

平成19年度 第3回 行政改革推進懇話会 会議要旨

日 時	平成19年6月5日(火)16:00～18:00
場 所	芦屋市役所北館4階 教育委員会室
出席者 (敬称略)	(座長) 稲沢克祐 (委員) 上島康男, 中田智恵海, 細井良幸, 松村はるみ (市側) 岡本副市長, 篤海総務部参事(行政経営担当部長), 渡辺総務部参事(財務担当部長) 佐藤財政課長 (事務局) 今倉総務部次長(行政経営担当), 桑原総務部主幹(行政経営担当) 中山行政経営課課長補佐
欠席者	(委員) 遠藤尚秀
会議の公表	公開
傍聴者数	0人

1 議題

行政経営課題に対する具体的な取組案  
新しい時代への対応, 財政健全化への具体的な取組案

2 懇話内容

上記の議題の取組案について概要説明を受け, 意見交換を行った。

【主な内容等】

(稲沢座長) 今回は行政経営システムの改革ということで, 皆様からご意見をいただきたい。ア) 市立芦屋病院経営の抜本的な経営改善策の検討, 市施設の運営主体の検討については, 別途, あり方を検討するということですので, ウ) 職務権限規程の見直しと, エ) 公共施設・道路等の計画的改修補修について, 市として, どういうことを考えているのか説明をお願いします。

(事務局) ウ) 職務権限規程の見直しについては, 部長に部内の人事, 予算編成権を権限委譲するもので, 事業を行っていく上で大きな目標を掲げ, 現場を預かる部長がその部の課員以下の配置を行う, また, 予算も重点的に配分するなど, 機動的かつ弾力的に運用しようとするものです。  
エ) 公共施設の計画的な改修補修については, ストックの延命化, 長寿命化を図る目的です。特に学校園の耐震化については早急に着手する必要があります。

(稲沢座長) 遠藤委員から, 本日の議題に関してメモをいただいていますので, 紹介します。まず, ウ) 職務権限規程の見直しですが, 「前提として, 市の方針に合致した各部局長の目標を明確にする必要があります。民間では, 会社の目標と店長あるいは部長の目標は当然リンクしています。ぜひ, 市の総合計画とリンクしたかたちで“施策評価”における評価指標を設定して, その後, 部長への権限を委譲してください。」

また, エ) 施設の計画的な改修については, 「幼稚園児や小学生など弱者を優先して守るのは当然, 市の仕事です。阪神・淡路大震災の被災地でもある芦屋市にとって, 市内の小中学校等の“改修工事”は非常に優先度合いの高い事業と考えます。改修に際して, 公有財産などの定期的な現物チェックは非常に重要です。他市では, 公有財産台帳と現物が不一致のケースがありましたが, 芦屋市におかれては是非, 現物を定期的にチェックし, 常に施設の現状を把握してください。場当たりの施設の改修ではなく, 長期的なスタンスで改修計画を策定し, 実施することで長期的なコスト削減が可能となります。」以上です。

## 平成19年度 第3回 行政改革推進懇話会 会議要旨

- (松村委員) 正直，行政内部のことで，ここだけ取り出してもよく分かりません。
- (上島委員) 現状はどうなっていますか。
- (鷺海部長) 最終は市長の決定です。部長級が来年度これをやりたいと目標を設定して予算をつけるということにはなっていません。市全体として来年度どうやっていくかという方法でやっております。
- (上島委員) この総合計画を見て感じたのは，民間で計画を作成する場合は，人数から，誰が担当するのか，いくらでやるかを計画します。具体的に行動を起こすためにはとても大事なことです。  
計画を決めたら，組織の新設や統廃合，人事配置の基本計画が出来てきます。一挙にやっておかないと。無駄な作業ではないかと思えます。
- (鷺海部長) 資料としてお示ししていませんが，計画はあります。
- (稲沢座長) 芦屋市に限らず，自治体の予算配分の権限は基本的に財政当局が持っています。そのためPDCAサイクルを回すだけの権限がありません。それを今後は，予算と執行と評価，これを実行するところでやる。こういう動きだろうと思えます。行政経営として当たり前のことだからやりなさい。ということです。
- (上島委員) 責任の持てる範囲がその人の権限になると思えます。逆の発想をしていただく必要があります。民間では責任の持てる範囲で権限を与えます。
- (松村委員) 結果責任あってこそその権限ですので，民間であればなんらかの成果を問われて，結果が出なければその分給料が下がるわけです。
- (稲沢座長) 結果責任について市はどのような考えをお持ちですか。
- (鷺海部長) 現在は事務事業の事後の評価をしておりますが，市としての基本計画を進めていくにあたり，それぞれの部長は自分の役割を十分認識して，その上の施策の評価をやらなければならないが，まだそこには至っていない。そういった評価をしていくことがこれからは必要だと考えています。
- (上島委員) 市の施策というのは最終の結果から追っていかないのですか。  
例えば今日，芦屋市の広報が来ていましたが，過去のデータは出ていましたが来年度の目標が書かれていません。それがいいから施策の具体性がないのではないかと思えます。市民に目標を伝えることで市長の意志が伝わります。メッセージを伝えることが広報の本来の役割だと思います。広報から変えていくことがポイントになる気がします。過去のデータと同時に未来の数値目標も示す。何をやりたいかという市の方針ですね。すると義務が生じます。言った限りは有言実行です。そこで部長は目標を決め，必要な予算，人員を求めていくことになると思えます。
- (岡本副市長) 長野県では，各部長が年間のマニフェストを発表しまして，それが県民との約束事項になります。それで評価の対象にしていく。そういう自治体がいくつもあります。ホームページなどで発表しているところは他にもありますが，本市ではまだそこまではいいしていません。
- (稲沢座長) 数値目標をしっかり持って，それを達成するために予算，人の配分権限があって，それを行使できることが基本になると思えます。行政の場合は，目標が多種・多様になりますが，中期的な目標を総合計画の中で定め，それを年次の目標に落とししていく。成果目標を明示することと配分権をセットすることが必要です。
- (上島委員) 行政の場合，数値で表せるものばかりではないと思えますので，施策の成果ということですね。
- (松村委員) 具体的なということですね。
- (稲沢座長) 成果目標を明示し，それと予算配分・人事権などをリンクするということですね。
- (中田委員) 具体的に施策目標をどうやって決めていくのか。

## 平成19年度 第3回 行政改革推進懇話会 会議要旨

- ( 鷺海部長 ) たとえば、市長のマニフェストに景観地区の指定がありますので、予算なり職員を配置して欲しいということになります。  
今年度から景観形成の検討ということで、担当部長が年度も明示してやっていくことが必要になってきます。そのため権限が必要だということ です。
- ( 中田委員 ) 限られた財源の中で、多分、福祉分野は削られていく一方ではないかと思 います。福祉の担当部長はものすごく困難になるのではないでしょう か。誤解があっては いけません が、景観ですと生活に直結しないですが、生活困窮者への支援は生活に直結します。それぞれの部によって重みが違 います。同じような評価で、全体的におしなべて考えると不公平にな ってしまう ます。
- ( 鷺海部長 ) 目的は予算をとること、人をとることではなく、効率良く仕事をしよう という考え方です。この4月に副市長が職員への訓示で言われていたこと ですが、今までの課長は予算や人員を取ってくるのが仕事だった。これからは違 う。いかに効率的に事務事業を行うか、全体のパイが決ま っているわけですから、やるための財源をどこで捻出するか。ビルド・ アンド・スクラップで考えてもら う。単にお金かけてやるというのは簡 単なことですから、それでは評価できません。
- ( 中田委員 ) 全体の調整はどこでやられるのですか  
( 岡本副市長 ) 財政と、あとは市長、副市長、行政経営担当部長です。基本的に予算は 目いっぱい要求してきますから、どれだけ削るかという話になります。
- ( 稲沢座長 ) 各分野で部分最適になっていないか。市としての全体最適を逸脱した成 果目標ではなく、上からとにかく重点を置く。弱者に対するところなど 義務的経費で線を引けば、あとは部長が全体最適で見えていただいて、優 先順位づけ、計画にメリハリをつけてやっていく。市民・職員にわかり やすく、決定と説明責任をしっかりとやっていただく。市としての明確な スタンスが必要です。
- ( 岡本副市長 ) 義務的経費にしましても、ナショナル・ミニマムでいくのか、シビル・ ミニマムでいくのか、いつも議論になるところです。
- ( 稲沢座長 ) ローカル・オプティマムという考えがありますが、市民が思うところと の「ずれ」がないようにすることが大事です。
- ( 上島委員 ) 官庁の予算主義、従来のしがらみを避けて、市長の重点志向で人と予算 を配分する。与えられた部長は目標を達成するために全力で取り組む。 それでないと施策を重点的に出来ないと思います。  
こんなことは言われるまでもなく、やるのが当たり前のことです。それを いかがかですかと意見を求められても答えようがありません。  
やはり効率のいい仕事をするように改めていただきたい。大賛成です。
- ( 稲沢座長 ) 市長主導のもとに重点化、成果目標、優先付けをするシステムがないの だと思 います。いままでなぜ、こんな当たり前のことをやっていなかった のかという問題だと思 います。権限、財政、人事と意志統一が必要で す。
- ( 細井委員 ) この問題でも、芦屋市がすでにやっていること、取りかかっていること があるはず です。例えば、予算編成は去年から見直しているところで、一定、部長の采配ができるようになってい ます。  
それと会議の運営方法で事務局に要望しますが「すでに出来ている」部 分は懇話会のやり取りの中で示していただければ、より具体的な到達点 に達する ことができると思 います。
- ( 鷺海部長 ) 去年から包括的予算配分、各部に政策的な部分を勘案して配分していま すが、各部長が具体的な配分するところまでは出来ていません。
- ( 細井委員 ) 重点施策はトータルに判断された中で、具体的に予算が付きますので、

### 平成19年度 第3回 行政改革推進懇話会 会議要旨

部長レベルでいうと、完全なかたちでは出来ていないと思いますが、これからは軌道に乗せていく段階だと思います。そうではなくて、もっとスピードアップしたいといった改革案であれば、また違った意見が出てくると思います。総合計画、トップのマニフェストがあり、トータルで判断して政策的経費を配分していくようにはなっていないと思いますが、少なくとも部長のレベルで施策を決めていくベースは何年も積み重ねたカタチがあるはずで、いまのレベルで止まっていたら改革になっていないという意味で申し上げたわけです。

- ( 鷺海部長 ) 昨年から包括的予算配分として取り組んでいます。各部長が政策的経費にいくらまで充てるといったところまでは出来ません。そこまで任せると部長級はしんどいという意見が多かったのも事実です。しかし、こういう時代にあって、こうしていかないと実行できないと考えています。
- ( 稲沢座長 ) 成果目標への達成のために、財源配分の権限、人事権の配置を部長級に移譲する。これらは当然のことである。ということです。  
次に、公共施設の維持補修については、ここまでやっている、この部分はまだという点があると思います。市として補足説明はありますか。
- ( 鷺海部長 ) 財政難になってからは、対処療法的な補修しかしておりません。雨漏りしたら補修するといった状態です。これは、当たり前のことだと思いますが、きちっと計画をたててやるほうが、経費的にも安くなると考えています。環境処理センターのごみ焼却施設は計画ができています。庁舎南館でもすでに建築して17年になりますが、大規模な改修はしておりません。一般的には建築費に相当する額が建物の維持管理に必要なと言われております。
- ( 松村委員 ) ルナホールはかなり老朽化していて、とても快適とは言えません。ここで単純に経費の問題としてではなくて、やはり、いかに収入を取っていくか、より高回転で稼働させるか、という発想が必要だと思います。
- ( 鷺海部長 ) 現在は直営でやっていますが、指定管理者制度を導入するには、いまのままの老朽化した施設では受け手がないだろうということで、改修を検討しているものです。
- ( 松村委員 ) 例えば、ルナホールの活性化というのは、市の職員で考えておられるのでしょうか。民間のサービス業でいえば、みんながよく使うトイレをどう良くするか、戦略的な部分で、それこそ自由な発想で考えること、何をすることが必要だと思います。
- ( 上島委員 ) 市長が反対されているわけでないなら、当たり前のこととして、聞かれるまでもなく、実行されたら良いと思います。トイレから直すといった身近なところから、出来るところから知恵を出してやっていかないとはいけません。予算が削られてくると、どうしてもイージーなところからカットしていきます。他はカットしてもメンテだけはカットしてはいけません。社会インフラは1年手抜きすると3年寿命が縮まります。やらなければならないことは、我々に指摘されるまでもなく絶対やらなければならないことです。
- ( 稲沢座長 ) ご指摘のとおりで、場当たりのということではなくて、優先順位を客観的な指標でわかるようにしていく。ルールをもって一定期間でやり抜く財源を配分していくことが必要です。委員会として指摘したい。  
管財部門が決定できるのでしょうか。
- ( 岡本副市長 ) 最終的には市長が、全体的な予算の枠のなかで決めていくわけです。
- ( 中田委員 ) 10年前と同じですよ。震災の後、市民の公的なところがまだのときに、まず市庁舎を先に改築されました。ああいう優先順位の付け方、場当たりのやり方が継続していませんか。あれは市民からかなりの反感

## 平成19年度 第3回 行政改革推進懇話会 会議要旨

を買ったと思う。市民に周知しなかった。自分たちがこんなに困っているのに市役所きれいになったという市民意識だったと思います。優先順位付けのルールが今も出来ていないということが問題だと思います。

- (岡本副市長) 北館が倒壊するかも知れないという状況でした。立ち入り禁止になりましたので、あのままでは業務が回りませんでした。震災復興事業については様々なご意見をいただいているところです。今の段階でこの順番でやっていくというところまでは言えませんが、まずは耐震化、改修をやります。それとルナホールのトイレは今年度やりますが、耐震の問題がありますので、見極めてやろうとしています。今までは公共施設の整備計画を作っていませんでした。行政経営システムの改革ということで、これからは計画的に効率的にやっていく必要があるということです。
- これは民間のご意見をいただきたいことですが、公務の世界では減価償却、修繕積立金という経理も行いません。いままでのやり方は、とにかく使うだけ使って、そして廃棄するか修繕して使う。その判断が難しい。国のほうもそういう計画を作れということになってきています。
- (稲沢座長) ひとつはやはり陳腐化するという問題。そして除却した施設であっても長々期債、仕組み債などがありますので、後世に亘って納税者に債務が残ります。やはり住民負担を後世に残さない。ということが大切だと思います。
- (松村委員) ずっとこの論議の間、時間軸の問題が少ないと思っていました。すべて時間で動いています。何かプランを立てるときは、償却という3年間で回収して利益を出せるかどうかでプランを作っていく。時代の流れはそれぐらい速いと思います。成果目標を立てることが必要です。
- (稲沢座長) どういうアウトプットがいるのか、今の職員で出来ることは何か、現状で出来る目標をしっかりと立てることです。いろいろ出ていることが、どれも当たり前ではないかということで、焦点が当てにくいのですが。次もごみ収集の問題ということでなかなか難しいですが、やはりわれわれにどういう意見を求めているのか、になりますので、その点も含めご説明をお願いします。
- (鴛海部長) 病院と保育所については、別途、委員会で検討していくことになりますが、時間もいなかですが、幼稚園についてご意見をいただきたいと考えています。
- (事務局) 阪神、播磨地域の官民の幼稚園数・園児数とその比率について資料を基に説明。芦屋市の場合、公立の占める割合が高い。9園2,240人の定数に対して943人と42%の定数充足率。施設の有効利用としては問題があること、認定こども園などの運営形態があること、教育委員会の決定事項になること等について説明する。
- (稲沢座長) 保育所は足りていないのですね。待機児童は何人ですか。
- (鴛海部長) この4月に私立で120名の保育所が出来ましたが、なお全体では60数人ですが、県に報告している待機児童数は7人です。
- (稲沢座長) 幼稚園を考えると3つのパターンがあります。
- 1) 集団教育の効果を考えた統廃合、消極的な民営化パターン
  - 2) 幼稚園と保育所の幼保一元化のパターン、保育所が足りない場合
  - 3) いまある施設を活用して民営化する。課題は受け手があるかどうか他の自治体ではだいたいこういった3本柱でやっています。
- (中田委員) どういう考えをお持ちでしょうか
- (鴛海部長) 幼稚園は園区がありませんが、公立の小学校が8校ありますので、校区ごとに1園とすると、少なくとも1園を減らしたほうが良いと考えてい

### 平成19年度 第3回 行政改革推進懇話会 会議要旨

ます。民間幼稚園が5つありますが、規模が小さい。保護者にとっては公立の保育料が9,600円で、私立は2万円を超えます。補助金も出していますが、公立から民間に流れるとは考えにくい。

そのなかで認定こども園という方向なら考えられます。ただし、公立では国からは一切補助がありませんので、やるなら民間でとなりますが、市内の私立幼稚園で認定こども園をやろうというところもなかなかないと考えています。

- (上島委員) 先生方の定員がありますから、市立の幼稚園の先生方は園児数に合わせて配置されているのですか。それでも採算が取れないのですか。
- (鴛海部長) 実数にあわせて配置しています。園数を減らした場合は、1学級当たりの園児数に規模のメリットが出てきますのと、施設の管理経費が要らなくなります。場所によりまして宮川幼稚園だけが満杯でして、地域によってバランスが違っており悩ましい状況です。
- (松村委員) 宮川幼稚園だけが満杯ということは、何が原因ですか
- (岡本副市長) マンション建設に伴って幼稚園児のいる世帯が増加していることがあります。
- (鴛海部長) 市外の幼稚園に通われている方もいらっしゃいます。
- (細井委員) 行政として一番良いのが統廃合なのか、ここの委員会に何を求めていますか。労働組合がどうこうということなら私が責任を持って受けていきますが、市民にとってどうかと考えますと、幼稚園がなくなってしまうと遠くなります。統廃合して通園バスを走らせるといった案があるのでしょうか。そういった案もなく市民に向けての突破口としてこの委員会の意見が必要だ。ということでは責任を持って統廃合ありきとは言えません。
- (鴛海部長) 公立の責任範囲が非常に高い。それで良いかどうか、ご意見をいただきたいということです。
- (細井委員) これだけの効果があると示されていないなかで議論が出来ない。この会としては幼稚園のあり方に対して意見はなかなか言えない。
- (鴛海部長) 2学年とも1クラスになったら廃園を検討していく方向ですが、なかなかそこまで待てない。また教育委員会の管轄でもあるため、我々としてもどうこう言えない。
- (松村委員) これだけの説明で統廃合賛成とか、反対とか、どこにどれだけかが分からないなかで、ちょっと言えないと思います。  
こういう問題はこれからもお話に出てくると思うのですが、芦屋市としては人口を増やしたいという前提がおありでしょうか。
- (鴛海部長) 増やしたいと思っていますが、正直、新たなマンションが出来るかどうかにかかっています。それを市が誘導してということはありませんし、考えていません。人口推計では20年度に10万人、10年先に10万4,000人で、以後は減っていくという推計です。兵庫県全体では人口500万人から減る予想ですが、阪神南地域だけがしばらくは増加する見込みです。
- (松村委員) 財政を健全化するのに収入を増やせば簡単ですよ。そのため人口流入を図る、といった基本的なところがあるのではないかと感じていたのですが、そうではないという前提で進められるわけですね。前提にあるのは、高齢化を前提に、収入が減る、支出を抑えて、ということですね。
- (鴛海部長) どこの市でも人口が増えればまちの活性化ということはあると思いますが、30代ぐらいの方が流入されますと、保育所、幼稚園、小学校とかなりお金がかかりますので、結果的に市の持ち出しが増えます。少子化対策ということではなく、子育てということでは重要な施策です。

## 平成19年度 第3回 行政改革推進懇話会 会議要旨

- (上島委員) 公立は2年保育に決まっているのですか。
- (鴛海部長) 3年保育を市がやりますと、私立から公立に流れることが予測されますので出来ません。
- (上島委員) 財政を圧迫しているからでもない、では、われわれに何を聴きたいのでしょうか。幼稚園の数は8つが良いのかどうか、聞きたいのでしょうか。
- (鴛海部長) 8つが良いのか、7つが良いのか、私どもも悩んでいます。
- (上島委員) 神戸市は入園希望者には割り振りをしています。芦屋市だってそういう方法も可能です。合理的な運営についてアドバイスすることは出来ませんが、8園でよいかどうかといった、そんな無責任なことは言えません。
- (鴛海部長) 幼稚園の定数が十分余裕がありますから、理論上は6園ぐらいにしても就園できると思います。あまり家から遠くなったら問題も出てきます。何園が適当かまでは考えがありません。ただ芦屋市の規模から言って9園が適当だとは思っていません。赤字かというご質問でしたが、税金で賄っていますので、赤字だとかはいえませんが、民間の感覚で言いますと、赤字の部門ではないかなと思います。
- (稲沢座長) この幼稚園、保育所につきましては、委員会として何らか申し上げる点があると思います。次回のごみ収集のあり方のところ、市民参画と協働のところですが、もう、どういったところに焦点を絞った論議、どこについて、どういうカタチでの意見を求めるか、詰めていただいたうえで、この続きのご議論をお願いしたいと思います。
- それともう少し細かい計画、基本計画案が示されることになります。
- (事務局) 次回は7月10日(火)午後3時から  
場所は市役所北館4階の教育委員会室です。

以上