



船橋市の行政改革の推進について

意見書

船橋市行政改革推進委員会

平成10年12月

はじめに

1980年代後半、わが国は世界有数の経済大国に成長し、21世紀は世界経済をリードし、輝かしい未来が約束されていた。

しかし、いわゆるバブル経済の崩壊により、わが国の経済成長は低下、停滞し、デフレーションの状況になり、国民生活に大きな影響を与えている。

政府は数次にわたる、所得税・住民税の減税、金利の引き下げ、公共事業の拡大、前倒し発注等景気浮揚策を展開してきたが、中小企業ばかりでなく大企業の倒産やリストラが進み、景気回復の見通しは不透明である。

このような状況下において、国、地方の財政収入の根幹である租税収入は減収を余儀なくされ、一方において、少子・高齢社会の到来や国際化、情報化の進展、環境に対する関心の高まり、価値観の多様化等により新しい行政需要が発生し、従来にもまして効率的、効果的な行政対応が求められている。

船橋市においては、これまでも、簡素にして効率的な行政運営を目指して、昭和62年と平成8年に行政改革大綱を策定し、これに基づいた「船橋市行政改革実施計画」を

推進したことにより、職員の増加の抑制、組織機構の見直し、事務事業の見直しによる経費の節減、市民サービスの向上等一定の成果をあげてきた。

しかしながら、船橋市の財政状況は、いまだ財政力指数や公債費比率は類似団体に比し良好な状況にあるものの、市税収入が伸び悩むなかで、経常収支比率が年々上昇し、政策的経費の確保が難しくなっている。

一方、地方分権化を目前に控え、介護保険制度の実施や社会資本の整備、多様化する市民ニーズに対応していくための行政需要は増大しており、今後、一層「効率的」「効果的」な行財政運営を推進していかなければならない。

船橋市は、21世紀の都市づくりの指針となる基本構想と基本計画を策定中である。社会経済情勢の先行きが不透明ななかで、魅力ある都市づくりを進めるためには、行財政改革が市政運営の最重要課題であるとの認識にたって、「市長自らが先頭に立ち、リーダーシップを発揮して、職員の意識改革を図るとともに、市議会や市民の理解と協力を得るよう努力する」ことが強く望まれる。

こうしたことから、本委員会は、これからの船橋市の行政運営について、新行政改革大綱に基づいて進められてい

る行政改革を検証しながら、今後予想される新たな行政需要に対応するなかで、市民福祉の向上を図るためにはどのような視点にたち市政を進めていくべきか、7回にわたり慎重な審議を重ね、意見を取りまとめた。

本委員会は、船橋市がこの意見書の趣旨を踏まえ、今後の行政改革の推進にあたっては、次期行政改革大綱、実施計画等を策定し、かつ「行政改革を推進・評価する体制」を設置して、誠意を持って取り組むことを強く期待するものである。

1 事務事業の見直しについて

「地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」（地方自治法第2条第13項）という地方自治運営の基本原則に立ち返り、サービス精神と経営感覚に立脚した行政改革を進めることが求められている。

21世紀の到来を目前に控え、少子・高齢化等の一層の進展、多様化する市民ニーズに的確に対応していくためには、主権は市民にある、市民本位に物事を考えるという、職員の意識改革を徹底するとともに、全てを見直し無駄を省き、限られた財源を有効に効率的に活用するため、創意、工夫をして市民サービスの向上を図らなければならない。

そのためには、社会情勢の変化により、実情に合わなく行政効果が低い事業、必要性が薄くなっているにもかかわらず慣行化し継続している事業、事務改善により省力化、迅速化を図れる事業等について、抜本的に改革を行うべく検討をしていく必要がある。

(1) 事務事業の見直しについて

地方分権化と規制緩和の進展に伴い、行政の責任領域を改めて見直し、行政関与の必要性、受益と負担の公平確保と行政効率、効果等を十分吟味して一層の事務事業の整理合理化を図る必要がある。

地方分権化は、地方行政の推進にあたっての責任を地方自治体自らに問うものである。したがって、事務事業の執行にあたっては、計画の段階から行政効果を点検するための、地方自治体の主体的な事務事業評価システムを早期に導入すること。

また、これまで市が行っている事務事業で、個人や民間事業者の責任で担うべきものについては、個人や民間事業者に任せるとともに、民間活力を導入した方がより効果的、効率的な事務事業については、民間事業者等への委託を積極的に進めること。

今後建設される施設については、原則的に公設民営、民設民営で行うとともに、時代に適応し行政の効率化を高めていくという観点から、公民館、保育園のあり方や運営方法、施設管理方法についても検討する組織を設置する必要がある。

(2) 民間委託について

民間委託については、行政運営の効率化、市民サービスの向上を図るため、十分なコスト比較を行い、適正な管理監督のもとに行政責任の確保、市民サービスの維持向上、個人情報保護に留意したうえで、民間委託の基準等を作成し、委託が可能な業務について実施すべきである。

民間委託することにより、一層のサービスの向上が図れるもの、また経費の軽減が図れるもの、地域経済の活性化に寄与すると思われるものについては、積極的に委託化を進めるべきである。

また、会館等公共施設の管理運営委託に際しては、地域の高齢者等を活用する方法等も検討すべきである。

(3) 補助金等について

補助金は、地方自治法第232条の2により、長及び議会が個々の事例に則して行うもので、自由裁量行為ではなく、客観的に公益上必要であると認められなければならないものである。したがって、補助金の交付決定を行うにあたっては、慎重に、その必要性及び効果等について検討をする必要がある。

そのため、市が行っている各種補助金制度について適宜、適切な見直しを行い、補助金の創設当初の目的を既に果たしているもの、補助金交付の効果が低いと思われるものについては、廃止や削減の措置を講じるべきである。

一方、事業目的や事業内容の面から増額を必要とするものについては、増額を講じるなど弾力的な措置を図るべきである。

また、補助金等の交付の妥当性、公平性を期すため、団体等の補助金等交付基準を定めるとともに、補助金等の交付の妥当性を審査する第三者機関の設置に取り組まれない。

また、外郭団体に対する補助金については、団体設立の目的である市民サービスの維持向上に配意する必要があるが、独立採算制が図られるよう経営努力を求め、補助金交付の抑制に努められたい。

2 経費の節減合理化等財政の健全化について

健全な行財政運営を推進するためには、収入の確保、事務事業の見直し、執行方法の見直しを行い、行政運営経費の節減に努める必要がある。

収入の確保策としては、財政収入の根幹である市税の徴収率が、平成9年度において90.3%と類似都市と比較して低く、財政硬直化の原因の一つとなっていることから、徴収率向上のための税務職員の増員、滞納者に対する厳正な措置の実施等徴収率向上対策を強化し、平成13年度までに、少なくとも類似団体平均値の93%程度に引き上げるように努力されたい。

また、その他収入の確保として、国庫支出金、県支出金の積極的な確保に努めるとともに、受益者負担の公平性の観点から使用料、手数料の定期的な見直しを図られたい。

事務事業の見直しにあたっては、事業効果を測る事務事業評価システムを導入し、新規事業も対象に含め、整理、統合、合理化を図り、経費の節減に努め政策的経費、投資的経費を確保すること。

さらに、現状のまま推移すると、人件費、公債費等義務的経費の増大による財政構造悪化は避けられない状況にあるが、財政の健全化を優先させるためには、全ての

事務事業を一律的に縮小撤退させるのではなく、施策の重点化や施策の優先順位を見極め、効果的な進行管理を実行されたい。

(1) 経費全般についての節減合理化について

本市の財政硬直化の原因の一つに、人件費比率の高騰があげられる。職員数が多いということは、市民サービスの充実につながるが、合理化できることは積極的に合理化に努めるとともに、国、県さらには住民責任の範囲を明確にして、職員数と人件費の抑制に努めるべきである。

また、多様化する市民ニーズに的確に対応していくためには、裁量労働制、フレックスタイム制の導入を検討すべきである。

物品調達や事務事業の実施にあたり、合理的・効率的に執行するという目的意識を職員に徹底すべきである。

(2) 財政健全化について

人件費、公債費、扶助費からなる義務的経費等の経常収支比率が90.3%と高いことが、財政硬直化の要因とされているなかで、少子・高齢化や遅れている都市基盤の整備等、今後、ますます増大する行政需要に的確に対応していくためには、職員の意識改革を徹底し、無駄を省き、創意工夫を重ね、より一層の経費の削減を図る必要がある。

一般的に経常収支比率は、75～80%が理想とされているが、現在の財政状況からは直ちにこの水準を達成することは困難であるので、平成13年度までに85%を目標として経費の節減に努力されたい。

公債費比率については、現時点では低く安定しているが、本市は社会資本整備に今後も相当額の投資が必要であり、その財源として、市債の占める割合が高まるものと予想されるので、市債発行にあたっては、後年度の負担が過重とならないよう配意されたい。

3 公共工事について

(1) 公共工事コスト縮減への積極的取り組み

公共工事については、その執行をめぐり最近の厳しい財政事情を背景に、実施方法や経済効果にさまざまな指摘がある。一方、限られた財源を有効に活用し、公正で効果的な執行を通じて社会資本の着実な整備を図ることは、本市にとっても重要課題である。

行政改革を推進する観点からも、社会資本整備をより効果的に行う必要から、公共工事のコストの縮減を図るべきである。その際には、利用する市民の立場にたった適切な整備を行うとともに、公共施設としての質を損なうことのないよう管理監督を行なう必要がある。

本委員会としては、現在市当局で「公共工事コスト縮減推進委員会」が行動指針、行動計画を策定中とのことであるので、その成果を期待するものであり、公共工事費の縮減に努力されたい。

また、PFI方式（民間資金等の活用による公共施設の整備）の活用については、地元の企業の育成に配慮しながら、積極的に導入することを検討されたい。

(2) 公共工事の入札・契約手続の改善

公共工事にかかる入札・契約手続については、一般競争入札の導入、予定価格の公表など入札手続の透明性、

公平性、競争性の確保に努めており評価できるものである。

また、公共工事以外の入札・契約手続についても、一括購入や競争入札を積極的に導入して、経費の節減に努められたい。

4 組織・機構について

限られた財源のなかで、新たな行政課題や市民の多様なニーズに対応するためには、常に、組織・機構全般を見直し、局・部・課等内部組織や出先機関の統廃合等、組織の簡素・合理化を引き続き推進するとともに、社会経済情勢の変化に対応した組織・機構のあり方について、常に検討する必要がある。

本市は、平成10年7月に組織・機構の改正を行ったばかりであり、この成果を見守る必要があるが、見直しにあたっては、スクラップ・アンド・ビルドの徹底を図るものとし、組織の新設は必要不可欠なものに抑えるとともに、組織の新設においても人件費の抑制という観点から、職員の配置転換等の方法により行うべきである。

5 外郭団体等について

本市が設置している外郭団体（公益法人）は、財団法人等が11団体で、うち、職員等を派遣している団体は10団体である。

外郭団体等の利点としては、今日の多様化する市民ニーズに対し、地方公共団体が直接行なうよりも機動的、かつきめ細かな対応ができること、民間のノウハウを活用することにより、地方公共団体に比べて柔軟な管理運営ができることがあげられる。

しかし現状は、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態である。これらの団体は、収益を目指すものではないが、独立採算制が図られるよう、設立目的にある本来の業務内容を見直し、市派遣職員に替わりプロパー職員の育成を図り、管理運営体制の自立を目指すべきである。

外郭団体の業務内容について、市民の視点にたった監視が行き届くように市の指導監督に加え、外部からの経営指導、監査の導入も検討すべきである。

また、新たに市の事業を外郭団体に委託する場合や民営化を図る場合には、テストケースとして実施することも研究すべきである。

6 定員及び給与関係について

定員管理にあたっては、新規の行政需要に対しても、原則として職員の配置転換等により対応するなど、スクラップ・アンド・ビルドの徹底を基本として極力定員の縮減を行うとともに、増員を抑制し、定員管理のより一層の適正化に努めるべきである。

給与については、財政状況を十分勘案して、人件費の増大による財政硬直化をきたさぬよう、定員管理の推進とともに、他の地方公共団体や民間の給与との均衡に配意し、給与水準の一層の適正化に努めるべきである。

(1) 定員管理について

平成9年4月1日現在、本市の職員数は5,150人、公営企業部門を除いて4,428人である。この職員数を類似団体と比較すると、福祉、教育、消防部門を中心に459人多くなっている。

福祉、教育部門は市の重点施策として職員の配置が行われてきたが、このうち教育部門については、基本的には県が配置すべき職員や他市にない職種の子員の配置が原因である。

職員数の多寡は、必ずしも行政サービスの質の良し悪し、行政水準の高低につながるものではなく、職員数が多いことにより人件費が高騰し、結果として行政サービ

ス、行政水準の低下を招くおそれがある。

新規行政需要については、職員の退職不補充を基本に職員の配置転換や職種替えによるほか、職員の再任用制、一般職の非常勤職員の活用を図るなどして、定員の削減を図るべきである。

また、最近急激に増えている管理職については、スタッフの管理職及びラインの管理職の定数を定めるとともに、手当等についても削減の方向で見直しを図るべきである。

(2) 給与関係について

本市の給与月額、国家公務員を100としたラスパイルス指数では、平成9年度は106.4となっており、昭和63年度より年々減少傾向にあるが、千葉県内31市の中では2番目に高くなっている。

人件費は、扶助費、公債費とともに義務的経費であり、経常的に支出されるものであるだけに、人件費割合が大きければ大きいだけ、財政硬直化の要因となるものである。したがって、他の地方公共団体や民間の給与との均衡に配慮し、給与水準の一層の適正化に努められたい。

給与の中で、管理職手当、特殊勤務手当等の諸手当については、支給対象、支給基準等を精査し、制度の趣旨に合致しないものについては、廃止を含め抜本的に見直しを図るべきである。

また、職員給与等の公表に際しては、市民が理解しやすいよう工夫を講じる必要がある。

7 人材の育成・確保について

本市は、平成8年度に新職員研修体系を策定し、能力開発にかかる役割分担を「職員個人」、「職場」、「職員研修所」の実施主体に区分し、それぞれの機能を活かした取り組みを実施している。

今後も、行政サービスの質の向上、意識改革、積極的な態度、合理的な考え方と行動、コミュニケーションの促進、モラルの高揚などを図るため、「目標による管理の考え方」を用いた目標管理研修を継続的に実施していく必要がある。

また、市民の信頼を確保するため、職場の身近な課題（業務遂行上の問題、合理的な業務運営、サービスの質を高めるための方策等）をテーマにした集合方式や個別による研修会等を「職場研修」として浸透、定着させ、社会の変化に応じた行政サービスが提供できるよう、積極的な取り組みを行うべきである。

行政需要は高度化、多様化する傾向にあり、行政事務全般に精通した職員の育成とともに、特定業務に精通した専門職を育成すべきである。

また、民間活力を生かした行政サービスを展開するため、民間企業経験者等の中途採用や、民間企業への派遣研修等についても検討されたい。

8 行政の情報化等行政サービスの向上について

窓口等における対応の改善と行政サービスの総合化として、本市では出張所における業務を拡大し、様々なサービスを行っているが、市民が身近なところで様々なサービスが受けられるよう、取扱業務の拡大に努めるべきである。

また、本庁舎においても、窓口の一元化を図り、「ワン・ストップ・サービス」の導入等市民の利便性の向上を図る必要がある。現在、自動交付機により市役所の閉庁後も一部の連絡所において、住民票等の交付は受けられるが、市民のライフスタイルの変化を考えたとき、窓口部門の開庁時間の延長、土曜日、日曜日における開庁、及び市民異動が集中する繁忙期の対応方法についても検討する必要がある。

本市は、大型汎用コンピュータの活用では先進都市であるが、今後各種行政情報がインターネット等により、身近な公共施設で手軽に受けられるようなシステムの構築を図るべきである。

9 公正の確保と透明性の向上について

(1) 行政手続の適正化

行政手続条例については、平成9年7月1日付で施行済みであるが、内容の充実を図るためには、運用の実態を踏まえた上で、適宜見直しを行うべきである。

(2) 情報公開の推進

公文書公開制度については、平成3年4月1日から実施しているが、公開する内容については、市民が理解しやすい形で公開するとともに、最近の判例等を考慮に入れて、より公開度を高める方向で検討していく必要がある。

(3) 監査機能の強化

外部監査制度については、適正で効率的な行政運営を図るためにも、また、独立性、専門性という観点からも、専門的な知識を有する者を選任し、早期に設置をする必要がある。

(4) 市民への情報提供

行政情報の提供については、開かれた市政を実現するため積極的に行わなければならないことであり、広報紙等の用語については、できるだけ市民が理解しやすい表

現に改善するとともに、個人情報の保護に十分留意し、インターネット等を含めた様々な情報通信手段を活用し、市民が広く身近で情報に接することができるように努めるべきである。

10 会館等公共施設について

会館等の施設整備にあたっては、土地の有効利用を考え、可能な限り複合施設化を図るとともに、管理運営については、より地元に着した施設として親しまれるように、地域住民による管理運営体制の導入を図る必要がある。

また、既存の施設については、利用状況、施設の整備状況等の見直しを行い、社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応するため、地域の実情に応じて閉館日を減らすなど、柔軟な運営を検討すべきである。

特に少子化に伴う児童・生徒数の減少により生じた小・中学校の余裕教室については、生涯学習時代に対応した高齢者等の施設等に活用することも含め、「余裕教室活用計画策定委員会」が策定した基本方針に沿って転用を図るべきである。

1 1 広域行政について

本市のみで独自に処理するよりも、広域的な見地に立って企画、調整又は処理することが適切な行政課題、事務事業については、近隣関係市を含めた広域的な行政圏の活用等により、調整を図りつつ、実施する必要がある。

具体的には、公共施設の広域的利用や地方公共団体間の人事交流等を推進し、近隣市等との一層の連携強化を図るべきである。

1 2 議会について

行政運営において、執行機関と立法機関は車の両輪であるので、議会改革についても、本委員会として提言する。

人口規模に応じて定められた現行の議員定数のあり方については議論があるが、近隣市をはじめ全国的に議員定数の削減を図る傾向にあるので、現定数の是非を含め、今後とも積極的に検討することが望まれる。

また、立法機関として条例の制定、改廃の立案機能のより一層の向上に努めることが、市民の立場から強く期待される。

船橋市行政改革推進委員会

(五十音順)

隆 男子二実代成輝夫壽治二示之子

五 良賢 敦秀光忠 昭泰知年順

藤 所山藤佐野倉谷山藤中野田口崎

加 地青伊岩上小神小齊田長成山山
頭

長 行員員員員員員員員員員員員員

会 会 委 委 委 委 委 委 委 委 委 委 委 委
代 長