてまいりました。

それから、基本構想をつくるに当たりまして、基本的な事業課と、大きなものについてはコンサルなどを入れておりますけれども、その中に建築部門の積極的な参画というところが若干欠けているところがございます、そういった意味での技術的な見地が非常に不足していて、精査がまだまだ十分でなかったというところが見えてまいりました。

こういった課題解消のために、これは今年の8月なのですけれども、庁内に公共建築事業設計調整会というものを設置いたしまして、見直しの視点に挙げさせていただきましてけれども、この事業全体の適切な進行管理を徹底するですとか、それから設計内容について本当に必要な機能は何なのかをここで精査していく。それから、類似施設があれば例えば仕様を統一するですとか、そういったものについていろんな視点から検証していく組織を立ち上げたところでございます。

具体的には4ページをご覧いただきたいと思えます。構成課でございますけれども、まずその施設を建てようとなった場合は、当然その所管課でございますけれども、例えば建設局、計画ですとか公共施設の総合管理計画ということでトータルを管理する課、この建設局と企画財政部のところはもう固定メンバーとして今後事業としてこの調整会を運営していくということを考えております。

続きまして5ページをお願いいたします。では、どのような仕組みでこれから進めていくのか、どのような形で事業を把握していくのか、対象事業を絞り込んでいくのかというところがございますけれども、まずは当然ながら施設所管課からの事前相談はあるかと思えますが、それだけでも必ずしも捕捉できないだろうと考えています。

1つは、建設局の中で、今後こういう形で進めていきますよという事業量調査をいたします。その中で概算見積がどのぐらいかかるかというところで全体事業費を把握いたしますので、それが1つの段階。それからあとは政策企画課の中で実施計画をつくっております。その中で一般的にいくら以上の建設事業についてはということで、そこでその時点で計画している事業を各課から挙げていただきますので、そこでの2段階。そこでも補足できなかったものにつきましては、予算編成の段階で初めて挙がってくるようなケースも出てまいりますから、そこでも最終的に捕捉していくという形で、この中で積極的に対象事業を把握できるような体制をとっていきたいと思っております。

それから、多様な視点ということで、対象事業がたくさんある中で何をこの調整会で諮っていくのかというところになってまいりますけれども、1つは、まずやはり大きな事業ということで総事業費2億5,000万円以上のものについては、一回はこのテーブルにかけていこうと。それからそれ以外の事業でも、例えば建築したほうがいいのか、その用途によっては一定期間短いということでリースのほうが効率的なのか、それから設備仕様、例えば学校のトイレ改修の場合の仕様をどうするか、躯体構造、これはRCなのか鉄骨がいいのかなど、さまざまな視点の中から一番いい工法等についてこの中で検証していきたいと思っております。

その後にCM方式の活用も検討ということはあるのですけれども、この※印で書かせていただきました。専門の設計、発注、施工の各段階において、全て一括してコスト管理、一部、全部に方式がございます。この辺は専門的な事業者がいるという形がありまして、ある意味、建築部門でのノウハウの蓄積みたいなものが必要なものについては、こういった手法についても活用を今後検討していこうと考えています。

ご覧のように、この基本構想から工事着手の各段階の中で、この調整会の機能を働かせまして、庁内の情報共有の徹底と適切な進行管理をここで進めていきたいと考えています。これは今後、今までやってきた事業の反省も踏まえて、そこの振り返りととともに、これから進むであろう事業についてはこのフィルターを通して進めていきたいと考えております。

続きまして、公共施設マネジメントなのですが、こちらについてはまた所管課が変わりますので、そちらからご説明させていただきます。

## ○財産管理課長

財産管理課長です。公共施設マネジメントについてご説明いたします。

公共施設の老朽化や人口減少、厳しい財政状況などがありまして、公共施設については最適化を目指していく必要があります、取り組むべきものとして6ページにまとめさせていただきました。

まず、短期的視点として取り組むものとして3つございます。

1つ目として、専門部署の設置をする予定でございます。これまで財産管理を行う部門の一部署として公共施設等総合管理計画を策定し、これを進めてまいりましたけれども、今後はより専門的な部署を設置して、公共施設マネジメントのほうを推進していきたいと考えております。

2つ目は個別施設計画の作成です。公共施設等総合管理計画に基づき、長期的な視点で施設のあり方を検討した個別施設計画を作成することを予定しています。これを検討する中で、将来的にスペースに空きが生じる施設・敷地につきましては他の公共施設との複合化を図る、このほか民間への貸付ができないかということについても検討していきたいと考えています。

3つ目は長寿命化の推進及び管理運営の効率化です。長寿命化の推進としましては、先ほども説明がありましたけれども、優先度を考慮して保全事業を推進してまいります。このほか管理運営の効率化としましては、照明器具のリースによるLED化や、役割を終えた施設の敷地を売却するなど、こういったことをして管理運営の効率化を図っていきたくて思っております。

続きまして、中・長期的視点です。こちらにつきましては、今後作成する個別施設計画に示された内容を実現するために、順次できるものから実行していきたいと考えております。

説明は以上です。

## ○武藤会長

ありがとうございました。政策企画課から普通建設事業の見直しと公共施設マネジメントについて説明がございました。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たいと思えます。

では、大野委員から。

## ○大野委員

2点あります。

まず1点目ですが、公共建築事業設計調整会、こういうものをつくられて動くというのは大変いいことだと思うのですが、ただ、これを動かしていくときに、この担当課だけでなく関係の部署もあるのだと思います。それから、この調整会が動き始めるときにどれぐらいの規模の人たちの事業が入ってくるかによって、この組織をどうするか。もう始めたそうですが、量によって出てくると思うので、その辺のところはどんなふう考えられているか、そして今後どうしていくか。

私も建築をいくつかやりましたので、放っておくとすぐ、例えば 100 億のものが 140、150 億ぐらいになってしまうので、そういう処置をすることはすごく大事だと思うのですが、それを実際に集まった人たちでどういう意見を交わして抑えながら動かすというのはすごく難しい、または大変な仕事になります。そうするとこの調整会というのはすごく重要な役になりますが、組織が重要になりますので、この中身をよく精査される必要があると思います。

2 点目ですが、4 番目の公共施設マネジメント、専門的部署の設置というのがあります。これがどういうものかこの段階ではわからない。どういうふうにされる気であるのか、そして個別計画をどういうふうにされるかというのがないのですが、1 つだけご提案させていただきますと、部署を設置して形をつくってしまうと本当に動きの悪い組織になってしまう可能性があります。こういう単体のものをいろいろ計画していくには、核になる人たちを 2～3 人配置して、市役所の中には専門家と言われる人たちが多くいらっしゃいますから、その物事に関する専門家を集めて、そして課題を投げかけて、専属にしないで季節期間限定で意見をもらって案をまとめていくというような動きのある部署、これは 1 つの例でそうやるという意味ではありませんが、そういう部署の設置というのを考えていかないとなかなか動きが出ないのではないかと思います。

役所にはすばらしい人材がそろっているのだと思います。ただし、各課に縛られたことによって動けない人がいっぱいいるのだらうと思いますが、こういう部署はそういう関係の人を集めると途端に動きが出ます。

例で言うと、例えばこの地域の建物をマネジメントしていくのだけれどもどうしようかといったときに、そこには施設が多く分野に関わっている。それを総合的に 2 カ所整理して 1 カ所つくるのだけれどどうするかというと、その専門家を集めて必要な物を書き出した段階で見えてきます。そういうような専門的部署のつくり方というものをしていく必要があるのだらうと思っていて、その辺について今後どのように進められるのか。これだけだと見えないものですから、ご説明いただければと思います。

## ○政策企画課長

政策企画課長です。まず調整会ですけれども、はっきり言ってこれはまだ手探りの状態が確かにあります。今までの大規模事業のコストが広がっていった経緯をまずきちんと分析して、それでどの過程で何が足りなかったのかというところの振り返りと、その反省というところがまず一番の財産なのかなと思っております。

その中で毎年たくさんの公共事業をやりますので、それをのべつ幕無しに見ていくというのはとてもできないというのはわかっていると思います。ですから、1 つは、その 2 億 5,000 万円以上の箱物の大きなものは、それこそ基本構想がありますので、そういったものがあるのなら考え方の整理の段階からまず関わっていくというところが 1 つ。もう 1 つは、その年によって場合によってはテーマを決めて、例えば今回はこの設備仕様についてはそこに特化した形で、来年度予算で上がってくるものについてはそれを徹底させる。あるいは、1 つのルールを決めてそこに服させていくというようなことを毎年、毎年積み重ねていって、きちんと運用できるようにしていきたいというところが 1 つです。

## ○財産管理課長

財産管理課長です。専門的部署の点については、これまでなかなか公共施設のマネジメントというものに特化して、そこに集中して業務を振り向けることがなかなかできなかったということを反省点

として踏まえまして、ここを業務のメインとして持っていけるような組織をつくっていきたいと考えておまして、まだ具体的に専門家をフレキシブルに対応させるかとかそういったものはお話しできる段階ではないのですけれども、そもそもつくろうと思ったきっかけにつきましては、もっとここに注力できるような組織を設けたいということでつくらせていただこうと思っております。

#### ○大野委員

今話したのは、結局、人を決めて部署をつくってしまうと動きが止まってしまうのです。ですから担当する場所だけ決めておいたら、意見を持っている人を集められるような動きのある、そして、それにずっと関わっていなくても短時間で何回かやる中で意見がまとまるような、そういうような部署を意識されたらいかがかと思えます。ありがとうございました。

#### ○武藤会長

では、日吉委員どうぞ。

#### ○日吉委員

まず1点、ご質問なのですが、先ほどの公共建築事業設計調整会と専門的部署と2つについて、教育委員会の所管の事業とか施設についてはどうなっているのでしょうか。

#### ○政策企画課長

政策企画課長です。教育委員会に係る例えば学校ですとか公民館ですとか、そういったものについても全部対象に挙げていく予定です。ですから、市長部局だけではなくて、箱物全般、市の公共施設全てということを経営では対象と考えています。

#### ○財産管理課長

財産管理課長です。専門的部署につきましては、恐らく市長部局のほうに設置されるものであるかと思えます。ただ、教育委員会、特に学校は施設のボリュームが公共施設の中で一番大きいものですから、進めるに当たっては、当然協議しながら、教育委員会なしでは進まないと思っていますので、その辺は協議しながら進めていきたいと思っております。

#### ○日吉委員

他の自治体さんですと、教育委員会の所管のところだけ別の扱いをされているところもありますので、ぜひそこは聖域なく、横串でまとめてマネジメントしていただければと思います。

あと、この事業設計調整会の機能として、コストの上昇抑制ということは今ご説明がありまして、確かに基本計画から基本設計、自主設計ということで相当コストが上がるのはよく見ております。特に病院事業などは下手すると倍増みたいなことがあるのですけれども、こういった調整会の機能でうまくコストマネジメントするというのは非常に大事だと思うのですが、例えばPFIを使うとこれは絶対に起こらないです。基本構想、基本計画の内容をもとに性能発注で工事までの総額を全部最初から契約してしまいますので、その後コストの上がりようがないというか、契約変更しない限りコストが上がらない仕組みになっています。そうしますと、当初の予算を超えてスペックがどんどん過剰になるということを抑えられますから、ぜひPFIの活用もこのあたりでは考えられたらどうかと

思います。

ただ、PFIの場合はある程度事業規模がないと使えないというデメリットがありまして、大体建設費で15億円か20億円以上ぐらいでないともあまり効果がないと思っていますので、それ以下の事業についてはこういうような調整会の機能でうまくコストマネジメントして、対象となりそうな、向いているものについては、PFIで民活によってそのコストのマネジメントをするという形もぜひご検討いただけたらいいのではないかと思います。

すみません、ちょっと長くなりますけれども、このリース方式というのは割と軽微なものを想定されているのでしょうか。

### ○政策企画課長

今はリースといっても3年、5年ではなくてももう少し長いスパンでもできるようなものもあると聞いています。実際それもあるので、30年、50年と使い続けるようなものではなくて、利用者のニーズに応じてだんだん縮小していくような施設がもしあるのであれば、そういう場合にはリースのほうが、建屋を建築するよりもトータルでコストを考えたときに安いのであればそっちも選択できるかなというところで挙げさせていただいています。

### ○日吉委員

リースは言葉の定義もいろいろあると思ってまして、よくテナントで施設に入居するのもリースという言い方をする場合もあるので、テナント入居型のもは、それはそれで不動産の賃貸なので、そういった庁舎なんかでも借りてもいいと思うのですけれども、いわゆるリース会社によるリース方式の施設整備事業は、最近庁舎でも導入されている例はあるのですけれども、あれは実はちょっと法的にもグレーのところがありまして、結局、財政健全化法上のカウントというか扱いが非常にグレーなので、そのあたりちょっと使われるときにはその辺ご留意いただいてもいいのではないかと思います。

それから、最初に今後の建設事業の順位づけのところ、原則、短期的には着手を抑制していくということで、これは方針としては賛成なのですけれども、実は財政負担なしでもある程度公共施設整備を進めている手法というのが最近ありまして、例えば最近私がお手伝いしたのは、横浜市さんで文化センターを整備したのですが、それは持っている土地を一回民間に売却して、文化センターと民間の施設を建ててもらった上で買い戻します。買い戻すときに土地も売却していますので、民間に売却した分の売却益で文化センターの建設費まで全部出ているのですが、そうしますと今持っている土地でそういった施設の整備ができています例もありますので、財政投資を伴わないような仕組みもうまく使えば、短期的でもゼロにしなくてもいい事業もあるかもしれませんので、そこはそういう形で民活も考えながら柔軟に見ていただければと思います。

### ○佐藤委員

今回まず建設事業の優先順位づけというのと、進行管理と施設マネジメント、この3本の柱があると思いますが、この関係をちょっと整理したほうがいいのかというのと、私が理解する限り、本当は施設マネジメントが最初にあって、なぜかという公共施設等総合管理計画がもともとあり、これから個別施設計画をつくっていかなければならないという流れが既にあるわけです。この中である種優先的に整備するべきところ、長寿命化するべきところはどうなるのかということ、多分この優先

順位づけという枠の中で出てきて、その上で今、日吉委員からもお話がありましたように、どこをPFIでやってどこを直轄でやるのかという話が出てきて、直轄であれPFIであれ、公共建築事業設計調整会という、これを使って進行管理していきましょうという流れなのかなと私は理解していますが、その流れでいいのかというのかというのが1つ確認と、あと1つ、この論点のまとめ方としてバラバラ感があるのではないかと思います。

念のためにですがけれども、船橋市は明らかに人口20万人以上ですから、PFIは必ず検討してくださいということは内閣府から通達が来ていると思いますので、やはりできるところはPFI、PPPは検討してもらったほうがいいのかなと思います。

それから、やはり意外と難しいのだろうと思うのは、この公共建築事業設計調整会のところでこの自治体も苦勞するのは、企画系と所管課が仲がいいとは言い難いところで、やっぱり認識が違うんですね。所管課のほうは、技術屋さんも多いので、どうしてもハイスペックを目指す。もちろん、どうしても受益者のほうを見ているので。企画屋は当然財政とのバランスを考えなければいけないので、このあたりをどのように意思疎通を図っていくのかということ。ただ、あまり上から押し付けすぎると、所管課は、別にへそを曲げるというわけではないですが、モチベーションを落としてしまいますので、このあたりの意思疎通というのはこれからどういうふうにやっていくのか。調整するとか連携するというのは、言うのはすごく簡単ですがけれども、では具体的にどうやってそれを担保していくのかということについては、どんなアイデアがあるのか、もしあればということで2点質問します。お願いします。

## ○政策企画課長

政策企画課でございます。1点目のご質問ですがけれども、今ご意見をお聞きして、確かにということがあったというのが正直なところです。それまでは普通建設事業の見直しは見直し、それから、実際にこれから工事をしていく中での適正な管理、これはある程度関連しているのかなとは思っていましたが、今回、提言とは別に公共施設等総合管理計画を個別計画としてやっていくということで、これについても今後、行革をやっていく中でこの視点というのは絶対外せないだろうということで3点セットを今回挙げさせていただいたのですけれども、今、佐藤先生がおっしゃったような形で一体感を持って切り回していくというのは、おっしゃられてみれば確かにそのとおりにかなというふうに感じているところがございます。ですから、その部分については、十分検討させていただきたいと思っています。

調整会のところについては、やはり立ち上げたばかりで、確かにこれからどう転ぶのかわからないというところがあります。ただ、今のところは、今までの反省点を踏まえて二度と同じことはしないようにしようという気持ちだけが先走っていたところがありますので、そういう貴重なご意見ですとか、こういう事例はこういう形を進める必要がありますよというアドバイスがあれば、それはどんどんお願いしたいと思っております。今後のことになるかと思います。

## ○沼尾委員

今の話に関わるのですけれども、この公共建築事業設計調整会は、新しく設計をして整備する建築事業についてのみやるのではなく、長寿命化ですとか、既に整備が終わったものについて振り返って、何でここまで積み上がったのかとか、あるいは今後の長寿命化のマネジメントを考える上でも、どういうふうな設計で施工するのか、また維持補修や改築等を通じて追加的な例えば維持管理費がかかる

のかとか、そういうことの情報共有する場として重要だと思います。それぞれの立ち位置で考えを出し合い、整理をしつつ理解を共有する場面という意味で、こういう形で集まる機会をつくっていくことが、実は庁内の情報共有とか連携には非常に重要だと思います。そう考えると、新設だけではない場面でも機能させることを考えていくことが必要なのではないかという印象を持ちました。

もう一つ、それとの関わりで言うと、先ほどの大野委員のご発言と関わるのですけれども、施設所管課だけでいいのかという話がありまして、やはり当然関連する課についても、例えばその施設について何かうまく関われないかというようなアイデアもあるかもしれないということと、もう一つ気になっているのが、ここでの議論というのは、恐らくインプットとアウトプットの効率化を図るという意味では機能すると思うのですけれども、アウトカムの部分を上げていくための仕組みをどうするか。それは先ほど佐藤委員が受益者というふうにおっしゃったのですけれども、つまり、その施設を誰がどう利用するのかという場面をどう描くかによって、当然図面の引き方も変わると思いますし、どういうスペックでいくのかということにも関わっていく。そこのチェックをどういうふうにしていくのかというところについて、この調整会がやるのか、所管課がもう少し事前にニーズの調査をしっかりとそれを支給するのかということに関わると思うのですが、そこの検討が案外大事になってくるのではないかという印象を持ちました。

### ○政策企画課長

今の沼尾先生からのご指摘の中で、一つ特に新規のものだけではなくて、既存の中でもというご意見をいただきました。今回、この多様な視点という5ページのところで、設備・仕様の統一化というところがまさにそれで、一例を挙げますと学校トイレの洋式化が今進んでおります。その中で、やっぱりせっかくつくるのだからいいものをとという気持ちがどうしても働いてしまうというところで、普通の学校のトイレであれば、例えば洗面台もそうですが、かなり立派なものになってしまっていて、そこまでの機能は必要ないだろうというような反省点も踏まえてということですので、こういう設備・仕様の統一化、何を以て標準とすべきなのかと、この機能だったらここまでで十分ではないかというところの効果検証というのも、この中ではやっていく必要があるだろうというふうに今考えているところです。

### ○谷本副会長

公共施設マネジメントの今度の専門的部署の設置、6ページのところに挙げてあるのですけれども、いくつかお話も出ていましたが、実は私は横須賀市のいわゆる公共施設マネジメントご担当のセクションの課長さんにお話を伺ったときに、職種が建築職でいらっしゃるということを知って驚きました。どうしてもこういうものは事務屋といいますか、行政の担当の方がおやりになるケースが多いのですが、これからやはり建築の実際の資格をお持ちの方が関わっていく中で、どうしてもつくる側の方は、よりいいものをつくりたいという思考が働く中で、利用される時にどういうものなのだろうかという目線で施設をつくるという発想に立っていただく上では、できる限り、設計に関わったからそれで終わりということではなくて、なるべく利用する場面に関わっていただく機会をこれから増やしていくということも一つの視点なのかなと。そのことによってより使い勝手がよい、必ずしも豪華なものを設置しなくても、変な話ですけれども、照明設備なども建設の段階ではかなりいいものを入れましょうということでも高価なものを入れていただくと、逆に実際にライトを取り換えるときにすごく不便だったり、高い脚立に乗って上がらないと換えられなかったり、つまり利用するときの利便性みた



いなところの視点も含めながら建築の方に考えていただくという視点で、今後この設計調整会を運営していくというところでもお考えになられると、安いコストでよりいいものをつくっていきましょうという視点が共有できるのではないかと思いますので、そういった横須賀市のファシリティマネジメントの取り組みなどもご参考にされてはいかかかなと思いました。

もう1点、長寿命化の観点ですけれども、長寿命化というと、壊れたものを直して使いたいという話を中心になってくると思うのですが、神奈川県内の自治体さんを見ていますと、保全のところに結構手間をかけていて、改修まで至らない日々の利用の段階で、少しでも釘が取れてしまったらそれを現場で早めに直して、ひどい改修が必要にならないように対応していくとかという日常的な保全という側面に注目した長寿命化というものを、横浜市もそうですし、平塚市あたりでもそういう取り組みを建築の方がされていたりもしますので、ぜひ、大きな視点も大事ですけれども、日々の取り組みの中でもこういったところに貢献できる部分があると思いますので、専門部署をおつくりになるのであれば、なおさらそういう視点も大事にされたらいかがかと思いましたので、申し上げておきます。

### ○武藤会長

それでは私から。私も公共事業などについてはいろいろと勉強してきているのですが、小さく生んで大きく育てるというのが公共事業の一つの方法だったようですので、特に農業土木などは負担があるので、最初は小さく見せて、でき上がるころには3倍ぐらいになっているという事例も実際に地方分権推進委員会の第5次勧告のときにその途中の過程で出てきました。

ですから、やはり調整会と専門組織というのが、いくつかご指摘がございましたように重要になるのだらうと思います。どのようにやるのか私もよくわかりませんが、2つの重要な要素というのは、やはり組織のリーダーシップをとれる人と建築の専門家、小さな町村だと建築の専門家がいなくてというところがありますが、船橋でしたらその心配はないでしょうから、その人たちを適切に使う、役割を求めるといふことと、小学校などでは用務員さんはいても建築士の方はいないので、雨漏りがするところどこに頼めばいいのかということがよくわからない。そこに建築士が入っていけば、これはどういう雨漏りなのかということがわかって、適切な補修が効率的にできるのではないかと思います。

ですから、やはり専門家の活用と組織のリーダーシップというものをうまく一体化できるような組織として調整会と専門部署を設置していく必要があるのだらうと思います。

もう一つ、佐藤委員がご指摘になっていましたが、ここでの優先順位と進行管理、公共施設マネジメントというものが並列のような形で出てくるのですが、やはり重要なのは公共施設マネジメントとして全体を統括する、そこを専門組織が担うということになるのだらうと思います。公共施設マネジメントを中心に優先順位と進行管理をしていくという仕組みが望ましいのではないかと感じております。私からは以上ということになります。

何かご指摘ございますか。

### ○日吉委員

5ページで今後のCM方式の活用も検討とされていらっしゃるのですが、CM方式は確かにコストマネジメントには有効なツールだと思うのですが、一方で瑕疵担保責任ですとか、でき上がった施設の瑕疵担保まではいかなくても小規模なやり直しなどでは、従前の一括発注に比べるとかなり発注者のリスクが残るものもありますので、そういうものも比べて、あまりコストマネジメントだけということに入れるよりは慎重に考えていったほうがいいのではないかと思います。

**○武藤会長**

岐阜の会社から始まったのですよね。

**○日吉委員**

そうですね。日本ではまだそんなに普及しないのはそういうところがあると聞いています。

**○武藤会長**

それでは、ほかになればこれでこの議題については終わりにしたいと思います。

**2. その他**

**○武藤会長**

前回の会議で、行財政改革の推進に関するアンケート調査についてご説明いただいた際に、今後、船橋市行財政改革プランの策定を予定しているとのこと説明がございましたが、事務局よりこの点についてご報告をいただきたいと思います。

**○政策企画課長**

政策企画課でございます。1枚最後に紙を用意させていただきました。「(仮称)船橋市行財政改革推進プラン策定について」というご案内ですけれども、これまでいただきました意見書の提言、今年度5回にわたりましてこの会議の中でも各項目でいろいろ具体的なご意見をいただきました。こういったご意見も参考とさせていただきながら、来年度から具体的に行革に取り組んでいくに当たりまして、やはりその実効性のあることを計画的に進めていく必要があるということで、こういうプランの策定を考えているところでございます。プランにつきましては、一応3月末を目途に現在いろいろ検討しているところでございます。

取り組み内容としまして6つの柱、あくまで案ということでお示しさせていただいておりますけれども、具体的に何をするのか、その取り組むことを短期的、中長期的に仕分け、それを実施していく予定ということで今作成しております。次回の会議のときにそのプランについてはまたご報告させていただいて、ご説明させていただければと思っております。

**○武藤会長**

ありがとうございました。船橋市行財政改革推進プランについて、本日は概要の報告ということでありますので、プランがまとまりましたら推進会議にもお示しいただきたいと思います。

今回は今年度最後の会議となる予定ですが、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たいと思います。皆様、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ましてご審議いただきまして、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6回目の本会議ですが、3月29日（金曜日）15時30分からの開催を予定させていただいております。委員の皆様におかれましては、スケジュールの調整にご協力いただきましてありがとうございました。

次に2点目でございますが、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。

連絡事項は以上でございます。

**○武藤会長**

それでは、これで終了したいと思います。どうもありがとうございました。

閉会（17時10分）