

第5期第2回静岡市行財政改革推進審議会 会議録

- 1 日 時 平成 24 年 8 月 3 日（金） 14 : 00 ~ 17 : 00
- 2 場 所 静岡市役所静岡庁舎新館 市長公室
- 3 出席者 **【委員】**
曾根正弘会長、足羽由美子委員、青山葉子委員、遠藤純子委員、木村幸男委員、高橋節郎委員、高橋正人委員、竹内良昭委員、土屋裕子委員、的場啓一委員
- 【行政】**
田辺市長、小長谷総務局長
（検討部会員）
池谷行政管理部長、安本財政部長、鈴木行政管理部理事（行政管理課長事務取扱）、深澤政策法務課長、赤堀人事課長、伏見企画課長、中島企画課分権交流推進担当課長、望月財政課長、（行政管理課行財政改革推進担当課長）
（オブザーバー）
村松行政管理部理事（政策法務・公益法人改革担当）、湯本広報課長
（事務局）
和田行政管理課行財政改革推進担当課長、吉永参事兼統括主幹、小島副主幹、窪田主査、小泉主査、高橋主任主事
- 4 傍聴者 （株）テレビ静岡、静岡新聞、中日新聞
- 5 会議次第 次頁「次第」のとおり
- 6 会議内容 3 頁以降に記載

第5期 第2回静岡市行財政改革推進審議会次第

と き 平成24年8月3日（金）
午後2時から
ところ 静岡庁舎8階市長公室

1 開 会

2 市長あいさつ

3 委員自己紹介

4 市長との意見交換会

5 市長より会長へ諮問

6 議 事

- (1) 行財政改革推進大綱実施計画 平成23年度実績報告 【資料1】
- (2) 平成24年度 静岡市事務事業市民評価会議 結果報告 【資料2】
- (3) 行財政改革推進大綱実施計画の中間検証について（諮問事項） 【資料3】
- (4) その他

7 閉 会

1 開 会

《開会宣言》

2 市長あいさつ

《田辺市長あいさつ》

3 委員自己紹介

《委員自己紹介》

4 市長との意見交換会

曾根会長

市長が打ち出しているまちみがきについて、最近の進捗状況やこれまでの成果、これからの考えなどどうか。

市長

私がまちみがきという言葉を設定した理由は、財政がひっ迫していて、従前のように箱ものをつくることが出来なくなりつつあるからである。そのため、よく言われるまちづくりという言葉に代えて、ないものねだりをするのではなく、あるもの探しをしていくという認識転換をして、まちみがきという言葉を設定した。静岡市には、歴史資源や自然資源など様々な地域資源がある。それをもう一度探して磨いていくことが静岡市のこれからの魅力向上には大切であると考えている。

曾根会長

先日行われた市民評価会議に参加された3名の委員の皆様、ご意見等ありましたらお願いしたい。

青山委員

1班の評価者5人で話をしていたことについて述べさせていただく。市長が講評で話していた通り、全体を見れば、昨年に比べ所管課の立案能力や説明能力が向上していたところもあったようだが、1班ではそこまで達している所管課が少なく、廃止という結果が多かった。法律上廃止できない、事業の性格上廃止が非常に困難であると分かる事業であっても、あえて廃止と評価せざるを得なかったその裏側には、所管課の立案能力と説明能力が欠けていたのではないかという意見があった。これだけの予算を使ってもやらなければならないという、事業に対する熱い想いが伝わってこなかった。所管課にはこのような点について反省してもらいたいが、加えて次の2点について市として取組んでいただきたい。

1つ目は、事業の立案について、財政セクションの審査をより厳しくしてもらいたい。現状の市民のニーズや課題、今後の事業の方向性などをもう一度確認して立案してもらいたい。本当に市民のニーズにあっているのか疑問を感じた事業もあった。事業に対しては、所管課が一義的な責任を負うことになるが、財政側でも徹底した議論をし、精度を高めてもらいたい。

2つ目は、職員の説明能力を高める取組をしてもらいたいということ。1班の中には、昨年も評価者であった方がいたが、昨年の市民評価会議の実施後に、人事課へ、職員の説明能力のスキルアップを図る研修を提案したと聞いた。今年も同じような感想を抱いた評価者もいたので、そのような能力向上の取組をしていただきたい。例え良い事業であっても、市民に理解し

てもらわなければ意味がないし、共感は得られない。所管課だけでなく、人事課、行政管理課、さらには財政セクションなど多くの課でこのような課題を共有して取り組めば、これも市民評価会議の成果になると思うので、ぜひとも行っていただきたい。

曾根会長

今の意見について市長の意見はいかがか。

市長

1点目の、事業の必要性を厳しくチェックしてもらいたいという点については、私もまだ就任して1年3カ月で種をまいただけであるのでえらそうなことは言えないが、先ほど（自己紹介の際に）遠藤委員もおっしゃっていた新しい公共という概念のもと、なるべく公共事業であっても、民間企業の手法やノウハウを活かし、費用対効果を踏まえたうえで事業立案すべきと、口を酸っぱく言ってきたつもりである。ぜひそのような観点からもこの行革審で審議していただきたいと感じている。

2点目の、職員の説明能力については、私も、言葉以外での熱意の伝え方によって、その後の評価者の議論の内容が変わるなど感じた。青山委員の班がその点でまだまだであったということは残念ではあるが、これは少し長い目で見ていかなければならない。場数も必要であろう。

ただ、昨年よりは向上していると私は評価したい。市民評価会議の場で、プレゼンテーションをするということがどういう意味があるのか、市民の税金を使わせてもらい事業を行っているという使命感が、プレゼンテーションを行う前提として職員が自覚しているか、そうではなくて、ただその場で通り一辺倒の説明をしているだけなのか、その点は、市民評価会議を設定する側から所管課の職員へその意図が伝わっていないのであれば課題として改善していくべきことである。

遠藤委員

私の担当した2班では、廃止や縮小という評価はあまりなく、ほとんどが現行継続や、一部拡大という評価だった。2班では子育てや教育に関わる事業が多かった。その中で、学校図書館教育推進事業などは私も大変関心があった事業で拡大という評価になった。この事業は始まってから14年が経っており、子育て支援センターなどの事業も10年ほどは経っている事業である。必要な事業であるからこそ続いている事業であると思う。ただ、このような事業に従事しているのは、非常勤や臨時職員が多いのではと思う。今後も継続して行っていく事業であるのなら、本事業（正職員が従事するよう）にしていただければと思う。

ごみの出し方・分別周知事業では、区ごとにごみの出し方が異なるため、区ごとに周知するための発行物が必要であるということであったが、早くごみの出し方を一本化すれば、発行物も少なくなり、このような周知方法の議論をする必要もなくなる。目先のことではなくて、根本的なことを解決すれば財政の支出が少なくなるというものもある。

青山委員もおっしゃっていたが、職員の熱意がとても伝わってきて、ぜひ事業を継続してもらいたいと感じるものもあったが、本当に事業を継続していきたいのか疑問を感じるような説明もあった。それでも評価が拡大や現行継続になったのは、説明でというよりは、その事業が必要であると私たちが理解できたからであるので、ぜひとも自分達の実施している事業に自信をもって行っていただきたい。

市長

遠藤委員の班は生活密着型の事業が多かったように思う。2年目の特徴のひとつとして、行政が一方的に対象事業を選定するのではなくて、市民アンケートなどを通し市民目線を入れて対象を選定し、分かりやすいものを目指した。その点で有意義なご意見をいただいたと感じている。

先ほどの繰り返しになるが、職員も一生懸命事業をやろうという意志は持っている。高名な心理学者の説によれば、人を説得する際に最も影響を与えるのは、耳ではなく目。相手のしぐさや目線、身振り手振りなどが60%。理屈である言葉などが与える影響は30%以下ということのようだ。その点で事業に対しての想いはあっても、プレゼンの能力が足りなかった点については、今後の課題である。

木村委員

昨年コーディネーターをやったことを思い出すと、はじめてだったので仕方がなかった部分もあるが、国の事業仕分けが対立的な構造になっていて、そういう影響があったせいか、職員が切られ役として、受け身の姿勢であったことが残念であった。市民評価会議は、市民ニーズをリサーチする良い機会であるのだから、職人の皆さんには、勉強する良い機会としていただきたかった。この行革審もそうであるが、職員と市民が敵対関係になりやすい。こっちは切る側、こっちは切られる側と、そういう側面もあるが、私が個人的に望んでいることは、市民と職員がスクラムを組んで一緒に地方自治の改革を行っていきたいということ。以前、市民参画条例を策定する審議会に参加した際には、若手の職員のワーキングチームと私たちが、一緒になってディスカッションをしたりした。来年の市民評価会議では、市民と職員が敵対関係になるのではなく、一緒に静岡市をどうしていくのか、チームワークで臨みたいものである。

曾根会長

市長はまさにこのような考え方であろうと思うが、いかがか。

市長

国の事業仕分けと比べるのであれば、本市の市民評価会議の特徴は協働性と継続性である。協働性というのは、対立型ではないということ。国の事業仕分けでは、刺激的な発言が世間の注目を集め、報道で取り上げられる量も増え、より過激になっていった。意図はどうであれそのようなところが報道される。私も先週いじめについて少し踏み込んだ発言をしたが、なかなか意図どおり伝わらない。誤解されて伝わり非常にこの点は難しい。刺激的な発言をしないと市民が注目してくれない、そこが難しいところである。そして対立型になってしまう。だが、もう少し地に足をつけて静岡市の行革のために本当にやろうとするならば、木村委員のおっしゃるとおり、対立図式で話をするのではなくて、市民と行政が、ともに静岡市の行革のために、立ち位置は異なるが同じ方向を向いて建設的に意見を言い合う関係を作っていかなければならない。行政と民間のやり方は本当に全然違う。その立ち位置の違いを認識した上で、建設的に協働しながら、行政は新しい公共の考え方を取り入れていかなければならない。そして民間の方にも行政の仕組みを理解していただきたい。

2つ目は、先ほど政治ショーという言葉が出たが、民主党政権も最初は勢いが良かったが、マスコミの注目度とともに、市民の関心も低くなっていった。そうになると、事業仕分けはその

後どうなったのか、どれだけ税金の無駄使いが省けたのかというところまで世間の関心が行かない。

私はマニフェストにもうたっているとおり、この取組をブームに終わることなく4年間継続していきたい。報道をされようがされまいが、誠実に継続していきたいと考えている。今年も実施し、来年も実施する。そのことで、静岡市は継続的に行革の努力をしているんだという姿勢を見せ、静岡市に対する信頼性を高めていきたい。市民評価会議のほうも、民間の視線にさらされる職員が多い。この行革審の場でこのように意見交換会を設けたのにも私の思いがあるからである。今までは諮問すれば後は任せきりということもあったのかもしれないが、このように民間の視線にさらされ、厳しい意見でもきちんと受け止めることが、先ほどからのプレゼンテーションの能力の向上にもつながっていく。この取組はしっかり継続していきたい。

的場委員

3班はどちらかと言うと施設の管理運営の事業が多かった。調べると、静岡市は公共施設の数がかなり多い。それが現在の財政運営の足かせになっているという気もする。従って、もっと大きな視点で、今回の市民評価会議の対象以外の施設も含めて、公共施設全般の設置、運営の見直しをする必要がある。その中で、指定管理者として管理運営を行っている外郭団体だが、市民目線からすると、市と外郭団体の関係が非常に見えにくくなっている。その点では、外郭団体に指定管理者として施設の運営を任せるのであれば、市民へのきちんとした説明責任が必要になるのではないか。

職員の説明能力の点では、私は他の自治体でも事業仕分けに参加しているが、静岡市は他の自治体に比べ決して劣るものではないと思う。上手く的確に説明しているという感想を持った。ただし、残念なのは、現状はうまく説明するが、事業の背景や、科学的な分析結果を深く質問すると説明ができない。そのため、職員の皆さんに期待したいのは、現状の把握をもう少しきちんとしていただきたい。そして、それを科学的な手法で分析してほしい。他の政令市との比較も必要である。

また、市に良い温泉があることもわかったので一度訪れてみたいと思った。静岡市は非常に市域が広い。中心部ばかり見ていると、周辺の地域が見えてこない。国として抱えている過疎・過密の問題がまさにこの静岡市にも当てはまる。静岡市が中山間地の活性化に上手く成功すれば、国にも誇れる事業になるのではないか。中山間地の活性化について、公共事業でも観光事業でも良いが、やはりそこに定住してもらうためにどうすべきかということ、基本に立ち返り、市を挙げて全庁的に横断的に検討すべきであると思う。

市長

するどい論点をいただいた。外郭団体と広報事業の在り方について今後審議していただきたい理由は、私が今のままで良いと思っていないからである。何とかして変えていかなければと感じているから皆さんに議論をお願いしたいと考えている。どうしてかと言うと、よく行政を批判する言葉として使われている天下り、縦割り行政、税金の無駄使いという要素が、外郭団体と広報事業に随分隠されているのではないかと考えているからである。静岡市には12の外郭団体があり、うち8つが公益法人改革に沿った動きをしている。この外郭団体の組織としての在り方を1つ1つ皆さんに点検してもらいたい。ただし、民間企業ではないので、全てを民間

企業のようにするというのは間違いであると思う。公共性なども担保していかなければならない。そこも考慮しなければならないので難しい。外郭団体がどうすれば自立して、その職員がやる気を持って目標を持って仕事に打ち込めるか、組織を活性化できるかという観点から皆さんの意見を伺っていききたい。

広報事業もまた然りである。静岡気分を月2回配布しているが、県民だよりが新聞折り込みになるのに対して、広報しずおかは、自治体町内会に委託をして手数料を支払い、各組長さんにボランティアでポスティングしてもらっている。非常に負担をかけている。そのため、月1回でもいいのではという声を私は数多くもらっている。しかしその一方、月2回の広報では情報が載せきれないため、各課がダイレクトに広報物を作り配布している。その結果、静岡市には非常に様々な広報物がある。ただ、それがどれだけ読まれているかという点で非常に疑問。広報しずおかでもなかなか読んでもらうのは大変。生涯学習交流館などに置いてある広報物をどれだけの市民が手にとって見てくれているかとなると、今のままで良いとはとても思えない。その点について、客観的に科学的に分析していただきたいと思う。

曾根会長

中山間地の活性化についてはいかがか。

市長

中山間地のみならず、私の政策の根本は、静岡市の人口を減らさないことにある。今約72万人の人口だが、国の統計では3年後には70万人を下回り、20年後には60万人を下回るとされている。経済活動の活力の源は人口だと思う。人口の集積があるから経済活動が活発になる。市域にこだわらず、ひとつの経済圏として、県の中部地域、120万人の人口を減らさない。そして静岡市の人口も減らさない。その話の中で、中山間地域をどうしていくかが大事になっていく。そのための様々な政策を今展開中である。

5 市長より会長へ諮問

《市長による会長への諮問書の授受》

6 議事

(1) 行財政改革推進大綱実施計画 平成23年度実績報告【資料1】

(2) 平成24年度 静岡市事務事業市民評価会議 結果報告【資料2】

《事務局説明》

高橋節郎委員

今回、効果額がトータルで97億円、そのうち計画に登載されているのが34億円の効果額、それ以外の目標額を設定していないものが63億円ということだが、目標額を設定しないものの方が効果額が大きいというのは、一般的な感覚からするとこういうものなのかなという思いがある。

事務局（和田担当課長）

計画に対してどの程度効果がどうであったかというのが通常の進捗管理の在り方であるかと

思うが、目標額を設定していない、公共コスト削減は、毎年度工事の発注段階でコストの削減を図るものなので、個票としてはあるが、目標額を設定してなく、公共工事が大きいことから目標設定外の効果額として表れるものである。給与制度の見直しについても、毎年度人事委員会勧告を受けて見直すものであるもので、予測が不可能であり計画額が設定できず、このような形になっている。

高橋正人委員

2 ページの、節減効果内訳のうちの、給与制度の見直し（市長部局分）となっていることと、4 ページの増減員内訳の行政委員会の増減員が0 であることについて、行政委員会については、行革としてどのようなスタンスで臨めば良いのか教えていただきたい。

人事課長

給与制度の見直し（市長部局分）の内容は、特殊勤務手当の見直しであり、具体的な内容は、学校保育園の調理員、学校用務員に係る特殊勤務手当を廃止したことである。市長部局分として一括して記載しているが、市長部局分しか見直しをしていないのではなくて、見直しをするべきものについては全て行っている。

高橋正人委員

行政委員会に関する行革での位置づけが不明であるので教えていただきたい。

鈴木理事

行政委員会は行革の対象にはなっているが、H23 は増減がない。

事務局（吉永参事）

行政委員会についても、行革の人の増減において対象である。ただし、規模が小さいので実際の増減がないものであり、全ての部局が対象である。

的場委員

定員管理計画で、増員が 66 名、減員が 109 名、差引 43 名となっているが、この減員分のうち、定年退職者とそれ以外の人の数の内訳はどうなっているか。努力で削減できたものがどれぐらいになるのか。

事務局（吉永参事）

内訳のデータは今持っていないので、後日提示させていただく。基本的には、労務職の職員については定年退職後、その補充をせずに非常勤嘱託やそれ以外の方法で対応しているので、労務職の減にもとづく減員となる。

人事課長

退職に伴って新規に職員を配置するので、仕事自体を減らさない限り人も減らないが、それを前提として、H23 の退職者数は、全部で 364 名、定年退職者が 192 名、勸奨退職が 36 名、それ以外が普通退職となった。

曾根会長

そうすると、勸奨者のところが努力したところと言えるのか。

人事課長

必要な職であれば、退職にともない新たに職員を配置するので、定年、勸奨だからという理由でポストが減るという訳ではない。

足羽委員

3 ページに 219 の取組の進捗状況が記載されているが、※に金額的効果の達成度によるものではないとあるが、「計画よりも進んでいる」、「計画通り順調に進捗」、「計画より遅れている」の言葉の違い、基準はどういうものか。

事務局（和田担当課長）

個票に、凡例が記載されているが、例えば、計画の欄に、実施として◎があり、実際に実施して◎がつけば計画どおり順調に進捗ということになる。それが1年とか遅れているようであれば、計画より遅れているということになる。○であっても△であっても、計画どおりのものとなれば順調に進捗ということになる。計画どおり進んでいるというのは、計画よりも前倒しで計画が進んだものである。例えば計画が○であったものが◎になったものなどである。

足羽委員

では、計画より進んでいると計画通り順調に進捗を合わせた約80%というのは、金額的効果の達成度ではないと書いてあるが、達成度が高いものと判断してよいのか。

事務局（和田担当課長）

あくまで金額的効果ではないので、例えば、計画では10億円の効果額としていたものが、結果8億円であっても、実際に予定どおりの事業が実施できたのであれば、計画どおりという扱いをしている。

足羽委員

効果額につながるものではないということか。時間軸で上手く行っているもののお話であって、それが経費削減につながるものであるかはまだ分からないということ。

時間軸での進捗管理は、それだけの結果であり、この表だけを見ると上手くいっているように見えるが、実際の達成度という面では、最終目標は金額的効果であるのだから、その時点での金銭的な効果が目標に対して何%だったというのが、尺度として知りたい。

事務局（和田担当課長）

貴重なご意見をいただいた。金銭的な成果が示せるよう、今後盛り込めるよう工夫したい。

高橋節郎委員

市民評価会議の結果についてだが、市ではこれを今後参考にして、来年度の予算へ反映していくということか。必ずしもこの評価結果に沿うばかりではないということか。

事務局（和田担当課長）

そのとおりだが、しっかり市民にその理由を説明できるようにした上で、今後結果を公表させていただく。

会長

かなり反映はされると思っていてよいか。

事務局（和田担当課長）

結果を真摯に受け止め反映していくよう検討していく。

(3) 行財政改革推進大綱実施計画の中間検証について（諮問事項）【資料3】

《事務局説明》

高橋正人委員

外郭団体の方で、市としての公益性という言葉があるが、その言葉の意味が理解しづらい。おそらく、外郭団体でなければ任せられない事業があるということだと思うが、もう少し分かりやすく教えていただきたい。

村松理事

市がこれから出資を継続していくことについて考えるためのひとつの考え方。各団体の持つ公益性が、市民にどのように理解されるかということを議論していく。市の公益性という言葉を使っている理由は、公益法人制度改革で言うところの公益性とは少し視点が異なるからである。公益法人制度改革の対象となり認められた団体については、交付上の公益性は認められるが、それだけではなくて、市としてその公益性を検証する必要があるということ、また、一般財団法人に移行した団体については、国や県のフィルターを通過していないので、より市としての公益性を検討していただきたい。

高橋正人委員

市の出資の合理性という観点でよいか。

村松理事

入口としては良いと思うが、財政依存の問題であるとか、再就職の問題など、議論が広がっていくことも想定している。

木村委員

資料が見にくい。活字も大きければ良いわけではなく、何を求めているのかがすぐわかるレイアウトなどを工夫してもらいたい。

曾根会長

民間企業の資料では、ゴシックばかりの資料は作らない。全部が強調されているがために、結果どこが強調されているか分からない。レイアウト等の工夫をお願いしたい。

事務局（和田担当課長）

次回から工夫していく。

足羽委員

市としての公益性をこれから議論していく上で、事業内容や収支状況など、難しい点も見ていくためには、もう少し具体的に各団体の事業内容を教えていただきたい。また、事業内容と同時に、収支状況の資料も必要。せめて直近3年間分の資料が欲しい。議論の慎重度を高めるうえでも、提示できる範囲で提供してもらいたい。

事務局（和田担当課長）

次回から各団体について審議していただくので、事前にできるだけ早目に資料を提供するようになる。

曾根会長

日常的に活動している内容が分かる資料を提示してもらいたい。

的場委員

27 ページの市としての公益性の検証についてというところで、県での公益法人制度改革における公益性を踏まえとあるが、県が考えているところの公益性がどのようなものか教えていた

だきたい。委員個人の公益性の考え方に差があると良くないので、公益性とはどういうものかという前提を踏まえまとまった議論をするために、県では公益性についてどう考えているのか、市ではどう定義づけしているのか、公と私の線引きをしていくうえで、その概念について県との比較において教えてもらいたい。

もうひとつ、副市長からの課題提起の中の、平成 20 年度包括外部監査結果について、外郭団体の自立が本当に可能かという疑問が投げかけられたとあるが、この内容はどのようなものか、また、市ではこの結果に対してどのように考え対応しているのか。外郭団体の自立を図りながら公益性を保つためには、かなり市の関与も必要になってくると思われるので、この監査結果に対する市の対応を説明いただきたい。

村松理事

まず、県における公益性については、公益法人法の中で言う公益性である。法律に定められている 22 の定義に入っているかという観点と、不特定多数の利益となっているか、という観点で議論されているようだが、今後の審議の中で各団体から説明していく。

市としての考えは、29 ページに概略のみ示しているが、皆さんとの審議の中で今後深化させていきたいと考えている。

監査結果の方については、この監査が、指定管理者制度の事務の執行について行われたものであり、詳細については分からないが、外郭団体については、その自立が進んでいるかという疑問が出された。外郭団体の自立が進まなければ、今後の指定管理者制度の公平性、公正性が確保できないのではないかと指摘があった。具体的には、市の職員を派遣する人的支援であるとか、常勤役員の民間人の登用であるとか、各団体の業績を考慮しての報酬体系であるとか、そのような点から自立が進んでいないのではという指摘であった。団体の設立経緯やその現状を考慮すると、本当に自立が可能であるか疑問という意見があった。指定管理者の設定を原則公募としている中で、外郭団体の自立を拙速に進めるのは危険であるという意見であった。また、雇用問題も挙げられており、外郭団体が指定管理者を外れた段階で雇用問題が発生する。雇用問題については、市としても責任があるのではという意見であった。

遠藤委員

市としての公益性が認められた場合、外郭団体として認定された後も、公益性のある事業が行われているのかどうか監査のようなことも継続していくのか。

鈴木理事

地方自治法により監査委員の監査ができることになっているので十分可能であると考えている。

曾根会長

以上で終了とする。

署名 静岡市行財政改革推進審議会

会長 曾根正弘