

平成28年度第1回秦野市行財政調査会（行革推進専門部会）

1 開催日時	平成28年6月29日（水） 午後5時00分から6時50分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎3階 3A会議室	
3 出席者	委員	斉藤部会長、小林委員、佐々木委員、茅野委員、 山田委員
	事務局	政策部長、行政経営課長、同課長代理、 同課担当2名
4 議題	(1) 本年度の進め方について ア 新はだの行革推進プランの総括について イ 第3次はだの行革推進プラン実行計画の進行管理に ついて (2) その他	
5 配付資料	資料1 本年度の進め方について 資料2 新はだの行革推進プランの取組状況 資料3 「第3次はだの行革推進プラン実行計画」進行管理 実施方針 資料4 実行方針及び進行管理シート（記入例）	

6 会議概要

議事(1) 新はだの行革推進プランの総括について

【事務局】 — 資料1・2について事務局から説明 —

【部会長】 これまでの行革推進プランの総括について説明がございましたが、御意見や御質問はございますか。

【委員】 まず1点目に、秦野の行革プランの5年分の総括の報告書はどういったものが出来上がるのでしょうか。資料2のように具体的に各課の評価表がまとまるイメージとなるのか。

【事務局】 詳細については調整している段階ですが、大きなイメージとしては、資料2のような各改革項目については附属資料と

します。各課と調整をしながら、全体として5年間の取り組みについての総括と、重点ポイント別に全体の総評、個別の改革項目については、実績を上回ったものと下回ったものについてどのような要因があったのかということを経済報告書に示せばというイメージでいます。

【委員】 この行革推進プランで設定した重点目標別に各課で出された改革の努力の状況を付してポイント別にコメント、どういう評価だったかが載るという完成のイメージでしょうか。

それに関連して資料2の2ページに一般会計の重点ポイント別効果額達成率をみると、受益者負担の適正化は負担金が調整しにくいと思いますが、その他の項目は非常に達成率が良く、良好な成果だと思います。

先日、秦野市の財政状況を見せていただきましたが、こういう立地の自治体の場合には、税収が減収し、非常に苦しい状況になるのが通常ですが、秦野市は全体的には苦しい状況ではありませんが、原因ははっきりして扶助費が強烈に膨らんでいるところであり、そこさえ改善すればかなり良好な財政状況になりそうな気がしています。

2ページ目のレーダーチャートを見ても、福祉サービス等の見直しが目標に対し達成率が低く、それに関連して外郭団体等の見直しも高齢者関係の団体があり、削減することが難しい状況にあるのかなという印象を受けます。

高齢化対策に重点を置いて、報告書を取りまとめ、その改善策のようなものを議論すると、非常に有意義、かつ、対策のはっきりした報告書になるのではないかという印象を受けました。

【事務局】 補足をさせていただきますが、新はだの行革推進プランにつきましては、今年度からスタートしている第3次はだの行革推進プラン実行計画で引き続き継承されている項目、また、改革が終了したもの、途中で改革を取りやめたものと大きく分けて3つあります。

総括のイメージは先程申し上げたとおりですが、次の計画に継承

されたものもあります。次へ繋いだ計画の中での進め方のヒントなどを御意見としていただければと考えておりますので、御協力をお願いいたします。

【部会長】 委員から総括にあたっての具体的な視点をいただきましたので、報告提出の際には、その辺りに留意しながら作成していただけたらと思います。

【委員】 今のお話ですが、6ページ効果額一覧では「福祉サービス等の見直し」は割と早い段階で実行予定年度があって達成されていますが、ただ重度障害者医療費助成事業の見直しが50%ということでこれが計画どおり進んでおらず、全体として効果額が出ていないということでしょうか。

「外郭団体等の見直し」も文化会館事業協会は7%となっていますが、実施状況は「A」となっています。個別項目を見て何か課題があるのでしょうか。

また、一般会計の「特別会計の改革」が110.3%ですが、3ページの特別会計の効果額の推移とどう関連していますか。2ページの一般会計の「特別会計の改革」という項目と3ページの特別会計の分析とどう関わっているか教えてください。

【事務局】 特別会計の改革ですが、重点的には一般会計からの繰出金という意味です。特別会計の改革というのは特別会計の中での事業の改革となります。例えば、下水道での広告事業の展開などの改革が進んでいないため、レーダーチャートの「財産の有効活用」が低い数字になっています。

扶助費の関連もありますが、扶助費の削減改革となると国・県から決まった枠内での事業実施ということになります。ターゲットは市単独分の上乗せ分をどのようにしていくかということになります。

一方で、他の市との競争という意味合いで、小児医療費などが取り上げられておりますが、そういった中でのバランスが非常に難しいというのが実態としてあります。

委員から高齢者のサービスの部分というお話がありましたが、その点についても御意見を踏まえながら、変えていく必要があると考えています。

重度障害者医療費助成事業も、できるメニューの範囲であったと思いますが、詳細が提出されてきた段階で分析をさせていただきたいと思います。

【委員】 関連しますが、重度障害者医療費助成などの扶助費も今説明いただいたとおりだと思います。

秦野市クラスの人口の自治体で成功したとはあまり聞かないのですが、扶助費の削減事例や国民健康保険の医療費負担の減額など、御高齢の方がかなり労働のチャンスを得て健康状況が良好になって扶助費が減っているといったこと。苦しい財政状況の本質を攻められるような改革の方向性を出していくと良いということです。

秦野の行革推進プランはやれる範囲の事業を選択し、評価していくというスタイルで、これはこれで良い評価になっていると思いますが、実際に医療費の助成を削減するとか難しいところが見えてきていると思います。

背景にある扶助費の削減が非常に難しい状態だけれど、何かコンテンツを仕掛けることで病院にかかる人を少なくするとか扶助の対象を減らすといった本質的なところへそろそろ迫っていく必要があります。

逆に秦野市の財政状況をみると、扶助費以外に大きな問題を抱えているようなところは見当たりません。そこさえ負担を軽減できるようなスタイルを取れると良いと思います。

【事務局】 平成19、20年度の本市の財政状況は非常に厳しいものでした。それは地方交付税が入らなかったことによります。それが交付団体になり20億というお金が入るようになって、実は財政運営は非常に楽になったという実情もございます。

地方自治の制度が抱える問題ではありますが、財政力指数が1前後というのは非常に苦しいところで、国の制度でやむを得ない

部分もありますが、現在、本市の財政状況は他の自治体に比べて際立って厳しいというイメージがないかも知れませんが、扶助費自体は黙っていても毎年伸びていくという状況の中では、限りある資源を何とかしていきたいと考えています。

【部会長】 委員の指摘が非常に重要です。扶助費が増え、何らかの対策をしなければいけないことは誰もが分かっています。その時に、依存から自立といったところを少しでも強めていく必要があるのではないかと、そういう方法を考える必要があるのではないかとということですね。

そこで、政策的に困窮者支援を手厚くするとか様々な方法があると思うので、そういったことを強力的に総括ということに入れておいた方がよいというお話だと思います。

また、委員が言われたように、文化会館の件ですがいくら努力をしても常に同じ状況であるということは構造的な問題という感じがします。扶助費の問題とは別に、抜本的にテコ入れしないといけない。

数字を見ていくと、常にこの割合で検討したのだけれど進まないで止まっているイメージです。そこを切り込まない限り、すごい格差が出てきて、対応を検討しているというのがそこで止まっているのではないかとというイメージを持ちます。

【委員】 これまでの改革は実施している事業の無駄を省きましょうという視点できているのですが、秦野市の御努力の結果として、かなり上々な成果を指標に関しては挙げており、行政能力が非常に高いと思います。このスタイルの改革はほぼ達成できているのではないかと、逆にできる限界までできていると推察しています。

むしろ、行革で進まない状態になったことを踏まえて、部会長がおっしゃったように、政策連動の報告書にしていくということを考えていったほうがよいと思います。

要するに、これ以上進まない状態でも尚かつ問題が残ったとすれば、別の視点で政策を展開しないと、扶助費を下げようと思っても、現状では扶助費を必要とする人が増えていく状況を放置し

ていてもますます増えていくばかりです。秦野市は私の想像ではここ数年で高齢者がものすごい勢いで増え高齢化率が大幅に上がると思っています。交付団体になったことが良いかどうか分かりませんが、消えてしまうくらい負担が多くなってしまうと、今までの努力が生きなくなってしまうと思います。

第2の段階として、抜本的に政策を展開していかないと、全体の財政状況を改善できない。特に扶助費のような根幹的なところに手をつけていかないとうまくいかないというような意思表示ができるという気がします。

【委員】 行革推進プランの総括報告書ですが、年度ごとに自己評価、外部評価を積み重ねてきて、その上で5年の総括をするというところまでは分かります。

内部評価は行財政改善推進委員会、これは部長級の組織ですね。外部評価は私たち行革推進専門部会ですね。自己評価を前提にして外部評価を固めて、その外部評価としての総括報告書なのか、全部取りまとめるから総括報告なのか。各年度の積み上げと最初の総括報告書と行革推進専門部会の位置づけについて、もう一度説明いただけますか。

【事務局】 最終的な評価として、外部評価をするかしないかというところで、我々事務局でも協議をしたのですが、新はだの行革プランにつきましては第3次はだの行革推進プラン実行計画に継承する時に中間総括という形で個別の事業について外部評価をいただいております。そういった経過もありまして、第3次はだの行革推進プラン実行計画に継承されている事業もありますので、ここではいったん内部で個別の事業を評価したうえで、委員の皆様には総括的な意見として総評をいただきたいというイメージです。様々な御意見をいただきましたが、次へ繋がるような御意見を総括的にまとめた形でいけたら良いと事務局のほうで考えています。

内部評価を御覧いただいた上で、こういった視点で進めたほうが良いのではないかと、あるいは全体的に秦野市はこういう方向で

も良いのではないかといった御意見をいただけたらと考えております。

【委員】 では、評価をするのではなく、自己評価、内部評価を踏まえたうえで総括的な意見調整をやっていく。そうすると部会意見を行財政改善推進委員会へ戻すというイメージでよろしいですか。

【事務局】 部会意見の調整ですが、8月に予定している次回の調査会前までに内部評価の資料を事前に送付させていただいた上で、様々な御意見をいただき、事務局で整理し、総括報告書に結びつける材料としたいというようなイメージです。

【委員】 部会意見の調整と総括報告書の作成は一体で進めていくというものですね。

【事務局】 はい。それをたたき台として報告書案を作らせていただきたいと考えており、3回目のこの部会で御確認いただくというイメージで考えております。

【委員】 そうすると、この部会では個々の事業について外部評価を行うのではなく、各年度の自己評価や内部外部評価を踏まえたうえで、総括的評価をしていくという作業ということですね。

【事務局】 そうです。

【委員】 中間総括はいつ実施されたのですか。

【事務局】 平成26年10月に前任期の行財政調査会委員の皆様にもまとめていただきました。後日、参考に送付させていただきます。

【委員】 中間総括が今年度から進められている第3次行革推進プ

ラン実行計画に繋がっているということですか。

【事務局】 はい。

【委員】 資料ではそれぞれ平成25年、26年時点の内部評価、外部評価が一覧表に記載されていますが、自己評価（進行状況）が「実施状況」のことですか。

【事務局】 自己評価は表には掲載していません。

「実施状況」というのは平成28年1月1日現在の改革の進み具合を表しています。内部評価は25年11月時点で、外部評価は中間総括の26年6月時点となっています。

【委員】 そうすると、実施状況が一番新しい判断ということですね。

【事務局】 はい。実施状況について表の説明がなくして申し訳ありません。実施状況については全部実施、一部実施、未実施かというところで細かい分析ではなくて、簡易的な調査での改革主管課の判断での回答になっています。

【委員】 実施状況のA～Cと内部外部評価のA～Cとは意味が違うのは理解できました。実施はできたけれど、評価としては改革が進んでいないという中に、現実の課題があると思います。

これは中間時点だと思うので、今の時点の話とは変わってくると思いますが、そこを分析する必要があると思いました。

また、福祉サービスの4項目がありますが、扶助費というと、生活保護から始まってどこまで捉えるか。扶助費全体の話とこの項目で取り上げられている項目の話とをどう捉えるか。委員のおっしゃられるように秦野市全体として本質的な問題であって、取り組まなければならない課題だと思います。それを行革推進プランの中でどう位置づけていくのかということがあると思います。

総括をする私どもの任務としては、もう少し大きく捉えても良

いのかと思いました。整理しながら議論したら良いと感じました。

【部会長】 対象としてはこれだけですが、どう繋げていけば良いですか。

【事務局】 まさに、委員のおっしゃったように、個別の事業云々ではなくて大きな意味で議論していただく方が良いかと思っています。そこから繋げて大きな課題の抽出なり提言なりというところを書いていただくと、次につながる第3次はだの行革推進プラン実行計画の進行管理につながっていく良い意見になるかというイメージは事務局として持っています。

【委員】 私のイメージでは、重度障害者の医療費助成事業は常識的には最初から重度障害をお持ちで、なかなか医療費の助成金額は下がらない。

実態としては、目標金額に対して実績は低いのですが、これと同じような状況が扶助費、生活保護費の中に存在しているだろうと推察する必要があると思います。各項目を見ていくと、うまくいかないものが結構あって、実施して「A（全部実施）」になっているが、進行評価は「C（進行強化）」の状態になっているものがあります。

例えば、施設に指定管理者制度を導入した場合、指定管理者に一度出してしまうえば、改革を進めてほしいといっても、それ以上の改革の可能性はあまりないわけです。

何か効率化する意味だけの努力では、フォローできないものがあると思います。別の視点での政策によって、大きな意味で扶助費の削減の別政策を立てるべきではないかといった議論も、こちらのメンバーなら緩やかに大きな話ができると思います。そういう視点の報告を織り込めればという意見です。

【部会長】 この範囲で考えられる広い視点というご意見だと思います。改革を進めてきて次のステップにどう変換していくかという時の総括的な意見を出せると良いと思います。ただ、細かい数

値を見たいという時には相談をするということはあるかも知れません。

【委員】 各委員のお話にも関係しますが、2ページ目の一般会計のダイアグラムをみて率直な感想としては市民に痛みを伴う行革はすぐに効果は表れにくい。着手しても効果発現には時間がかかる。

別の言い方をしますと、これまでは進めやすい改革は確実に実行し、効果が上がってきたことが見えるということになると思います。

2点目は、1ページに戻りますが、一般会計、特に歳入で当初の見込みより実績では倍の効果があがったという結果ですが、これ自体は喜ばしいことではありますが、2ページ目から見ても進めやすい改革から進めた結果、効果が出たのは結果として良いのですが、これからは目標効果額をどのように設定するかが大きな課題になってくると思います。

また、目標に対してどういう施策で取り組んでいくのか、どういうスペックでやっていくのかという工程管理が大事になってくるということが読み取れるということです。

目標の効果設定に関しては、今回の総合計画の冊子をいただいて総合計画審議会の議論を思い出しました。行革プランが秦野市の総合計画の起点になる、前提にあるという位置づけを明確にされていたと思います。総合計画15ページの財政見通しの数字は、行革プランの実行が前提になって費用削減の見込みを含んだ歳入見通しになっているということがあります。

建設事業費等充当可能一般財源が多い年は28億円、少ない年でも10億円を収支差額として見通しているということです。

前置きが長くなりましたが、やりにくい改革の中で財源を確保することがこの行革プランに委ねられているのが大きいことなので非常に難しくなるということです。

(資料2) 6ページにおいて、2軸評価で棚卸ししたらどうかという一つの思いがあります。具体的には、一つに実施状況の評価軸、もう一つの軸に累積効果額に対し目標がどう達成できたの

か。

簡単に言えば、「実施されたけれど効果が出た。」「実施されたが効果はなし。」「実施されないが効果が出た。」「実施されなくて当然効果もなかった。」という4つの象限にプロットできると思います。

ここで実施したけれど効果はなかったのが一番大きな問題となります。文化会館のように、従来の課題がずっと言われ続けている中で改善されないのは当たり前なので、もっと本質的な問題、構造的な問題があるはずだというところの施策別の構造的な問題をあぶりだすという意味で、評価軸で棚卸しをしていくというところをやっていくと、次の展開が見えてくるのかなという印象を受けています。

【事務局】 事務局の方で改革主管課から回答が出た時点で検討してみたいと思います。

それから、第3次はだの行革推進プラン実行計画の進行管理にかかっていますが、皆さんのお話にあったようにいつまでも進んでいない項目があるのも事実です。実際、第3次はだの行革推進プラン実行計画で進行管理をどのように進めていくか確定していない部分もあります。後程、説明いたしますが、今後進めるプランにつきましては目標値ややり方も含め、もう少し柔軟に対応していきたいと考えています。例えば、適宜、改革内容に修正をかけていくといった進行管理を考えております。詳細については、次の議題の中で御説明いたします。

議事(2) 第3次はだの行革推進プラン実行計画の進行管理について

【事務局】 — 資料1・3について事務局から説明 —

【部会長】 第3次はだの行革推進プラン実行計画の考え方と進め方について枠組みを御説明いただきました。御意見や御質問はございますか。

【委員】 資料3の2ページ、「次期計画の検討」とありますが、次の計画の検討に向かってというところで評価軸を持つことが大切だと思います。

この手の行政評価が始まったのが1980年代から、早い方ですと1970年代から議論が始まって、三重でやられたこういったスタイルが定着してきました。

社会が成長し、税収が増えている段階の中では、節約をして効率化し、無駄を省くということで、方向性自体の議論はなかなかされなかったのですが、時代とともにこういうスタイルの評価だけでは先ほど委員の意見にもあった本質的なところに入りにくい行政評価のスタイルになっています。また、大きな意味での改革に結びつかない状況にもなっていると思います。

秦野市は行政力が非常に強く、この立地できちんと行政を運営していくということは、行政職員は大変な努力をされていると思います。

今までは、ピックアップして項目を選んでやってきたのですが、全体の扶助費の改革を本質的なところをどうすべきかといった評価の指標を独自に開発して、そこに組み込んでいくようなものを検討する。検討もその内容の隅っこで議論ができると本質的な改革に進んでいくのかと思います。

人口が極端に減って高齢化が進んでいくフェーズを迎えるわけなので、このスタイルとともに本質的に扶助費の削減、施設では早々に取り組まれています、そういったアイデアを計画の中に組み込ませていくことが必要な気がします。

できればあと一年評価見直しで、行政のやったことを外部的に評価する。チャンスがあるならば、改革項目の見直しについての審議や答申で、秦野市がやられている先駆的に有名になった取り組みの方向性と同時に、例えば扶助費を削減するためにこういう指標を立て、政策と連動するのもオリジナリティのある改革方針を1項目でも入れていくと、アグレッシブで全国的にもさらに評価される内容になっていくのかなという気がします。仮にできなくても、問題意識だけでも基本ができてくると次に結びついていくかという印象です。

【部会長】 今の御指摘は非常に重要です。私も読んでいて、また同じような繰り返しをしていくのかというイメージがありました。それはそれで必要ですが、積み重ねを続けていくと同時に切り込んでいくことが必要であると思います。すぐに構造的な問題も切り込めるかというとなかなか難しいのですが、同じ繰り返しをするだけではなくて、プラスアルファで次の切り込みができるような発想でやっていくことも必要ではないかという御意見だと思います。

どこまでできるか分かりませんが、すでに絞るだけ絞っているわけです。今後、さらに絞るのではなくて、発想を変えないと難しいということだと思います。

非常に重要で、行財政改革で削減していくのかも知れませんが、絞ることとやり方を変えるということ、政策は国の関係もあるので難しいのですが、そこにメスを入れていく。

要するに、公共施設再配置的な発想を入れていくことが一方ありますね。そういう位置づけをしたほうが良いと思います。

【事務局】 行財政改革はお金を絞るだけではないと思います。いわゆる社会や経済の変化に、いかに行政が対応していくか、そこが第1だと思います。そういう中で一般財源の縮減だけを求めるのではなく、よりブラッシュアップ、政策をより良くしていく視点を盛り込む必要があると思います。

行財政調査会のもう一つの部会、行政評価部会では部会長のおっしゃった新たな視点で、人材育成をテーマに行政評価に取り組んでいただいております。それも今までのような事務事業を削減する視点ではなくて、むしろ人材育成で新たな視点で、より良いものにしていくための外部の意見をいただくということです。

本市の人材育成の一つである「次世代育成アカデミー」も3人の委員の方が携わっておられますが、指標化するのは難しいのですが、一つのチャレンジとして実施しています。こちらの部会でも扶助費の問題などどういう形でスポットを与えられるかということについて委員の皆様と一緒に考えていけたらと思っています。

【委員】 進行管理の視点を見て特に大事だと思ったのが、視点3「市民との情報共有」です。

これは、改革を進めるにしても財源は税金、国税からまわってくるにしても市民が出しているわけです。これだけしかない中で、何が大事で、もし政策事業を推進するとすれば、どのように効果的に実施してほしいのか、どこを削減したら良いのか、今までの市民集会みたいなものではなくて、その課題や改革の可能性を市民と情報共有して一緒に地域を作っていける、話し合いや情報共有できるような仕掛けができないかなと感じました。

もちろん、総合計画の審議会では様々な団体の方が様々な意見をおっしゃっていたのでそういう方とのやりとりは今まであったと思いますが、もう一つ実際にサービスを受ける方々の代表的な意見です。バラバラな意見ですとすり合わせが難しいですが、その手法を編み出さなければならぬと思います。

まずは、情報共有、施策の財源の状況、利用方法など、これだけの人件費に対し効果がどの程度あるかといったことや、どちらかを選ぶとしたらどちらが良いかといったことなど。また、第3の道があるのかといったことを一緒に考えていかないと、絞りにしぼったあとの改革はできないのではないかと思います。

特に、先週のEUからの英国の離脱を思うとよくわかっていなかったとか、貧しい地域の方たちはEUからの補助金はもらえると思っていたとか。英国が出していた巨額の拠出金は国内で社会福祉に使えるのだとか、移動の自由は離脱しても保障されると聞いていたとか。

要するに、今英国民の相当部分に後悔が生まれているという報道が相次いでいますが、EUの仕組みやEUのメリット、デメリットを英国民が理解し国民投票というシンプルな政治選択をしたかが問われています。

政策一つ一つは国民投票のような直接的なものではないですが、やはり政策される時に一緒にどうしようかとやっていけるような議論、それは実は消費税のように「オールジャパン」で必要になっている共通の問題で、そこへどう踏み込めるかという工夫を

それぞれの部局で現場を知っている方が工夫していく。

その中で追加させていただくと、人材の話が大事で総合計画の162ページ、「人財」の財が財産の財だという説明が入っていますが、どういう人財が行政の職員として求められているかという、コミュニケーション能力という気がします。

今、市ではこんな状況でこんな政策を行い、皆様の実際のサービスとこういう関わりがあって、こういう悩みを市として持っているということ、難しくではなくて普通に生活に即して問題提起をできる能力、やり取りができる能力が行政マン、ウーマンの質の向上に必要だと思います。市民とうまく話し合えるコミュニケーション能力を作っていくのも情報や課題、解決策も共有したいという中で大事だと思います。

【部会長】 資料3の3ページに議会及び市民への公表とありますが、伝わっているのかという思いがあります。やはりプロセスが大事です。また、「分かりやすい表現」とありますが、どうすればプロセスの中で対立しても良いが、内容をきちんと理解してもらえるか。きちんと理解しないで誤った判断をしてしまうと困ります。職員がそういう努力と工夫をしているかがすごく大事だと思います。市民に伝え考えてもらいながら、自分たちの問題だと気づいてもらう。そういう議論をしていくことが次のステップだと思います。ここには公表と書いてありますが、委員の言われたように、これからのものすごく大事なことだと思います。

今までは市民に相談しながら削減できたのですが、これからはそれぞれが責任をもってどうするのかという議論をしていかないと、行政だけでは限界があります。深めていただいてプロセスの中でどのように説明して、職員は努力と工夫を絶対していかなければいけない。

きめ細かくやらないと、ちょっとしたことでも反発があるし、自分からは口で言うけれど動かない。依存から主体、自主にならなければいけないので、そこをこれからの行政のコミュニケーション能力を含めて考えていかなければなりません。

【事務局】 行革の内容が一目で分かるような資料というのは難しいのですが、事務局内の共通認識では資料は分かりやすく、簡潔明瞭を心がけてやっている中で、ホームページの公表も分かりやすい表現にこだわっております。

いかに、ボリュームを少なくして分かりやすく、インパクトある表現でものを伝えられるか。まずはそこにチャレンジしています。市民が見た時に、考え、一生懸命解釈して分かる資料ではだめだと思います。パッと見て状況が視覚的にイメージで伝わるようにしていきたいと考えています。その辺についても、模索をして考えていきたいです。

【部会長】 技術的な問題だけではなくて、きめ細かく説明して話し合う以外ないと思います。その結果をホームページに出せば良いのですが、ホームページを見ろといったら今までと同じなので、きめ細かくコミュニケーション能力を生かしながらいかにして同じ問題を共有してというところが、次の大きな課題です。

【事務局】 先ほど委員がおっしゃった様々な問題をはらんでいる問題で、様々なパターンを考えて問題共有を考えていかなければいけないと思っています。分かりやすい資料をどのように伝えるという部分も大事だと思います。合わせて考えていきたいと思っています。

【部会長】 様々なやり方があると思いますが、全部集めて説明会をすれば対立します。今まで何も聞いていないのにそこで説明すれば、その他大勢の人がいますね。進め方ややり方が絶対あると思います。

きめ細かくというのは、時宜を得ながらどういうスタイルが良いのか考えないといけないということです。誰だって負担は嫌ですし、お金を出すのは嫌だという話になってしまう。情報の提供の仕方よりもやり方を考えていかなければ理解は進まないと思います。

【委員】 これからそういう負の負担ばかりが住民に続いていきます。公共施設の見直し、扶助費の削減や年金削減も起こる可能性もあります。

負の負担が行政からやってくる時代になった時に、過去に経験したのですが、迷惑施設の参加のプロセスを応用すると良いと思います。

リスクマネジメントの研究は昔から盛んにあって、事前に一定程度の情報を案の状態を出しておかないと、決定したあとに持っていても対立が起こってしまいます。過去に研究の成果がたくさん出ているので、例えば小学校がなくなる可能性があって仮にそこを失くさないとすればこちらがなくなるという代案とともに住民に先に見せておくといったスタイル。

シンプルに言えば事前の提示がかなり効果を生むと知られています。全員が迷惑施設を引き受けるようなイメージで、情報提供に当たらなければなりません。むやみに出すと混乱を招く可能性が多いにあるということですが、時代が変わっているので、コミュニケーション能力も混乱すると思います。

迷惑施設を受け入れていただくプロセスを想定しながら、住民参加のもとに削減モデルを進めていくというイメージでアプローチされると、進捗は楽になるかも知れません。

【部会長】 そういう工夫、経験を生かしながらですね。

【委員】 原発の最終処分場の市民参加に行ったことがあって、かなり難しい進め方です。そういう際の参加は非常に効果があるということです。先ほどの委員の御指摘は非常に重要で、職員がそういう姿勢でコミュニケーション能力を高めていくということがとても重要だと思います。

【部会長】 普段からきめ細かくやっていると、迷惑施設に関してはリスクマネジメントといいますか、難しいのが前提です。どう進めていくかです。様々な例があるからそれを生かしながらということですね。

【委員】 行革を進める時には、行政の代わりに担い手育成が大事で、簡単にいかないと思います。やはり、担い手育成の政策を本気になって考えても良いかと思います。市民だからボランティアでお願いするのではなくて、行政がかけていた費用より安くなるのだから半分か分かりませんが、社会福祉協議会がやっている助け合い的な、似たようなサービスがあるかも知れません。

コーディネート力を強めれば組み合わせもうまくいって、市の職員以外にもコーディネート力のある人材を育てなければいけないのですが、現場のほうでも育てていくといったことです。

ただのボランティア扱いでは上手くいきませんので、一定のコストは当然かかるけれど、市民自らがやることによって、より現場に密着したニーズに近いものに到達できるかも知れません。上手く組み合わせていく担い手育成みたいなものは地域の中でこれまでもやってこられてそう簡単にいくものではないですが、絞らないとすれば役所の外に担い手をどう育てるということを少し考えるということも重要かと思います。

【委員】 社会主義の国では、全員夫婦共稼ぎですので、集合住宅の中に必ず一部屋保育所を営んでいらっしゃる方が居ます。1人は保母さんですが、他の方は近所の方に手伝ってもらいながら、集合住宅から降りていくと、子どもを預けてさっと仕事に出かけていくスタイルです。

介護もそうですが、ある一定エリアで一つケアができるような、簡単なケアを住民の方が担うということ。今は施設基準が厳しいですが、時と場合によって全員がケアセンターに行くのではなくて、地域のケアレベルでやっていくということです。

【委員】 その時には、事故が起きた際の保険システムや手伝いに来る方への基礎知識の共有といったことを積み重ねないと難しいと思います。

【委員】 そういう考え方で打ち込んでいくことが、扶助費の削減や本質的なサービスの向上に繋がっていくと思います。委員の指

摘は重要な御指摘だと思います。

【部会長】 担い手、地域の問題は今までの単純な発想では、行政がしてくれると思うわけです。そこをどう変えられるかです。住民の問題が起きた時に、行政ではなくて住民が自分たちの中で何ができるかと思えること。そういう芽が出てくると良いということです。

すぐにコーディネートができる人が生まれるのは難しいですが、そういう方向も模索し考えなければいけない状況かも知れません。

それなりの経験もある65歳以上の人がたくさんいます。人によっては広い視野で見える方もいるかも知れません。そういう方を、地域の担い手、まちづくりになる人に相談していく。

あるいは中心になって考えてもらうとか、そういう状況を考えていくことがあり得るかも知れません。個々での行財政改革ではなく、地域づくりの新たな展開と連動しながら高めていくという考え方が必要になってきます。

【委員】 これまでの70年間で財政的には増分の配分をやってきました。これは、市民の要求を増分の中にどう押さえ込むかの調整でした。予算編成しようとしてもサンセットとかスクラップアンドビルドという概念でやってこれたのですが、2008年以降人口減少期を迎えると減分の配分を本気でやらないといけない時代に入ってきました。

公共施設の再配置でやっている減分の配分を政策目標として正面切って進めていることは高く評価しています。

先ほど委員がおっしゃられた、まさに社会保障分野でこの減分の配分をどうするか。今まさに日本の社会そのものに突き付けられているテーマだろうと思います。

これまでの「総合計画を作ります」「行財政改革を進めます」という枠組みでは恐らく無理だと思います。行財政改革の枠組みは政策の必要性がなくなったにも関わらず続いているものをそぎ落としていこうというものです。

どうしても行政側もサービスを受ける側も折り合いがついたものについて、削減している。これが恐らくこれまでの行革です。

総合計画は新しい増分をどう配分していくかという未来を描いていく。

これが変わってきており、新しい構想が決まると、どこを削減していくかという総合計画になり、総合計画と行財政改革はどこかで融合せざるを得なくなってくる時代はそんなに遠くないと思います。

恐らく、委員のおっしゃる扶助費の改革も、統治構造そのものまで考えないと自助共助との関係やかつての隣保や自治会やNPOというところまで考え、それをどう一部の地域の先進的な取り組みに留めないように何かをやっていかないと非常に難しい時代が来ていると思います。

もう一点、資料3の進行管理実施方針の実行計画の推進体制のところ弱かったなと感じました。第3次はだの行革推進プラン実行計画の策定にあたって、推進体制についてももう少し書き込んでおかないと、実施方針にはうまく繋がらなかったかなと反省しています。

例えば、実施方針が推進体制という組織図になってしまう。進行管理の視点は非常に重要ですが、むしろ実施方針に推進体制を掲載するのであれば、第3次はだの行革推進プラン実行計画にその推進体制を掲載しておく必要があったと感じました。

【事務局】 計画自体、常にローリングをかけながらブラッシュアップをしていきたいと思いますので、進行管理の部分は計画途中にその内容を盛り込ませていただいて、今後のプラン作成に当たっては落とさないようにしていきたいと思います。

【委員】 概ね皆さんの意見に同意していますが、次の進行管理にどう使われていくのかというところで、具体的になりますが、文化会館や重度障害者助成事業のように実施したけれど効果が挙がっていないものに対し、次の新たな1手を打つ、あるいは2の手、3の手を打つという意味からしても、総括報告書で次の5年、時間がかかることは目に見えているので、場合によっては次の5年、10年を見据えた時に、少なくとも次の5年では現状のままの政

策の維持は基本的には認められないというくらいの報告を、この行財政調査会として、権利はありませんが勧告的に指摘をする。

各委員がおっしゃられたように、市民に痛みを伴う政策ですので、新たなバージョンアップのためには政策を新たに見直す。場合によっては、目指そうとしている目標そのものを一緒に考えてみるといったことについてです。

今までにはないやり方で、所管課の方も一緒にやって関わっていただく仕組みを、まず総括報告書の中の手始めとしてできないかということが意見としてあります。

また、(資料4) 進行管理シートでこれまでの経験からして、目標値の設定方法もバラバラなところがあって、政策や施策の最終的な到達点がよく見えません。とりあえず目標値を設定し、実施しましたというところまではよく見えます。ゴールが100で初年度が10だとすると中間年度で50程度いき、最終的には70までか100までいくのか、各課で捉え方が様々なので、それを見る市民の方も当然分からないのは当然だと思います。

進行管理の記入に関する統一的な見解をもう一度庁内、所管課で共有していただくことが大事と思っています。

【事務局】 行政自体の目標設定は非常に難しいという感触であります。いわゆる、財源を減らすという目標ができる事業と、例えばハコモノでお客さんは何を得たいのかということと基準がアバウトな部分があります。例えば、指定管理者制度を導入したから経費が下がるのかということと施設により異なるので一概には言えません。

行政の目標のあり方は非常に課題に感じております。これについても、どういう形が市民にも分かりやすく、担当課や職員にも分かりやすい設定なのか。様々な意見をいただけたらと思います。

【部会長】 行革推進は非常に重要なテーマですが、時代がどんどん変化しているということなので、大きく構造変革が難しいのですが、そちらの視点も入れながら行革推進を考えていく。狭い範囲ではなく、これからのあり方を含めて検討していきたいということだと思います。

それでは議事の方はよろしいでしょうか。
以上をもちまして、本日の会議を閉会といたします。

— 閉会 —