

第2回船橋市行財政改革審議会 会議録

1. 日時：平成15年7月11日（金）14:00～16:30
2. 場所：船橋市役所 10階 第3委員会室
3. 出席者：委員 加藤会長、石井委員、大西委員、鳥居委員、藤田委員、武藤委員、本木委員
市側 砂川助役、平丸助役、平川企画部長、阿部総務部長、足立財政部長、新山行
財政改革推進室長、林行政管理課長、高地職員課長、山崎財政課長 ほか
4. 議題：(1) 審議日程と議事の進め方について
(2) 定員の適正化について
(3) 委託の推進について
(4) 給与の適正化について

【議事】

会長： 第2回船橋市行財政改革審議会をこれから開催いたします。まず、事務局から審議日程と議事の進め方について説明願います。

市：

（資料1 審議日程について説明）

次に議事の進め方ですが、資料2「審議事項」をご覧ください。

それぞれの審議事項ごとに、「現況」と「改革の方向」を記載してございます。「改革の方向」は、事務局として持っておりますプランの基本的な方針と考えていただきたいと思います。この方針に対して、皆様にご審議をお願いしたいと考えております。資料12として第3次行政改革の審議会の意見書を添えてありますので参考にしてください。

また、資料3の「庁内での検討項目一覧」でございますが、現在、市役所内で事業の所管部局とどの様な項目を検討しているか、取りまとめたもので、参考にお示したものでございます。ここでは、事業の必要性に変化がないか、効率的に実施されているか、市民間の公平性が保たれているか、また、サービスが過重ではないか、他によりよいサービスの方法がないか、などの視点から、事業の見直しや民間への委託が可能なのか、そこにどの様な問題があるのか、他市の状況はどうなのか、などを中心に検討しております。これらの「庁内での検討項目」につきましては、その検討結果を整理して、基本的な方針を定めるプランと同時に策定する予定の実施計画に盛り込む予定でございます。

それから、事前に、審議資料に対して質問を頂いておりますが、その質問内容と回答につきましては、各審議事項の事務局からの説明の際に、併せて説明させていただきます。

会長： 只今、事務局から説明のあった審議事項の順番に従って進めてまいります。終了の時刻は大体4時から4時半ごろまでを予定しております。

最初の議題は、定員の適正化についてです。事務局から説明をお願いします。

市：

（資料2及び資料4～8に基づき、「定員の適正化について」を説明）

資料に関して事前に質問をいただいているものがありますので、説明いたします。

1番目は、「平成15年4月1日において40人の削減について目標を達成できなかったとある

が、中核市移行による移管業務増に伴う定員（県からの出向職員を含む）をどのように見ていけばよいか。最終削減目標を当初計画どおり 264 人としているが、これについても確認いたします。」とのご質問です。

これについては、平成 10 年 4 月から 15 年 4 月までの定員適正化計画の策定時においては、保健所政令市への移行については約 30 名増員するだろうということを考慮しておりましたが、中核市への移行については考えておらず、中核市への移行を決定した時点において、全体の削減計画としての 264 名の削減数は変更しませんでした。保健所政令市への移行に伴う 30 名を、61 名に変更しました。しかしながら、移譲業務を精査した中で、実際の職員配置としては 78 名と、当初の計画より 17 名超えてしまいました。これが、削減化計画がうまくいかなかったところの一点であると思います。

また、最終的削減目標を 1 年間延長し計画どおり 264 名としたことにつきましては、中核市移行に伴う業務増や生活保護世帯の増加など当初計画の策定時では見込めなかった状況の変化があったことから、まずこの計画を達成して、行財政改革審議会の答申を基に平成 15 年度中に新たな定員適正化計画を策定し、職員数の適正化に努めていきたいと考えております。

2 番目は、「定員の適正化は業務の効率化と表裏一体の関係にあることは論を待たないが、定員適正化計画推進の中で業務効率化等について、その時々の評価をどのような方法でとらえているか。」とのご質問です。

定員適正化計画を推進する上での業務の効率化による職員の削減については、経験則から各課の業務内容を分析し、業務の見直しを行い、業務の統廃合や非常勤職員の活用等などにより職員が削減できるかを各所属長に提案し、検討してもらったうえで、職員の削減を行ってきているところであり、評価については、人事異動後に各職場に出向き、状況を確認したり、その後の所属長ヒアリングにおいて、無理のない人員配置であったかどうかを確認しております。また、それにより時間外が増えていないのかも確認しております。

3 番目は、「平成 10 年 12 月に出色されている行革推進委員会の意見書には、外郭団体等について「現状は市の財政援助や派遣職員が主体となり運営されているのが実情」とあるが、これら外郭団体への派遣職員はどのくらいあり、定員適正化計画の中ではどのようにあつかわれているのか。」とのご質問です。

外郭団体が自主的で効率的な運営ができるよう職員を派遣しているところですが、職員の派遣については、各団体のプロパー職員が、設置して間もないということもありまして、まだ若く、その育成、指導、監督が必要なことから、市の職員を管理職員として配置しておりました。定員適正化計画の中では、プロパー職員の成長に合わせて、派遣職員数を削減する方向で考えており、平成 15 年 4 月 1 日現在においては、派遣職員数は 39 名でございます。定員適正化計画の 5 年間で、実質 19 名の削減を行っております。

市： 定員の適正化に関連して、「事務事業評価システムの現状と導入成果はどうか」という質問をいただきました。

事務事業評価システムにつきましては、ご指摘のとおり、現行の行政改革大綱にも導入するとしておりますが、専門業者に委託しシステム作りを進めようと検討した結果、多額の経費が必要なことからこれを見送り、自前で評価書を作成いたしまして、試行的に実施して参りました。

しかし、これも不完全なものといわざるを得ないことから、今後、今一度評価書を点検

し、経費を掛けずに導入する方法がないか、外部評価の必要はないかなど、他団体の導入例を参考にしながら、検討を進める必要があると考えております。

それから、4月にオープンいたしました駅前の総合窓口センターの利用状況がどうかのご質問がございました。4月は10日間で、9時から20時の間で6,687件、1日平均669件でございます。5月に入りますと、1日738件、6月では900件という状況で、増加傾向にあるということでございます。

会長： 只今の事務局からの説明に関して確認しておきたい点がありましたら、先にお話しただきたいと思えます。そのあとから審議に入ってまいります。

委員： 定員の適正化について資料5を見ますと、計画未達成の主な理由の中に中核市移行に伴うものが入っていません。私は、これが計画未達成の理由ではなかったか、この段階ではまだ中核市までは見込めなかったのではないかと、思ったのです。市民とすれば、これは職員が増えるのは当然だろう。にもかかわらず、資料5にはそっくり抜けていたように思いましたので、こういう質問をさせていただきました。

市： おっしゃるとおりで、私どもも中核市移行に伴い定員適正化計画の数字を保健所政令市のところで30人を61人に修正した部分がありまして、その中で差し引き17という数字が出てきておりますが、計画未達成の主な要因として生活保護世帯の増加などで23人、22人、21人という数字が出たために、17という数字が落ちてしまいました。最初から考えた場合の定員適正化計画において、30名しか見ていなかった保健所政令市の関係が中核市になって48名増えたということが1番大きな要因だという認識ではあります。

委員： 分かりました。

委員： 資料5について、まず生活保護世帯の増加ということですが、確かに90年代後半から生活保護世帯が増えておりまして、生活保護は通常ケースワーカー1人に80ケースと言われております。23人の職員増というと単純に計算すると相当な数になりますが、そういう観点から言って適正な数字なのかどうか。

保育需要に関しても職員22人の内訳といいますか、0歳児の場合と3歳児とでは相当違いますのでどんな形で保育需要が増えていてこういう増員になったのか。

それから、総合窓口センターは、これだけ利用者が増えているということはほかが減ってきているということです。そうしますと当然スクラップ・アンド・ビルドの原則でほかの窓口から総合窓口センターに職員を移すということになりますが、この数字を見ると、21名をまったく新たに窓口要員として配置したような印象を受けますが、その辺の具体的な数字はいかがでしょうか。

市： 生活保護世帯の数字につきましては、80ケースに1人ということで計算しております。4月1日時点で充足するような形で配置していますが、4月以降生活保護の方が増えて、来年4月の見込みであと10人くらい足りなくなるのではないかと予測しております。

委員： 具体的には80掛ける23という数字を出されたと考えていいのですか。

市： はい。

次の保育需要の増大というのは、全体的に保育所に入所する総枠がかなりの伸びを示しています。全体の保育所に入所する乳幼児が平成17・18年くらいにピークを迎えるというように考えております。そのピークに合わせて職員を段階的に採用しまして、いずれ下がってきた時に職員が余剰人員にならないような形で考えております。4月1日の市の配置基準によりますと、実際何十名かの職員が足りなくて臨時職員を配置するような状況にあります。

委員： 民間の保育園の定員増はどうか。民間も増えていて直営の部分も増えているということですか。

市： 増えています。

委員： 民間と直営の増加の比率というのは、従来の比率に大体即した形ですか。

市： 基本的には民間と公立は同じような形で伸びております。

3点目について、21人は純増です。基本的に総合窓口センターを開いた時に定員増は認めませんでした。17時から20時まで営業しておりますので、その時間帯の勤務時間と、土曜日と日曜日を営業している勤務時間とを1年間の勤務時間で割り返してその部分だけは職員を配置しました。これは業務の増による増員ではなく、勤務時間延長に伴う増員と考えております。

委員： 総合窓口センターの利用状況は私がお願いしました。私が関心を持ったのは、20時まで何人くらいの市民が利用しているか、サービスと過剰サービスの問題です。人数が少なければそこまでお金をかける必要はないのではないかとということで、お聞きしたかった。

それから、本庁から毎日交代で人を出していますね。それを統括してスーパーバイズする人がいるかどうか。忙しい日も暇な日もあるだろうし、それをどこかで集めて全体の必要な人数を割り出すようなことをしているのだろうか。また、市民サービスという点では20時までやるというのはすばらしいと思います。けれどそれが過剰サービスまでなってしまうと対費用効果の問題でどうなのかな、ということで数字を見せてほしいとお願いしました。まだ始めたばかりですから何とも言えない段階ですけれども。

市： 今回、新しく組織を作らないで本課からの応援という体制をとりましたのは、駅前で行う事務を把握しきれなかったからです。サービスをするとお客が増えるというものではありませんので、こちらが忙しい時には応援するという形で、柔軟な人の配置を考えてこのような形にしております。来年の3月・4月が窓口業務のピークにあたるので、その時、どういう問題があるのかを考えた上で、平成17年4月に向けて、新たな組織を作るのかこのままにするのかの判断をしたいと考えております。

市： 補足ですが、特に福祉関係のほうでは、駅前が暇ではないかということであれば、職員をこちらに引き上げて本課で対応させる。また、テレビ電話を設置してありまして、駅前で間に合わない場合は本課との連絡をとる。どうしても職員が行かなければいけない場合は、こちらから行くということで、所管のほうで状況に応じて対応しています。

それから保育の問題ですが、年度当初に市の配置基準で正規職員で対応すると、103名ほど必要だという中で、平成17・18年ごろがピークになりますから、103名を全部正規職員で採用するというわけにはいきません。そのうち22名を正規職員として採用したということです。

委員： 正規の職員を1とすれば、非常勤職員、再任用職員の諸経費というのはどのくらいですか。

市： 一般職の人件費は平均で900万円になります。再任用職員は250～300万円で、2人で1人分という数え方をしますので500～600万円、非常勤職員ですと200万円くらいだと思います。

会長： 改革の方向は大きく分けて三つあるかと思います。第1は職員定数の削減、第2は職員の採用ということで有能な人材の確保、第3は再任用職員の大幅な増員が予想されるので運用の見直しをいかにすべきか、ということになります。順番に審議いただいて、まとめさせていただきたいと思います。よろしいでしょうか。

ではまず職員定数をどのように削減していくか、先程からすでに出ておりますが、事務局に提

案しておくことがあればお出しいただきたいと思います。

委員： 定員の適正化計画の件で提案といいますか。定員の適正化計画を年度ごとに追った場合、退職予定がどのくらいかというのが一つの基準になると思います。そうすると、計画を立てても来年辞める人がそんなにいなければ定員をオーバーしてしまう。そのような計画の立て方ではなくて、今の事務事業の中で、どういうものが正規の職員でなくてやれるのかということ把握して、例えば出張所のルーチン的な、総合窓口センターに行ったようなものについては正規の職員でなくてもやれるというものを絞り込んだ上で、その場合に本当に適正なのはどのくらいか、あとはパートなどで対応してやってもらう。基本的にはそういうことで計画を立てて、職員が退職するまでは経過的にプラスになっていても仕様がなない。

これから地方への権限移譲などが論議されれば、どんどん仕事が増えるかもしれない。そのたびに、こういうことが増えたから計画が達成できませんでしたということではなく、どういうものを正規職員でやるのか、本来なら 150 人でいいが、退職者を見込んで 180 人いるとしたら、30 人は経過的なプラスで仕様がなないという中で適正化計画を立てるということを一つの手法でやっていけば、かなり絞り込めるという気がします。具体的なものについては、あとで私なりにふれてみたいと思いますが、基本的には、そういう方向でやるのがいいと思います。

委員： 先程の質問で、定員の適正化というのは業務の効率化と表裏一体だということをおっしゃるつもりです。定員の削減だけが先行してしまうと、どこかにひずみが出てしまう。今おっしゃるように、業務の効率化が先決だと思う。非常勤一般職の配置が相当細かく出ているので、委員がおっしゃる部分については相当具体的に検討され、それを織り込んだ上で 264 人というのは出てきたのではないかという気がしましたがいかがでしょう。

委員： 今経済が悪いのでカット、カットそれから工夫するということがあります。ただし、少し長期的に見ていただいて、長い間には役所で育てなくてはいけないということで、決して目先だけではなく、私たちが委ねる次の若い人たちがもらった時に「よかった。」というものを今から一歩ずつ入れておきたいと要望します。

委員： 市の行政というのは、快適な市民生活を送れるようにやってくれることでしょうか。それからもう一つ大きな柱は弱者救済。市の行政には使命がある。

一方、入るを量り、出づるをなすのが原則ですから、入金が少ないから組織を単純化し、人間を減らし、給料を減らし、当然サービスも減る。その辺の兼ね合いでしょう。私が気になるのは、サービスとオーバーサービス。最低限度やらなければならないサービスは行政としてはやっていただかなければならない。国の補助金は減る、市の税収も減る、お金がないからサービスも減らすといえるものなのか、やはりこの部分は減らせないというものがあると思う。入るお金が減ったから出すお金を減らしましょう、単純に考えれば力の弱いところにしわ寄せがいて数字を合わせましょう、それで市の健全財政ですということでもいいのですかということを感じているわけです。

委員： 職員定数はやっている仕事との関係ですから、どこが多いか少ないかというのは一概には言えません。新しい福祉ニーズが増えているということから増やさざるを得ないところもあります。しかし、類似団体との比較が一定の意味を持ちます。その時に、超過している 236 人という数字が多い。236 人というのは全体で 4,800 人程ですから、5%くらいにあたります。こういう特徴的なことをやっているから多いのだと、市民が納得いくサービスがあるならばいいのですが、そうでないならば類似団体との比較数字を少し縮小する。例えば 2%以内にするとか、基

本としてはこの数字に何か目標を入れるということがありえるのではないか。

それから、定員を削減する一つの理由として「NPOをはじめとする市民活動との協働を進める」というように書いてありますが、具体的に何かあればお示し願いたい。

それから、採用について、役所の場合本当に有能かどうかは仕事が決まらなないと分かりません。仕事が決まる前に一般職として採用していますので、これは地方公務員制度の問題になってきますけれど、一般職という採り方ではなくて、少し類型化して採用する方向性を考えないといけません。これは中長期の課題かと思いますが指摘したい。

3番目の再任用は、放っておくとどんどん増えます。その時に、役所だけは再任用をどんどんしているけれども、市民のほうではまだそういう具合に進んでいないわけですから、「役所だけ100%再任用というのはおかしい。」という意見が出た時に理由が必要だと思えます。船橋市の再任用に相当する率を勘案しながら少し抑制的に進めていかないと、「これからどんどん増えるのだから仕方がないでしょう。」という言い方では市民は納得しないのではないかと思います。

市： NPOについては、具体的には何も持っていません。今船橋駅前のフェイスビルに市民活動サポートセンターを設けてNPOの方たちがどういう活動をされるか、行政とどういうセッティングがあるか取りまとめをしております。その結果を見ながら、行政としてどういうところをお手伝いしていただきたいというアプローチをしたいと考えております。

中途採用の関係ですが、ここに「中途採用」と書いたのは、例えばIT化がものすごく進んでおります。採用の類型化というところから考えますと、ITが得意な職員はおりませんので、そういうところについては採用について条例制定して、課長で来ていただくとかのあり方があってもいいのではないかとということで、考えました。

委員： 私は、どちらかという採用一般について言っています。

市： 採用の類型化については、今のところなかなかできていません。その関係で、人材育成基本方針というのを作って、10年くらいのジョブローテーションの中で人の得手不得手を見て、その中で類型化を図っていくという努力をしておりますが、採用の類型化という所に至るかどうかは、やってみないと分からないというところでございます。

会長： 先程の委員がおっしゃった点についてもう少し具体的なことは...

委員： 例えば公民館は純然と地域開放できないのかという気がします。基幹館は別にしても、これからはもう高齢化ですから館長を55~75歳の中で来てもらう、それから受付なども地域の人に、自治会でもいいですからあずけて1,000万円で公民館運営をしてくださいと。今何千万円かかっていると思いますが、公民館を地域の人たちのものにして経費を少なくしていくとか考えてもいいのではないかと。

それから、類似団体の比較をして平均化してしまうのはどうかと思いますが、学校の事務職、理科実験事務員、図書事務などは、船橋の教育のためということで正規的な採用の人を送り込んでやっています。それが本当に正規職員でなくてはいけないのかということも見直す必要があるのではないかと。例えば学校の図書事務は、国でも司書教諭の充実ということで各校に置くという方向性はいいと思います。それを地域の人に手伝わってもらう形でできないのか。午前午後分けて2人でやっても、そういう形で人件費が余るのであれば、今大規模校しかやっていないものを司書教諭のいない全校に広げても今よりも経費が少なくてすむのではないかと。どうしても正規の職員でなくてはいけないのかとか、これから特に高齢者が増える中で高齢者や家庭にいる人たちにもっと積極的に応援してもらってできるものはないのか。そういうことをもっと詰めていくこ

とによって、正規の職員の必要数を定数にする。今の制度の中では職員が退職しないのに辞めて下さいと言うことはできないので、そうしたら、それはとりあえず暫定的な定数として、基本的には定数管理はこうですということをしていくというのが、これから必要なのではないかと。

それから、少子化になれば就業人員が少なくなるということだから、それに代わるべき人たちをどうやって手当てしていくか、さっき言ったような方法も一つの方法としてやっていったらどうかという気がします。

会長： 正規の職員がどうしてもしなければならない仕事はこのくらい、非常勤や再雇用の人でできるのはこのくらいといった大枠について何か考えているものはありますか。

市： 具体的には職員提案などでも挙がってきております。例えば学校事務、図書事務、理科実験事務員等につきましても考えなければいけないだろうとっております。学校事務については、一時児童数が2千何百人いたときに県の事務だけでは足りないのでも市の事務を配置したところ、現在300人を割っている学校もあり、依然として職員を配置しているということを見ると、再度見直していかなければいけないだろうと考えております。

委員： 定員の適正化という言葉だけを議論すると、全体像が見えないように思います。これからの行政のあり方というのは、無駄を省いてサービスを充実させるということに尽きると思います。236人多く配置されているといっても教育や福祉ということで、そこは船橋らしさとして人数を落とすわけにはいかないし、少なくとも今サービスが充実しているというのは、業務内容が適切だと思います。次の項目に民間でできるものは民間であります、民間では力のある、市のことも含めて考えている団体や個人がたくさんあり、志木市も市民に協力を求めて有料ボランティアでやっておりますので、そうした有能な、56万都市のいろんな形の人材を活用していけばいいのではないかと思います。

それから先程言われたように、未来のことを考えてトータルな形でやっていければいいと思います。

ジュリアーノ元市長が最近「リーダーシップ」という本にも書いてあることですが、外部の人間を入れてビジネスライクに行政をやっていくということは、行政での成功例のようなものとして参考にしてやっていければいいと思います。

会長： よろしければこれで第1の議題は終わらせていただきます。

次の議題に入ります前に休憩にいたします。

(休憩)

会長： 再開いたします。第2議題である委託の推進について事務局から説明願います。

市：

(資料2、3に基づき、「委託の推進について」を説明)

次に、事前にいただきました質問について説明いたします。

一つ目の質問ですが、「公共施設の管理運営や業務の委託化を積極的に推進する方向は是とするが、経済性が先行し市民サービスや安全性そして公共性が希薄とならないよう、受託先の指導・育成の徹底を図る必要があると思われるが、その具体的方途についておたずねします。」という内容でございます。

ご指摘のように、多くの自治体が、委託化に当たって業務の仕様や指導管理をどのようにするかを問題に挙げております。公共施設の管理運営や業務の委託については、公共性・行政責任を確保できることが鉄則であり、委託した後もその内容を定期的にチェックし、サービスの低下を招かないように対応することが必要でございます。例えば、下水処理場のように、建物や機械設備の運転管理が主で結果も数値で表れるものは、契約の仕様とその管理で適正な運営が可能であるものもございます。しかし、人へ直接サービスを提供するような福祉施設や教育施設などのように契約上の仕様だけでは十分な管理ができない部分につきましては、現在も管理日誌や月例利用状況報告書、決算報告の作成、苦情等に対する報告等を義務づけておりますが、このほか、先程も触れましたように、委託側が利用者や関係者の意見や提案を聞くなどいたしまして、その結果を事業に反映させるよう指導監督していく必要があると考えております。

2点目の質問でございますが、「民間でできるものは、民間でとの方針は1点目の質問で示した指摘を前提に合意できるが、その前提として思いきった発想の転換も必要と考える。」というものでございます。

これについては、先程も触れましたように、委託の推進を単に職員や経費の節減、効率化のみを目的にするのではなく、委託先に住民組織やボランティア組織、NPOなどを活用するなど、住民自治の推進、市民との協働なども視野に入れて推進すべきと考えます。

委員： 総論としてはそのとおりだと思います。ただ、受託先の指導育成というのは、各論で考えた時に非常に難しい部分がありますので、くれぐれも今後十分な検討をしていただくことを改めて望みたいと思います。

それから発想の転換の部分ですが、例えば今の職員を1人減らしたから2~1.5人の非常勤職員を雇えばということではなくて、思い切った業務の見直しが必要ではないだろうか。

例えば、地区社会福祉協議会という制度ができました。これは一つの方法ではないか。事務職員の人件費や場所の提供などについては行政で対応し、運営についてはボランティアに任せる。一部のコミュニティでは子育て支援問題から高齢者の対策まで取り組んでいます。そういう意味で今後の方向を示すものとして評価できると思います。

委員： 今後かなり広範囲で民間の方をお願いする部分を考えていかなければならないと思います。それとともに、委託すればいい、ということで終わってしまうと困る。例えば設計業務など、仕事量の推移で一時的に難しいのかもしれないが、自分で本当にできないのか。館の管理にしても自分でペイントを買って塗ればいいものを修繕に出すとか、そういうことを逆に少しセーブする必要があるのではないか。

給食についても中学校給食のときにいろいろ議論がありました。今民間に委託していますが、季節的な業務ですから、市が直営で季節的な職員を雇ってやったほうが中間マージンがないだけ安いのかなという気もします。しかし正規の職員もいる、委託したところもある、そしてまた市の直営だということではできないなどいろいろな問題もあるので、今の形に落ち着いているわけですが、もっと違うやり方でやったほうが、より経費が安くて同じ効果が挙がるやり方がないのかということ考えた上での委託ということ。

それから、先程言った設計業務などは、自らやることによって自分たちの資質が向上するが、それも任せてしまうとそういう面でも立ち遅れてしまって民間指導ができなくなってしまうとい

う逆の面も出てくるので、委託にこだわりすぎると逆に本来的なものをなくしてしまう。委託をすることはいいのですけれど、自分たちでやるべきものはどうなのか、正規の職員でなく臨時職員を手当てすればやれるのか、などトータルで含めた上で、きちんと歯止めをしておかないと、委託することによって満足する結果では困るという気がします。

委員： 市民サービスが原点にあり、サービスには限界があるから、できることとできないことがある。オーバーサービスに入って、これがオーバーサービスかどうかをチェックする機関があるのか。それから、何でも委託して良いのか、それをチェックする機関があるのか。当然各部署では、この部署でできるサービスはここまでですと、限界があると思います。それは各部署で判断しているのか、それとももっと高いところからチェックする機関があるのかということはどうなっていますか。

委員： 市民から見ると縦割りということではつながりが見えない。ここで費用がかかっているけれども、ここでやると意外ともっと経費節減で、もっと内容が充実するのではなからうかとか。具体的には言えないが、そういうことがあると思います。

市： 今チェックする機関としてはありませんが、予算要求する時に、委託しますというその段階で人を減らせるのかどうかといった形でのチェックはあります。先程委員が言ったように、設計するのに自前の技師がいながら外注する、その人はそんなに忙しくはない、それは避けないといけない。一生懸命仕事をしてなおかつ手が足りないから外注するということは、当然やらないといけない。

委員： 私が市民としてイメージしたのは、専門の分野にいる人は専門の発想しかできなくて、例えば青森の住宅公社であれだけの横領があった。きっとヒアリングの段階とか何重にもあったのでしょうけれども見過ごされた背景には、市民の感覚としてクロスするチェック機関が必要だったのだらうなと思います。

会長： チェックする機関が必要であるということがお二人の意見として分かったわけですが、市のほうとしてそれを作っていただきたいというのがこの委員会の希望ということでまとめさせていただきます。よろしいでしょうか。

市： チェックするだけの組織として必要なかどうか、1年間にどのくらいチェックする仕事量があるのか。もちろんチェックする必要がないということではありませんが、独立した組織体を設けてやる必要があるかどうか。

市： 今回中核市になり、外部監査という制度ができ、そちらからのチェックはされます。それとは別にできれば事務事業評価をやる必要があるということではありますが、そこに人員を割いてやっていくということが事実上難しいということもあり、そこまで至っていないというのが現状です。

委員： 私が事前に質問させていただいた中で、総論としてはご説明いただいたとおりである。しかし各論で考えると非常に難しい。その各論の部分が今論議されている評価の部分だと思う。委託化に伴う評価というのは大事だと思うので、外部の人たちに評価してもらうという方法も一つだろうし、内部でチェックできる機構を考えていくべきだろうと思います。

それと、委託の前提としてサービス、コスト、収益性、経営感覚といった企業マインドの十分な者を責任者に据える、その辺が評価できる制度になるかどうかの分かれ目になるのではないかと思います。

委員： 最初に民間でできることは民間でという大きな基本方針がありますが、先程保育は民

間と公立の両方で増やしたということですが、民間でできるのですから、直営でやるよりも民間で行うように仕組んでいくのが、この原則にのっとったやり方ではないかと思いますが、その辺のお考えを聞きたい。

それから、民間委託の重要な問題は、低価格入札になっていくということではないかと思えます。低価格になっていくと、大体労働者の賃金にしわ寄せになっていきます。低価格入札になって、人件費へのしわ寄せになって厚生労働条件が確保されているかというチェックはどのようにしているのかということをお尋ねしたい。

三つ目として、価格で入札を決めるというのが今の仕組みで、それを私は価格入札と呼んでいますが、談合がしやすいとか、いろいろな問題が出てきます。その時に価格以外の社会的な価値観というものを入札の中に入れていったらどうかと考えており、私はそれを政策的な価値を入札の中に入れるという観点から政策入札と呼んで、価格入札から政策入札へというのをいろいろなところで言っております。総合評価方式というのが99年に取り入れられてPFI事業などで使われることが多いのですが、PFIについてどのようなことを考えているのかをお尋ねしたい。

市： 保育園については、新設は民設民営の方向で市が土地を提供したりという形でやっております。公立保育園の直営部分を委託に持っていかどうかは、将来の方向としては民間でできるものは民間でということは考えておりますけれども、現実には組合との交渉とかいろいろありますので。ただ方向としてはそのようなことで考えております。

市： 入札について、入札制度の改善ということで、郵便入札で資格のある方はどなたでも入札に応じていただいて結構ですというシステムをとっております。郵便ですから、だれが応札しているかわからないというシステムになっており、そういう意味ではもう談合はほぼできない。さらに、最低制限価格を設けておりますので、価格がものすごく落ちてしまうという形にはなっていません。逆に事前にこれが最低制限価格ですと公表しておりますので、かなりの数がそこに張り付いてくじ引きという形をとっております。そういう意味で談合は事実上できないようなシステムにしておると考えております。当然、低価格でそれが賃金にしわ寄せになるというところまではいっていないというようには考えております。

PFIは今のところ検討途中で、今の時点で導入するということまでにはなっていません。

市： 例えばハピリテーション病院を作ろうという方向で進んでいますけれども、どういう形で進めていくのか。公設公営は避けたいということは思っていますけれども、それを民間でやるかという問題があります。それから建物を建てるのにPFI方式を導入するかどうかは一つの選択肢としてあると思います。今具体的にどうこうということまでにはなっていません。

委員： 先程の政策入札という考え方ですが、例えば朋松苑の入札などについては相当ノウハウというものを加味したというように聞いています。

市： 船橋市としては、福祉施設等を除くとかなり委託化は進んでいるが、人の直接処遇にかかわるところの委託化が進んでいないと認識しています。そこについて価格のたたきあいという方式をとるのか。

例えば保育園や老人ホームですと1人入所するといくらというのは国の制度で負担金が定められて、流れる公的資金は決まってしまう。それから独自のサービスをやってもらいたいというのは市の規則でメニューをそろえていますので、それをやっていただけたところにはそのお金で委託するという形で、極論しますとそんなに価格差が出ない。ただざっと試算して保育園を民間にやっていただくと3分の2くらいですむ。ただ、もっとサービスを拡大してくれという要望

が強く、最近建てている保育園は、21～22時まで開けてとかを条件としています。そういったところのお金が若干かかったとしても、3分の2ですむ経費を例えば7割あげても民間でやっていただいたほうが得です。質の確保ということはある程度そういったことでできる。

それから中核市に移行して、社会福祉施設の指導監査の権限がすべて船橋市の事務として下りてきています。その時には給与台帳からすべて確認させていただくので、ある一定の質の確保は行政がコントロールできる状態にはなっていると思います。

それから相手方を選ぶのは価格だけではなく、どうやって選ぶのか。今船橋市がやっているのは、朋松苑にしる保育園にしる相手方から企画書をあげてもらって、それを民間の方を入れて審査して選ぶという形でやっていますので、直接処遇にかかわるものに関してもかなりの部分でたたき合いではなく、一定の質の確保ができて公共性は確保できるのではないかと考えています。

委員： その時、第三者委員会を作ってきちんと基準を客観化するというのと類似のことをやられていればいいと思います。

市： プロポーザルの中でもその時だけではなく、将来的な運営に関して第三者評価をいれてくれとか、そういった条件を付すことはいくらでもできますから、かなりやりやすい環境になってきているのではないかと考えています。

委員： 土地はこちらから出ているのですよね。提供しているからこそできるのですよね。

市： 今までやってきたものに関しては、土地を提供したり建物は市が建ててあげて、入る民間はだれにするかを競争してもらおう。例えば民間が土地を用意して老人ホームを作りたいといっても、指導監査の権限は市に下りていますので、行政監査がかなりできるようにはなっています。

委員： 先程のリハビリテーション病院の件ですが、急性期医療の病院より重装備にすることがないだけ安く設立できると思いますので、回復期リハビリの場を確保してほしいと思います。また、民営の方向で。

委員： 地場産業といいますが、地元のを活用しようというのが食品でも環境問題でも出ていると思います。そういうことも踏まえて民活をお願いします。

委員： チェック機関がありますかと聞きましたが、56万都市のこれだけ大きな組織ですからそう簡単にはできないと思いますけれども、それぞれの部署でサービスとオーバーサービスの無駄というか限界を常に持っていただきたい。

会長： 委託に対する理念をはっきり確立しておいて対応していかなければいけないなと思います。

次に、第3議題である給与の適正化について事務局から説明願います。

市：

(資料2及び資料9～11に基づき、「給与の適正化について」を説明)

市： 事前にいただきました質問について説明いたします。「十分な業務の見直し・効率化のないまま定員削減を行えば当該業務の担当職員は好むと好まざるとにかかわらず、時間外労働に依存することにもなります。そこで時間外原資を極端に抑えるとサービス労働となる恐れもあります。市当局の把握している経験の中でそのような実態はありませんか。」とのご質問でございますが、定員適正化については先程の説明にもあったように、そういったものとはリンクしておりません。時間外につきましては、基本的な姿勢として

必要なものについてはやっていただく、それについてはお支払いするという事です。ですから上限を設けてと云ったことはやっておりません。

委員： 時間外原資の枠を設けてこれまで、ということはやっていないというお話でしたので、それならばよろしかろうと思います。私自身も無理をしてきた経験から、そういう部分が非常に心配であったわけです。原資の枠はない、必要なものはやってもらう、やったらそれだけの対価は支払う、そういう原則であるということで私も安心をいたしました。

委員： 給与の何が適正かというのはなかなか難しい。国家公務員の改革で、能力等級制という新しい制度で導入しようとしていたが、難しそうだと云うので変わってきました。ですから実に人の能力を測るのは難しいという前提であり、私もそう思います。

しかし、そういう中ではラスパイレスという指数があり、この数字で全体の人数が5%多くて給与も5%多いというのは納得できないのではないかと思います。5%多いのだから5%給料が低いと、なるほどと思いますが、5%人数が多くて5%給料が多いと、説明が難しい。例えば三鷹市は比較で言うと9割くらいの人で仕事をしています。「だからラスパイレス指数が高くてもいいんだ。」という主張を持ってやっているのであれば、なるほどと市民は思います。福祉や教育が充実しているからということできちんと説明がつかずならばかまわないと思いますが、そうでないならばラスパイレス指数で県内トップに出ないようの方がいいのではないかと思います。

それから残業の問題ですが、公務員の給与は残業しなくても生活できる水準になっています。もちろん増やすためではなく仕事があるから残業しているのだと思いますが、他の自治体では、残業しなくてはいけない職場は定員管理をしっかりと、非常勤の人を入れて雇用を拡大するという視点でやっているところがあります。今雇用を拡大しなくてはいけないとか特に若年者の雇用が進んでいない、皆フリーターになってしまうというところから見ると、若者にきちんと仕事をってもらう仕組みを作ったほうが将来的にいいと思います。ですから、少し残業を切っても若者に仕事を、私はそれはワークシェアリングではないと思いますが、少しそういうことをして、若者たちに職に就いてもらうという仕組みを少しでも増やしたほうがいいと思います。

委員： やはり入るを量りて出づるをなすのが基本です。民間は何年後の増収を見込んでいる場合がありますが、市役所の場合は来年になったら収入が増えるというものは何もないわけですから、結局一番削減しなくてはいけないのはどこかといえますと、やはり人件費かなと。これは民間の論理ですけれども、ただ市の場合は公共性があるべきことはやらなくてはいけません。その時は単なるそろばんでプラスマイナスではないという面もあるでしょうけれども。

民間の経営者としたらうらやましいですね。私たちは先のことを考えるとこんな高い人件費を払ってこの先どうなるのだろうと考えます。給料を下げるか、収入を増やすか、人を減らすか、何か工夫します。当然役所も工夫されているでしょうし、工夫してもらわないと、給料もらうたびに税金をたくさん引かれる立場としては、何とかしてくれよと言いたくなります。

委員： 私は、人件費の削減と給与の適正化というのは分けて考える必要があると思います。給与の適正化というのは、やる仕事に対してその給与が見合っているかいないかであって、公務員がよく批判されるのは、先程公務員の給料が900万円という話がありましたが、本当に900万円の人がやる仕事なのというところに問題があるのではないかと。給与と仕事量が見合っているかいないかをきちんと整理する、それが見合っていないのであれば、見合っていない部分を一般の職員でない、それだけ給料の要らない人たちの労働力を活用できないのか。

具体的な問題として時間外の問題があります。職員が適正に配置された上で季節的な業務が増

えたからそれは時間外でやる、普通の時間内で間に合わないからやるというのであれば、抑制する必要もない。いくら多くてもかまわない。問題はそれが定時の仕事の中でできないのかどうか。それが管理された上であればわざわざ時間外の抑制ということをする必要もないし、本来的にそういうものであればむしろそれでやってもらう。先程委員が言われたように、定時であっても臨時的なもので補充していったほうが安いと思います。それでできないのであれば止むを得ない。いかに適正な定数管理と申しますか、職務の管理をした上で、上がるのであれば仕様がよい。

それから、給与の適正化とは何なのかというのは難しい。具体的には、特殊勤務手当は本当に特殊な勤務の実態に合った手当なのか、見直す必要があると思います。

あとは適正な給与とはかなり難しいので、仕事量に見合ったものであれば、ラスパイレス指数が少し高かろうと、それは仕事の中身によるので、まさにそのとおりだと思います。

そういう中でやっていくので、削減ということで、人件費の削減と給与の適正化で給与を縮めるということは同一視してもらいたくはない。人件費の削減は別のことでやる。適正な給与は仕事量に見合った給与を出して、それが本当に仕事量に見合った給与なのかを精査した上で、それを定数管理だとか委託だとかいろいろな方法で考えていただけたらと感じます。

委員： 見合ったかどうかというのは市役所ではだれが決めるのですか。

委員： 基本的には条例事項ですから市民の代表の議会が決めることになっていますが、基本的な提案をするのは行政で、今までの給与体系ですとか、国の人事院の上がり方、周りの給与、そういうものを勘案した上で決めざるを得ないのかなと思います。

委員： 民間で、新しい感覚を持った経営者だと年功序列はありません。一律に上がりますではつぶれてしまいますから。しかし、急に給料を増やしたり減らしたりはできないので、昇給をぐっと抑えてあとはボーナスで調整して、働きのある人、辞められては困る人にはボーナスをいっぱい出して、辞めてほしい人にはなるべく出さないようにして、民間はそういう厳しさを持ちます。しかし、公務員はありませんでしょう。条例で決められて給料がくる。問題はそこです。簡単にいえば、辞められては困る人には給料をたくさん出して、辞めてほしい人には給料をなるべく出さないようにするというのが民間の論理だと思います。役所はその論理が通じないでしょう。それを見合った給料というのはどうやって決めるのか。稼ぐ人にはどんどん出してあげればいいし、何も一律に決める必要はない。ぷらぷらしている人には早く辞めろという具合に給料を安くしてあげればいい。ただ役所の場合は組合があって、労働者の権利を守ろうとかあるので大変だろうとは思いますがけれども。

委員： 組合というよりは評価システムの妥当性の難しさがあると思います。それは公務の特殊性ではなく、民間であれば経営者が判断すればいいのですが、公務の場合、市長が自分の意見の中でその人がこうだと決めるのが本当に妥当な人事管理なのか、昇給制度なのか、そういう中である程度難しさがあります。公平な評価基準をどうするかというのは、特に公務というサービス業の中で非常に一番難しい分野です。それが給与体系の中で今まで民間に指摘されながら直らない最大の問題ではないか。職階性とかいろいろな中で形はいいが、実態は本当に合っているのかという合っていないのではないのかという実感はします。本当にこういう人たちが定期昇給で上がっていくのがいいのか、そうではないと言った時に客観的にその人とほかの人を区別する基準をどうするのか、その人から何か苦情が出た時に客観的な数字が示せるのか、といった時に評価基準の確立がないと難しい。

委員： 給与の適正化と人件費の削減は分けるとおっしゃるけれども、結局給与の適正化がで

きないなら、総体的に人件費を削減してその中で分けてください。そして精一杯の行政サービスをしてくださいというのが市民の側の論理でしょうね。

委員： 私は、4年前にファイナンシャルプランナーの資格をとりまして、当時私が本当に驚いたことは、なんと民間では52歳から昇給がストップするのです。ストップするくらいならまだいいです。今はリストラだと思います。本当に民間は厳しいです。限られた収入の中で私がどうアドバイスしていくかという、住宅ローンや保険を見直さなくてはいけないわけです。その見直しというのが先程からの業務内容の適正化というのに当たると思います。

もう一つは支出を抑えないといけないわけです。ここでは人件費かも知れませんが、高齢職員の昇給停止ということでここにありますが、もう少し検討の余地があるのではないかと思います。

先程言われたように、民間では年功序列ということをやっているのはだめです。行政とは異質のものですが、市民が痛んでいるのですから、職員も温床につかるのではなく、「この辺を見直すと少しは痛みを分かち合えるのではないだろうか。」そうすれば、「職員も苦しんでいるので、今のこの現実を分かってください。分かった上でいっしょに改善していい船橋市をつくっていきましょう。」というように提案できると思います。ここを少し改善したよというのではなく、もう少し見直していただきたいと思います。

会長： 同じ市民として互いに痛みを分かち合う形で、市の職員の方々も市政を担っていただきたい、ということでまとめさせていただきます。

これで本日の審議会は終わります。

(閉会)