

平成 24 年度 第 2 回市川市市政戦略会議

1. 開催日時：平成 24 年 5 月 16 日（水）午後 3 時 30 分から午後 5 時 35 分
2. 場 所：市役所本庁舎 3 階 第 5 委員会室
3. 出席者：（敬称略、50 音順）
 - 会 長 栗林 隆
 - 副 会 長 田口 安克
 - 委 員 青柳 圭子・青山 真士・大矢野 潤・加藤 健一・小池 信行
鈴木 真理・田平 和精・平田 直・福井 茂子・森 和男
（欠席）秦泉寺 友紀・中台 實・吉原 稔貴
 - 市 川 市 吉野 芳明（企画部次長）
佐野 滋人（企画部企画・広域行政課長）
大平 敏之（企画部ボランティア・NPO課長）
山元 康裕（企画部行財政改革推進課長）
小林 茂雄（企画部行財政改革推進課主幹）
植松 美穂子（企画部行財政改革推進課主査）
松本 彦（企画部行財政改革推進課主任）
大平 哲也（企画部行財政改革推進課主任）
4. 議 題：第 1 号 諮問事項(1)行財政改革③「市民との協働による行政サービスについて」
5. 提出資料：【資料 1】直営から民間委託に転換した業務一覧
【資料 2】指定管理者選定の流れ
【資料 3】指定管理者制度定期モニタリングの流れ
【資料 4】各委員の提案の整理（新たな協働体制のイメージ）

【午後 3 時 30 分 開会】

○栗林会長

それでは平成 24 年度第 2 回市政戦略会議を開催する。前半は資料に基づき審議し、後半は現行制度の確認と、新たな協働というものをどのように考えるかについて、議論を深めたい。それでは事務局より資料の説明をいただきたい。

(事務局より資料 1～4 に沿って説明)

○栗林会長

では、質疑はないか。

○小池委員

資料 1 について。この 27 項目は民間事業者に事業を委託したとのことだが、ここにいた職員はその後どうなったのか。また、どのような判断に基づいてこれらの事業を民間に委託したのか。

○小林行財政改革推進課主幹

1 点目については、業務がなくなったので職を失うというわけではなく、よりマンパワーを必要とする業務など、他の業務に従事させているのが現状だ。また学校給食の調理業務のように、退職に合わせて委託化を勧める事例もある。

2 点目については、アウトソーシング基準が策定された平成 16 年度以前は、民間委託したほうがより効果的であるかとか費用削減が見込めるかといった観点から委託化が行われ、同基準が策定されてからは、同基準に照らし合わせながら所管課で判断してきたと理解している。

○栗林会長

資料 1 の下段、決算額の欄にある「その他」とはどのような費用か。

○小林行財政改革推進課主幹

この 27 事業のうち、「学校調理業務」「電話交換業務」「市有バス運転業務」の 3 業務については一部直営職員も残っており、その人件費等が「その他」に当たる。

○栗林会長

そうすると、まだ完全には民間委託化はされていないが、それでも 4 億 4600 万円の削減ということで、かなりの成果を出していると言える。

○鈴木委員

資料1の27事業以外にも、市の業務全体の中でアウトソーシング基準に該当する業務はないか。

○山元行財政改革推進課長

例えば保育園があるが、これも一部は指定管理者制度に移行しているように、27事業以外でも行政コストを削減するという方向で進めていかなければならないものと認識している。

○田平委員

全国的に見て、市川市は委託化が進んでいるほうなのか、遅れているほうなのか。

○山元行財政改革推進課長

委託化については、各自治体のスタンスや住民のニーズの違い等により、委託か直営かの判断基準も様々だ。そのため、自治体間での単純比較は非常に難しい。

○田平委員

市民何人当たりの公務員数といった判断基準を用いて判断しなければならないと思う。その点では、市川市は少ないほうではない。

○森委員

指定管理者や民間委託以外にも臨時職員やパートの活用等の選択肢もあると思うが、この27業務を見ていると専門性を要する業務ばかりではないと思う。臨時職員や派遣職員を活用して人件費を切り下げたときとの費用対効果の比較などはどのように考えているか。

○山元行財政改革推進課長

部分的に業務を職員以外の手に委ねたいとする場合は、非常勤職員等の雇用による経費削減という手法もある。請負業務委託が可能なものや、資料1の9番の電算システム管理運営業務のような専門性の高い業務、あるいは民間で既に市場が形成されているような業務については、業務を全面的に民間委託にするケースが一般的である。

○田口委員

アウトソーシング基準にはどの程度の強制力や準拠性が備わっているのか。

○小林行財政改革推進課主幹

アウトソーシング基準に強制力はなく、アウトソースを導入する際の目安や判断基準と位置づけている。強制力をどう持たせるか、また進捗管理をどう行っていくかが課題と認識している。

○山元行財政改革推進課長

予算要求に対する査定の段階で、アウトソーシング基準の視点を受けた民間委託化の是非などの審査が入る。

○平田委員

資料2について。指定管理者制度導入時に厳格な審査を経てきたにも関わらず、議会で否決されたケースは過去にないか。また、議決を経て指定管理者制度に移行した後に、行政サービスの低下等うまくいっていないような事例が発生したことはないか確認したい。

○山元行財政改革推進課長

議会で否決されたケースはない。また、指定管理者制度移行後に業務が滞った等の事例もない。

○小池委員

指定管理者の指定期間について。5年ほど長期の複数年度契約になると競争原理が働かないというデメリットが懸念されるというが、事業仕分けの際、ある事業のメンテナンス費が非常に高かったのを理由を聞くと、単年度契約だからだというような答えが返ってきたように記憶している。何か腑に落ちない気がしている。市はあまり費用削減を念頭に置いた行財政運営をしていないように感じるのだが。

○山元行財政改革推進課長

行政における複数年度契約というのは、指定管理と長期継続契約の2つがある。指定管理については、指定期間全体に係る基本協定がある一方、経費は年度ごとに変動するとの前提から年度協定の中で定めており、指定期間全体のランニングコストを見て協定を結んではない。長期継続契約については、単年度契約より確実にコスト低下が見込めるという前提で契約しているので、こちらはコストメリットが当初から期待できるものと考えている。

○森委員

27事業のうちバス送迎事業が6つもあるが、人件費や運営費だけではなく関連の設備や装備も含めて民間に委ねることは検討したのか。

○山元行財政改革推進課長

これらの業務はバス運行業務のみの委託だが、全面的な委託は検討しなかったと認識している。

○森委員

市も経費削減に努めていることは分かるが、業務を細かく切り分けて民間に委託するだけでなく、設備や建物を含めて丸ごと民間委託するほうが削減額は増えると思うので、そういう手法も検討されてはどうか。

○加藤委員

指定管理者を公募した際、どれくらいの応募があるのか。また、その応募数は妥当と考えているか、少ないと考えているか。

○小林行財政改革推進課主幹

案件によって応募の数は異なっているが、手持ちの資料では分かりかねる。

○鈴木委員

アウトソーシング基準について。共通の基準 11 項目は、全てに該当しないと基準を満たしているとみなさないのか。それと指定管理者制度について。課題と感じていることは何か。

○山元行財政改革推進課長

11 項目の全てに該当する必要はない。また、指定管理者制度の課題について、コスト面のことがある。指定管理者制度を導入すればコストメリットが得られると受け取られがちだが、例えば、保育園のように公と民とが並行して同じ事業を行っている場合は、両者のサービスや質のバランスに配慮すべきであり、所要のコストが発生する。このような場合は大きなコストダウンが期待できる訳ではない。そうした点も十分検証しながら、今年度中に次回以降の指定管理の再設定に当たる考え方を整理したいと考えている。

○森委員

資料 3 の定期モニタリングについて。定期モニタリングの評価が悪かった場合に臨時モニタリングを行うとのことだが、今までに臨時モニタリングを行ったケースはあるか。また、この評価の点数制度について、大体の目安を伺いたい。

○小林行財政改革推進課主幹

臨時モニタリングを行ったケースはない。評価については、優・良・可・改善と4段階を設定している。改善となった場合に臨時モニタリングを実施することになるが、この改善という評価は、得られた点数が満点の4分の1以下だったことを示す。

○加藤委員

モニタリングの流れについて。資料3によると、利用者の声は指定管理者のところには入らない流れになっているが、指定管理者にとって都合の悪い声が行政に上がらない可能性はないか。

○小林行財政改革推進課主幹

指定管理者が行ったアンケート等の意向調査は、所管部に提出するルールになっているが、市は市民から意見を提出していただける一般的なチャンネルを幾つか用意しており、評判等がそうしたルートから入ってくることも場合によってはある。

○小池委員

NPO法人が公益事業に参画する方法としてどのような方法があるのかを知りたいと思っているのだが、市川市では指定管理者の中にNPO法人やボランティア団体はあるか。

○小林行財政改革推進課主幹

実績はない。そうした団体等を排除しているのではなく、応募がなかったか選定されなかったということだと思う。

○山元行財政改革推進課長

本市で指定管理者制度を導入している施設の多くが福祉施設なので、福祉施設を丸ごと一棟管理運営する十分なノウハウを持つNPO法人が少ないのも理由にあるかと思う。

○田平委員

NPO法人が市の事業に参画することを進めていかないといけないという議論も必要だ。

○栗林会長

近年、税制に関する優遇措置が大きく改正され、NPO法人は急速に増えているところだ。

○森委員

資料3について。「指定管理者が自己評価する」となっているが、自己評価だけでなく、民間企業が社外の監査法人を入れるように外部評価もあったほうが望ましいのではないかと。

○山元行財政改革推進課長

森委員のご意見は、今後検討していかなければならないと認識していることの一つである。

○栗林会長

それでは資料4に移る。資料4は、今まで委員から出た「協働」に対する意見を事務局でイメージ化して作成した叩き台である。これが今後、何回かの審議を経て、市政戦略会議としての「答申」として結実していくものなので、ぜひ積極的にご指摘やご提案をいただきたい。

○田平委員

この資料を見ていると、協働に関する話しか書かれていない訳だが、私としては市の事業を削減する3つの方法を提案して盛り込んでいただきたい。これは行政がやるまでもないというような事業は全部民間に返すこと、労働生産性を上げて業務を効率化すること、縦割りになっている業務を統合することの3つだ。この市政戦略会議は、今やっていることの評価よりは、3年後、5年後のビジョンを実現するために今何をしなければいけないのかという戦略を答申していく、こういう会議体だと思う。市にはもう一歩踏み込んで行動してもらいたい。

○小林行財政改革推進課主幹

田平委員の考えは全てそのとおりで思っている。今回は協働がテーマなので、協働に関わることに限定して図を構成しているが、業務の効率化や統合については、協働という視点に関わらず行政として常にいしきして取り組んでいかなければならないことだと我々は認識している。

○田平委員

ぜひよろしくお願ひしたい。

○栗林会長

そうすると、田平委員の意見は行政として常に念頭にあるわけで、その上で今回は協働にフォーカスして答申していこうと、こういう方向性でいいと思う。

○小池委員

資料4は、23年度第10回の会議で配られた『【資料3】「市民との協働による行政サービスについて」協働の領域 および 本市における主な事例』と、ある切り口ではなんとなく似ている気がするが、何が違うのか。

○栗林会長

資料4は、あくまで今までの委員の意見を吸い上げて図式化したもので、特に市として何かを強調したものではないという理解でよろしいのではないかな。

○小林行財政改革推進課主幹

そのとおりである。

○森委員

この図に表されている概念はわかるのだが、資料1にある27事業はそれぞれ所管がバラバラで、それぞれが経費削減に努めているのが実情であり、それら27事業をこの図に落とし込みにくい。この図にあるフローを回していくためにも、市の各部署を束ねる必要があると思うが、そういうような考え方はないか。

○小林行財政改革推進課主幹

そのような視点こそ、答申に盛り込むべきかどうか議論していただくべき点だ。

○青柳委員

協働事業には、資料4の「②市民との情報共有」にあるように、お互いの齟齬をなくして情報を通い合わせることが大事なポイントだと思う。また、財政削減の視点を考えると、既存事業の振り分けにおいてアウトソーシング基準を活用するとあるが、先ほどの話だとこの基準はあくまで目安にすぎないとのことなので、財政効果としてどこまで見込めるか不確実性がある。

秦野市では、財政危機を背景に公共施設再配置推進課を立ち上げたとのこと。その成果として、保育園跡地を社会福祉法人に貸し、法人負担で障害者福祉施設を開設させたが、利用者の評判も良いとのことだ。また、庁舎敷地の一部を企業に貸して、コンビニも開設している。賃料も入るし、コンビニで24時間年中無休の公的サービス提供もおこなっているとのこと。更には保健福祉センターに郵便局を誘致し、この郵便局でも証明書発行業務を実施するとのこと、市川市でも大いに参考になるのではないかな。

○青山委員

私としては、市川市は協働に関する種々の方法論はもう概ね出ていると判断している。あと足りないのは、具体的に提案を実行に移していくための横串だ。いろいろな事業があって、具体的に協働で取り組みたいじぎょうがあっても、市の担当者は3年経てば変わってしまうような人事だ。これではまともな協働ができない。市として効率よく協働事案をまわすのであれば、協働の提案を適切に振り分けたり進捗管理したりするような機能が必要。この部分を行政と徹底して協議していくのがいいと思う。

○大矢野委員

前回は話したように、協働しないと実施できないことを考えるべきだ。イメージとしては、X軸とY軸との交差点の周辺の話は今しているのだと思うが、そうではなく交差したポイントそのもの、とにかく今これが必要なのだ、ということを考えるべきだ。

制度がないと実行できないけど、実行してみないと正しい制度がつかれないという見方もある。要するに我々は今、協働のキラーコンテンツを考える必要があるのだろうと思っている。例えば、あるゲームをやりたいので、そのゲームソフトが動くハードウェアを買う、といった購買行動において、そのゲームソフトがキラーコンテンツだ。これを市川市の協働の概念に落とし込むと、例えば新しい住民を獲得したいというときに、情報を外に発信するために民・官・学が一緒になってどういうPRを行っていくべきかを考える。そしてプロジェクトを立ち上げて実行しようとするために、今の制度では何が良くて何が足りないのかを検討し、足りない部分があるのなら制度を変えていく。こういうことをするフェーズに入っていく時なのではないかと考えている。

○福井委員

市川市として協働で行いたい事業が何かという情報が提供されると良いと思う。また、協働事業提案制度があまり活用されていないようだが、提案があつたけれど市として認定できなかったのか、そもそも提案自体が極端に少ないのかも気になっている。

○加藤委員

まずは、市のほうから協働できそうなものやアウトソーシングできそうなものを打ち出してもらいたいということと、市民からの協働提案を実施できる部署や団体を適切に組み合わせられるような部署が必要ではないか。そのためには、協働相手となる各種の民間団体がどのような強みをもって、どのような思想のもとに動いているのか、逆に協働事業を行うに当たってどのような知識や専門性を求めなければならないかを把握しておくことが必要だ。

○小池委員

現行制度を我々一人一人が知らないのでは活用できない。活用してみないと現行制度の良し悪しもわからないというのが実態ではないか。新たに制度を作り直すより、今の制度がきちんと使えるように、横串的な組織とか情報共有といったことが大事であり、協働を進めるような具体的提案を考えられたらいい。

人、物、金といった協働の資産の中でも、民が市に期待するものは、原則的には金なのだと思う。地域や市、市民のために何かをしたくても場所やお金がない。そのような中で、協働事業提案制度を知っていればこの制度を使ってなにかできたかもしれないが、この制度を知らないから結局活動ができないという法人が実際にある。だから、ぜひ現行制度が市民に活用されるように、組織をつくったり情報共有したりする仕組みを整備してほしい。

○鈴木委員

今回、新たな協働体制を目指すに当たって、今までとの違いを打ち出すためには指針が必要ではないかと思う。例えば、①の既存事業の振り分けに関して言えば、行政にしかできないもの以外は協働化を図っていくといったような指針が必要かと思う。また、「③新たな課題への対応」の部分について、どう協働していくのが重要なポイントだと考えている。産、官、学が新たな課題に対して協働して取り組んでいく体制などを具体的に検討する必要があるのではないか。

○森委員

資料1にあるような事業の一業務だけをアウトソーシングすることは当然やるべきであるが、箱物から全部丸ごとアウトソーシングするようなことも、踏み込んで検討してもらいたい。

それと1%支援制度や協働事業提案制度が市民に十分浸透していないという意見が出ているが、私はボランティアやNPO法人はよく知っているのではないかと思う。ただ、これらの制度が彼らのニーズや市民の考えに合致していないということではないか。

それと、ボランティアの立場からすると、一つの事業には市の複数の部署が関わってくることが結構多い。だから行政の中を横断的にまとめられるような仕組みが必要だ。

そして、協働の対象となる事業は、福祉、まちづくり、環境など、それぞれ相応しい協働の仕組みが根本的に違うと思う。だから、それぞれの専門の部署なりチームなりが必要だと思う。資料4の図は一般論の仕組みとしてこれでよいと思うが、具体的な提案をする段階では、さらに細かいところまで配慮して提案をすべきだと考えている。

○平田委員

私としては、資料4の「③新たな課題への対応」のウェートを高め、議論の重要な争点にして

はいかがかと考える。

また、様々な地域課題がある中で、どの段階でどのNPO法人等にやってもらうのかを判断したり、各団体や行政の部署に働きかけたりするコーディネーター役を果たす部署が絶対必要だと思う。

そして、協働の事業を継続的に進めていくという意味では、協働の担い手の育成は中長期的視点からも必要だ。市民大学のような名称で職員が出張講座するような例があるが、こうした取り組みもやっていくのがよいのではないかと感じている。

○田平委員

財政力指数が1.001にまで下がった現在の市川市の財政状況は、民間企業ならば大変な状況だ。組織をいじくったり、議論をして良くなるようなレベルにはない。行政サービスの受益者たる市民や市議会議員、そして市の職員は、行財政改革に対しては総論賛成、各論反対だ。JR、NTT、JT、NEXCOと、官から民への流れがある。この流れには絶対に乗るべきだ。行政はプラン・チェック・アクションは絶対担わなければならないと思う。しかしドゥは極力民間に任せていかなければならないと思っている。

何か絶対的に従わなければいけないようなルールを設けないと、改革はなかなか進まない。かと言って独裁権を市長に与えるわけにはいかないから、赤字にならないためのルールを市議会で作って、事業を廃止したり民営化したり、効率化、統合化していく、そういった答申ができればと思う。

○田口委員

田平委員の意見のように、なぜ協働が必要かというところでは、財政面を打ち出すということが非常に大事なのではないかなと思う。また、大矢野委員の意見のように、協働でなければならないことを個別具体的に提案することも有効だ。また鈴木委員がアウトソーシング基準の強制力に触れていたが、そういった話も重要だ。もっと強い主張も市政戦略会議としてしていかなければならないと思うが、今回は協働がテーマであるので、協働を軸にして答申をまとめられたらと思っている。

○栗林会長

協働に関する考え方として、行政が行っているが民間でもできるもの、ということもあれば、大矢野委員の意見のように、協働でなければならないもの、ということもある。私の言葉で言い表すと、行政が税金で行うよりも、あるいは民間が市場原理の中で行うよりも、協働で行ったほうが市民にとって良いもの、ということになる。市民にとって、協働で行うのが一番良いことと

は何なのだろうか、という視点もあった。

今後の予定だが、再来月までには答申をまとめたいと考えている。今日の資料4を更に練って、次回会議では項目立てしたもの、骨格なるものをお示しできるようにしたい。やはり今回は辛口の答申にしたいので、活発なご意見を次回もお願いしたい。

次回会議だが、本来は来月、6月は議会開催月なので、会議を開催することは難しいのだが、事務局のほうで何とかスケジュールを調整してもらったので、6月27日の水曜日に開催したい。それでは、今日の会議はこれで終了する。

【午後5時35分 閉会】