

# 2015年度 第1回町田市行政経営監理委員会

時：平成27年8月3日（月）

於：町田市役所10階会議室

午後2時31分 開会

○経営改革室長

ただいまより2015年度第1回町田市行政経営監理委員会を開催いたします。

私は、経営改革室長の榎本と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

この行政経営監理委員会は、2012年4月にスタートしました。町田市新5カ年計画の進行を監理する委員会として、2013年度に設置いたしました。2015年度は、新5カ年計画の4年目にあたり、現計画の振り返りを行うとともに、次期計画の策定に向けた委員会と位置づけ、開催いたします。

今年度の委員会は、3名の専門委員と、市長、両副市長、政策経営部長、総務部長、財務部長及び私の計10名で開催してまいります。後ほど、事務局から報告がありますが、今年度の委員会は、今回と、11月に開催する予定です。スライドにもありますように、本日、第1回行政経営監理委員会のテーマは、「将来にわたって持続可能な行政経営の実現」です。また、11月の第2回委員会では、「効率的な行政経営で市民満足を実現する組織能力・職員能力の向上」をテーマに開催する予定です。

この委員会で行われた議論の内容や、専門委員の皆様からいただいた助言、提案につきましては、2017年度から2021年度の計画となります次期行政経営改革の取り組みとして反映していきたいと考えております。

それでは、本年度の委員会の開催にあたりまして、初めに、石阪市長よりご挨拶申し上げます。

○石阪市長

改めまして、市長の石阪でございます。きょうは第1回ということでございますが、忙しい先生方ばかりでございまして恐縮でございますが、どうぞおつき合いをよろしくお願いいたします。

ことは2回、今、経営改革室長のほうから話がありましたが、メダルの表と裏みたいなものでありまして、将来にわたって持続可能な行政経営というのはいろんなテーマがあるんですが、それをやろうというときに、11月のテーマであります職員の能力、あるいは組織の能力の向上が求められるわけがあります。実は、業務をしようとする、誰がそれを支えるんだ、あるいはどの組織はどこを頑張るんだ、というような議論が出てくるんですね。そっちへいってはいけないんです。そっちへいってしまうと11月の議論になるんですけど、実際には、こうすべき、ああすべきということの中身はやっぱり組織が支えているというところが結構ありますので、そういう意味では、今回は11月のテーマではなくて、どういう現状にあるかということと、どこまで我々がそれに対応できるかという、その辺の見きわめみたいなことが1つのテーマになろうかと思えます。そういう意味で先生方から、それこそ批判を含めて、ご意見をいただいて、次につなげていきたいと思えます。どうぞよろしくお願いいたします。

○経営改革室長

ありがとうございます。それでは、本日の議題に入る前に、行政経営監理委員会の専門委員を務めていただきます3名の委員をご紹介します。

初めに、岡本正耿委員です。岡本委員は、株式会社マーケティングプロモーションセンター代表取締役を務められ、町田市との関係では、2007年度の行政改革会議から始まり、人材育成基本方針の策定に携わっていただくなど、町田市役所の人材育成を中心に、幅広く町田市の経営についてご提言いただきました。岡本委員には、委員会のファシリテーターとして、会議の進行をお

願いしております。

それでは、岡本委員、ご挨拶をよろしく申し上げます。

○岡本委員

岡本です。あとでファシリテーターの自己紹介のときにちゃんと挨拶しますので、とりあえず、岡本でございます。よろしくお願ひいたします。

○経営改革室長

続きまして、山本清委員です。山本委員は、東京大学大学院教育学研究科大学経営政策コース教授でいらっしゃいます。現在の地方公共団体が抱える課題などに対して、専門的な見地からご提案いただければと思います。

それでは、山本委員、一言ご挨拶をよろしく申し上げます。

○山本委員

次期の5カ年計画は、ちょうど東京オリンピックにかかる時でありますので、町田市にとってもいい計画になるように、少しコメントできればと思っております。よろしくお願ひいたします。

○経営改革室長

最後に、佐藤主光委員です。佐藤委員は、一橋大学国際公共政策研究部教授でいらっしゃいます。国や地方公共団体の各機関での委員などを歴任された経験から、町田市に対してもご提言いただければと思います。

それでは、佐藤委員、一言ご挨拶をお願ひいたします。

○佐藤委員

佐藤です。よろしくお願ひいたします。きょうのテーマは、まさに持続可能性ということですが、国においても財政や社会保障の持続性は問われているところであります。これは町田市に限らず国、全国の自治体に共通の課題で、いかに持続可能な制度をつくっていくのかということとは共通の課題だと思っておりますので、いろいろとコメントをさせていただければと思います。よろしくお願ひいたします。

○経営改革室長

その他の委員を紹介いたします。お名前を呼びましたら、一言ずつご挨拶をお願ひします。高橋副市長。

○高橋副市長

副市長の高橋です。本日はいろいろな形で勉強できればと思っております。どうぞよろしくお願ひします。

○経営改革室長

山田副市長。

○山田副市長

副市長の山田と申します。よろしくお願ひします。本日は貴重なご意見をいただきまして、勉強させていただいて、できる限り市政のほうに反映できればと考えております。よろしくお願ひいたします。

○経営改革室長

政策経営部長。

○政策経営部長

政策経営部長の市川と申します。よろしく申し上げます。

○経営改革室長  
総務部長です。

○総務部長  
総務部長の西澤と申します。よろしく申し上げます。

○経営改革室長  
財務部長です。

○財務部長  
財務部長の馬場と申します。よろしくお願ひいたします。

○経営改革室長  
以上が行政経営監理委員会のメンバーとなります。

次に、本日の配付資料を確認したいと思います。事務局よりご案内いたします。

○事務局

本日の配付資料についてご説明いたします。来場されている方には、ホチキスどめのA4の資料1をお配りしております。こちらはのあと事務局、あるいは委員の方からご説明いただく際に、壁面に投影している資料になります。遠くて見えにくい方もいらっしゃるかと思いますので、紙の資料をごらんいただければと思います。また、次第のほうには2枚目に用語解説をつけておりますので、ご参考にしていただければと思います。よろしくお願ひいたします。

○経営改革室長

それでは、本日の議題に入らせていただきます。ここからの進行は岡本委員にお任せしたいと思います。岡本委員、よろしくお願ひいたします。

○岡本委員

もともと20年前に経営品質アセスメントというのをつくりまして、いち早く石阪市長が、当時は別のところにおられたんですが、別のところでも、町田に来られても導入してくださいました。これはどういうものかといいますと、それまで経営は、「どうする」とか、「どうしたらいい」とか、「どうしよう」とか、「どうする」合戦なんですね。それぞれ言った人は自己主張するだけということで、全体的な経営の革新となかなか結びつかなかった。そうではなくて、「どうなっているか」のほうが大変なんじゃないか。そういうのがセルフアセスメントですが、そういうご縁ですとこういう委員会のファシリテーションをさせていただいております。

きょうは「将来にわたって持続可能な行政経営の実現」というテーマで、行政経営改革プランは、まず今までののがございます。それから、「次期」ということで、後半で次期行政経営改革プランへの提言ということで、先生方と皆さんとディスカッションさせていただければと思います。振り返りの次に町田市の現在の財政課題がその間に挟まりまして、それを受けて次期の行政経営改革プランということで、こういうディスカッションをさせていただきたいと思っております。

まず最初に、今年度のテーマをどういう意図で選んだのかというのを事務局からお願いできますでしょうか。

○事務局

私、経営改革室の増山と申します。本日の委員会で議論するテーマについて、先ほど2つありましたが、本日のテーマについて、背景、理由などについてご説明します。

(パワーポイント1)

お手元の資料については、左上に2番と書いてあるもの、今、壁面に投影されているものと同じものですが、本日のテーマは、「将来にわたって持続可能な行政経営の実現」と題名をつけております。これは、いかに厳しい財政状況にあっても、市民が安心して暮らせるように、継続的に市民サービスが提供できる財政基盤をつくるために、今、何が必要なのかということを議論する必要があるということで掲げました。

(パワーポイント2)

2014年に発表された消滅可能性自治体ということで、2040年までに、全国の約1800の半分の896もの市区町村が消滅するということが、全国の自治体に大きな衝撃を与えております。現在のところ、町田市がそういった消滅というものは考えているわけではありませんが、極端な話、今後、町田市が町田市として存続していることができるのかという部分を究極の課題認識としてございます。町田市でも今後の行政経営のあり方に関して検討していく必要があるといえます。

今回のテーマの課題認識は、市の財政状況を中心にしております。町田市だけではありませんが、地方公共団体の財政状況は、一般的に、収入の根幹である市税収入が伸び悩む一方で、支出の面では、高齢化などに伴いまして、年々、社会保障関係経費が増加していくなど、今後も厳しい財政状況が続くことが想定されております。

家計に例えますと、給料はふえないわけですけど、お子さんの教育とか、親の介護とか、年々そういった費用がふえ続けているようなものだと思います。これでは、毎日の食事やふだん着る洋服にかかるお金も満足に回せなくなって、今の生活が、潤いだけではなくて、将来の老後の蓄えや、古くなった家や車の買いかえにもお金が回せないと、生活が苦しくなる一方です。さらに、将来の見通しも立てることができない状況と言えるかもしれません。

町田市の財政においても、将来にわたって継続的に市民サービスが提供できる財政基盤をつくるために、既存事業の徹底した見直しを行うことで、歳出の削減をするとともに、歳入の確保が必要になってきています。また、行政経営の徹底した効率化、2017年度からを計画期間とする次期の行政経営改革プランにおける取り組みの重要な柱になっていきます。市民の皆様に対しても、今後も持続可能な行政経営を行っていただけることを次のプランの取り組みで示していく必要があると考えております。

(パワーポイント3)

お手元の資料では3番になりますが、こちらの表については、現在の町田市新5カ年計画についての関連図となっています。この表では、上段に「重点事業プラン」、左下に「財政見通し」、右下に「行政経営改革プラン」と3つあります。これをまとめて新5カ年計画というものになっております。計画期間は、先ほどもありましたが、2012年度から2016年度となっています。

「行政経営改革プラン」は、町田市が重点的に取り組む改革項目とその目標、「重点事業プラン」におきましては、町田市が重点的に取り組む事業とその目標をそれぞれ示して、「財政見通し」については、それを支える財政的な裏づけを示したものです。

本日の委員会では、このうち、右下の「行政経営改革プラン」の部分で、これまでどのように経費削減に取り組んできたのかなどを振り返った成果・課題について整理したあとに、今度左下の「財政見通し」の部分の実績を踏まえまして、今後どのような財政的な見通しを持ち、さらには、経費削減に取り組んでいくにはどのような考え方が必要なのかなどを議論できたらと考えております。

(パワーポイント4)

続いて、4のスライドですが、こちらは、新5カ年計画の関係性について、その概念を示したものです。まず、一番上の①「新5カ年計画が機能しない場合」とありますが、行政経営改革も何もしない場合については、緑色の部分の経常的な経費がどんどん膨らんでいってしまいます。そのために、青い部分、新たな投資や魅力あるまちづくりは、歳入の部分に追いついていかないということで、破綻するような形になってしまいます。

次に、真ん中の②のところですが、「重点事業や行政経営改革プランが機能した場合」とありますが、経費の見直しや歳入の確保といった緑の部分小さくなって、青い部分が拡大する。そういったことによって、市の政策がそれぞれ機能するというので、支出の減少と収入の増加で、結果として、一番下の青の矢印のところにあるような、収支のバランスが成立しまして、持続可能な行政経営が実現できるということを示しております。

(パワーポイント5)

最後、5番のスライドです。「次期5カ年計画に向けて」ということですが、現在は2015年度ですから、先ほど説明させていただいている新5カ年計画の4年目にあたっております。2017年度から始まる次期5カ年計画を策定する時期に入っているわけで、そこで現在の行政経営改革プランの取り組み状況を振り返りまして、町田市の行政課題について改めて整理し、今後、町田市の進むべき行政経営改革の方向性について検討する必要があります。

以上で、本日の委員会のテーマと、本日議論する新5カ年計画の概要について、説明をさせていただきました。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございました。それでは、続きまして、このテーマにかかわる行政経営改革プランの現在までの取り組み状況について、その主な成果・課題認識等を明らかにしたいと思います。

まず、町田市の行政経営改革の取り組み現状のご報告をいただいて、それから、成果・課題認識をご説明いただいたのちに、それを踏まえた上で、理事者、専門委員の先生方に、課題と今後の取り組むべき方向を整理していただきたいと思います。

それでは、振り返りをお願いできますでしょうか。

○経営改革室長

それでは、行政経営改革の取り組みの状況について報告させていただきます。

(パワーポイント6)

スライド6をごらんください。行政経営改革プランの3カ年目が終了した2014年度末時点での達成状況を示しています。このうち、今回のテーマに深くかかわりますところは、現在の行政経営改革プランの基本方針3に掲げております「いつでも適切な市民サービスが提供できる財政基盤をつくる」の部分になります。基本方針3で見ますと、56%と、約半分程度の取り組みが計画どおりに進んでいる状況でございます。この基本方針3の取り組みについては、全部で16の取り組みから構成されていますが、本日は時間の都合上、そのうち主な取り組みとして3つ紹介させていただきます。

(パワーポイント7)

スライド7をごらんください。まず、1つ目として、管理会計機能の強化があります。これは昨年度もこの委員会で議論していただきましたが、具体的な成果としては、予算編成に新公会計制度の考え方を導入し、施設建設事例ではフルコストでの実施手法の比較、業務委託事例では人

件費と委託料の分析を行ったことなどがあります。

続いて、2つ目ですが、市債発行額の適正管理です。予算編成時に、後年度の公債費比率、つまり、市の借金にあたるわけですが、これを推計し、影響を考慮した上で、市債の発行額を決定するといった、将来の負担を視野に入れた行政経営を行うようになりました。この結果、2013年度決算に基づく公債費比率、つまり、市の財政における借金返済のための費用の割合が、2010年度3.0%が、2013年度では2.1%にまで減少し、行政経営改革プランで掲げていました6.0%以下という目標を達成しました。

3つ目は、市有建築物の計画的維持管理の推進です。町田市では、市が保有する一定規模以上の建築物について、予防保全のための修繕計画である中期修繕計画を策定しておりました。この中期修繕計画を修繕の緊急度、優先度などにより見直しまして、2014年度から2016年度の3カ年における修繕計画を立てるなどにより、費用の平準化に努めてまいりました。

(パワーポイント8)

次に、行政経営改革プランが経費削減にどの程度寄与してきたかについてお示ししたいと思います。スライドは8ページになります。

行政経営改革プランの取り組み項目と、その実施内容及びその効果額について示した表となります。職員の手当の見直しや、下水道事業や病院事業への一般会計から繰り出しする額の縮減が、表の効果額合計のとおり、1年間で13億円程度の効果額を生んできました。一番下にあるとおり、2012年度から2014年度の効果額累計では、約40億円となっております。

最後に、課題について申し上げたいと思います。これまで示したような行政経営改革プランの取り組みにより、財政的にも一定の効果を上げてきました。これを原資の一部として、新5カ年計画の重点事業プランにあるような政策的な事業を実施してきたわけです。ただ、このような計画にのっとった事業の中には、計画で設定してあった目標水準を達成しても事業を継続しているものもあります。こういった計画上、行政経営改革による歳出削減と重点プランとのバランスがとれなくなっている面があります。

社会保障費を初め行政サービスの需要は高まっている中で、確実な歳出削減を図りつつ、どういった事業にどれだけの投資をしていくのか。これを的確に見通し、計画的に実現させていくことが重要だと考えています。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございました。行政経営改革プランの取り組み、それから成果・課題についてご報告いただきました。この取り組みと成果・課題についてのコメントをいただきたいと思います。高橋副市長、いかがでしょうか。

○高橋副市長

副市長の高橋です。改めて、よろしく申し上げます。

今、担当部長のほうから説明がありましたが、今ちょうど出ている数字が、数字としては40億円という数字が出ているんですけども、今回、「いつでも適切なサービスが提供できる財政基盤をつくる」という部分で最も大きな成果ということになりますと、他の市町村に先駆けて導入しました複式簿記による新公会計制度の導入というのはすごく大きかったと思います。それに伴いまして、各個別の事業について財務諸表をつくるということになったわけです。

この新公会計制度は、ちょうどこの行政経営改革プランが始まった2010年度に導入をしてきて

おります。これは会計制度を変えただけということではなくて、それぞれの事業別に財務諸表を作成して、作成した財務諸表に基づき、おのおの事業の評価を行うということをはじめたということだと思います。これは実際に決算委員会や予算編成等の検討にあたって、減価償却費等も全部含めて事業の成果をフルコストで分析して、議論ができるようになったということが一番大きな成果だったと考えています。

実際に、昨年度、議会における決算委員会では、この事業別財務諸表を活用しまして、各事業の成果やコストについて議論がされてきております。また、ことし行われました町田市型の事業仕分けであります市民参加型事業評価でも、市民の皆様の関心の高い事業を選びまして、市民と有識者で構成します評価チームをつくっております。そこと担当職員が事業別財務諸表を用いて公の場で話し合いを行って、行政の抱える課題、あるいは事業の改善に向けた方策等について話し合いを行い、それぞれ提言をいただいたという実績を上げてきております。

ただ、これはやっとテーブルに上ったという状態でございます。ですから、もっと多くの活用方法があると思いますし、まだまだ多くの課題があると思いますので、それをしっかり研究して、財務諸表自体をしっかり読み込めるようになっていく必要があるのかなというふうに考えています。これからは、財務諸表で読み取れるいろんなストック情報とかフルコストの情報をきめ細かく職員と把握して、新たな視点でそれぞれの事業の抱える課題をそこから発見して、途切れることなく継続して改善を図っていくというのが、持続可能な財政基盤をつくる上では非常に重要なことではないかなと思っております。

財務諸表を作成して、ことしで3年目になります。公会計制度を入れたのは4年になるんですけども、財務諸表は去年の分をつくっておりますので、作成されたのは3年目になります。そういった意味では、各年度ごとのコストの分析などが、時間比較というんですか、過去のものがどういうふうに変化しているかが見えるように、やっと3年目になってできるようになりました。また、他の似たような事業とも比較したりもできるようになったのではないかなと思います。

一方で、今話題になっております、国が統一的な基準で、地方の公会計の整備促進ということで今進めております。これが、他の自治体も同様な形で同じような財務諸表が出てくれば、もっともっと活用範囲が広がって、町田市と他の自治体で、同じ事業をどういうふうに行っているのかという比較もはっきりできてきます。例えば、町田市がコストが高くなっているのか、安くできているのかというのもしっかりわかってきますので、そういうことになると、もっと活用範囲が広がるのではないかなと考えております。いずれにしても、次期の行政経営改革プランでは、この公会計制度をしっかり生かした次のステップに上がっていくということが重要ではないかなと思います。

もう1つ、先ほど、今回の中で、歳入という考え方もふやしていかなきゃいけないということが出ていましたけれども、ある意味、職員のコスト意識も、少しずつではありますけれども、変化をしてきております。事例としては、町田市においては、「消えないまちだ君」というものがあるんですけども、これは街路灯ですが、職員が発案をして、民間企業と取り組んで製品をつくったという事例もございます。この街路灯は特許を取得して、全国的に売り上げが上がり、上がっただけロイヤリティーが町田市にも入ってくるというような仕組みで、職員も歳入を見つけてくるというところが少し出てきているんじゃないかなと思います。

また、これは今いろいろ評価がありますけど、ふるさと納税という制度が、町田市では考え方ということでまだまだ進んでいないんですけども、いいか悪いかは別にしまして、例えば長崎

県の平戸市では、ふるさと納税が、個人住民税を大きく上回り納税で入っているというような事例も出ているわけです。それがいいか悪いかは別にしまして、歳入という意味で、いろんな形で工夫をほかの自治体もしているという事例がございますので、町田市としてどういうものができるのか、歳入の面で考えていかなきゃいけないかなと考えています。

今後、他の自治体とか民間との比較の視点を持って、職員の意識改革を含めて、市民の理解が得られるような取り組みを進めていくことがポイントになってくるかなと考えています。

以上でございます。

○岡本委員

ありがとうございます。1つは、蓄積してきた時間的な比較があります。ほかの自治体も同じようなことをやり始めてくれると、空間比較というか、いろんな比較ができるということは、ナレッジベースができるということで、いろんなことが学習されて、より賢く検討することができるようになってくるんですね。プランの取り組み、成果・課題について、引き続き市長からコメントをお願いできますでしょうか。

○石阪市長

この3年ないし4年の間に、幾つかできてきたことはあるんですが、個々の問題で言うと、端的に言うと、正規職員の数だとか、再任用ないし嘱託職員の数だとかというのはあまり減っていないんですね。一番大きなコスト部分は人件費なわけですから、その部分を何とかしなきゃいけないという要素があります。仕事そのものはやや複雑になったりしていますので、量が減っているわけではないんですね。量は減っていないけれども、人の数は減らさなきゃいけないという、今の財政からいくと当然の課題を抱えてきたこの3年、4年かなというふうに思います。

やってきたことの成果といえば、先ほど副市長のほうから、コストが見えるようになったということですが、自治体行政の場合に、コストの相方である、ベネフィットというんでしょうか、市民サービスの効果とか成果とかというものについて、それと比較してどうなんだということは当然問われるわけですが、これからはコストだけではなくてパフォーマンスのほうも議論になってくるんじゃないかなというふうに思います。

全く関係ない話ですが、「ふるさと納税」という言葉が出たんですが、行政というか、これは総務省なのかな、「ふるさと納税」という言葉を発して、少なくとも市民、国民に自治体財政について少しは思いをいたせてもらおうというふうにやったんだと思うんですが、ちょっと曲がっちゃって、幾ら払うと幾らもらえるかみたいな、自治体財政と関係ないほうに効果が出ている。私から言うとマイナス効果なんですけど、本当は自治体の財政に興味を持ってくださいよという意図だったんじゃないかなというふうに思いますので、私ども町田市としては、ふるさと納税という言葉は、市民の皆さんに自治体の財政について興味を持ってもらう1つの手段というふうと考えて、制度的にもうちょっと充実させていきたいなというふうに思っています。

○岡本委員

ありがとうございます。行政経営改革プランの取り組みと成果・課題について、外部の先生方からもコメントいただきたいんですが、山本先生、いかがでしょうか。

○山本委員

お手元の資料にもありますように、今回テーマになっています「いつでも適切な市民サービスが提供できる財政基盤をつくる」の中でも、徹底した歳出の削減と歳入の確保というのは一番達成率が低いわけですので、それについて今回議論するというところで、非常にいいタイミングで、

また、市長を初め的確な問題認識を持たれていると思っております。

先ほど来お話があったように、新公会計制度を初め、いろいろな仕組みを積極的に町田市は導入されておられるという点は非常に素晴らしいと思うんです。だから、その効果がまだ今回の5カ年ぐらいでは出てこないかもしれないんですけども、これが継続していけるかどうかということなんです。そこが非常にポイントであって、具体的にどうしたらいいかというのは、今言うとう時間が足りないので、後ほど具体的に提案を申し上げたいと思いますが、そういう意味で、今回議論を深めていきたいと思っています。

○岡本委員

ありがとうございます。佐藤先生、いかがでしょうか。

○佐藤委員

今回のテーマは、「持続可能な行政経営の実現」ということですが、この「持続可能」というのは、最終的には目的であって、そのために何ができるかというその手段として、よくPDCAみたいな言い方をしますけれども、事業計画を立てます、やります、では、実際どうなっているのかということをチェックした上で、見直しをするという、このPDCAサイクルがちゃんと回らないと、まさに持続可能性は担保できないということになってくるんだと思うんです。その点におきましては、町田市にはある種の強みがあって、それは先ほど副市長からもご紹介のあった財務諸表だと思うんです。

財務諸表という形でコストが見えるようになった。あとは、これをどう使うかということだと思います。それは職員の意識改革も当然あるんですけども、恐らくより重要なのは市民の皆さんがそのコストをどう理解するかということにかかってくると思います。

持続可能性という、あとで私も何回か言いますけれども、要は、歳出を削れ、歳入をふやせという話になるわけですから、どうしても痛みを伴わざるを得ない。もちろん、切られる歳出からも受益している方々はいらっしゃるわけですから。先ほど市長からもありましたが、コストに対して見合いのアウトカムがどうなっているかということを見なきゃいけないんですけども、コストのところをまずは、本当のところはどのぐらいかかっているのかということ、住民たち自身がコスト意識を持つということが、持続可能な行政経営に対する住民側からのサポートにつながっていくのかなと思います。その意味においても、財務諸表がこれからどこまで活用できるのかということが大きなところだと思います。

あと1つ、簡単なコメントですが、先ほどふるさと納税の話が出てきたので、地方自治体、私は基本的には国の仕事をしている側なので、国はいろんなことをやるんですね。半分思いつきですけど。ふるさと納税もそうだし、地方創生もそうだし、子育て支援もそうですし、ただ、それをどう町田市の中でそしゃくしていくかということが問われると思います。国が「これをやれ」と言ったから、また新しくやりますという、では、自分たちが今までやってきたことは何なんだということをやちゃんと考えていかなきゃいけない。国が新しい計画を立てれば立てるほど、自治体のやっていることは複雑怪奇化していくというのはよくある話なので、よくも悪くも自分たちの中に取り込んでいって、これまでやってきた努力と、ちゃんと整合性を保っていくということが必要になってくるのかなと思います。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございます。市がこれまでの行政経営改革プランでやってこられたこと、そして課

題を議論してまいりました。

次に、現状と今後の財政状況の見通しを示した上で、財政状況の課題について入っていきたいんですが、課題を受けて、今後はこういう考え方が必要だという流れでいきたいと思います。

まず、財政課題ですが、これまでの町田市の行政経営改革プランの取り組みの概要についてのお話、それに対して、一方、何度もお話が出ているような持続可能な行政経営の実現が本日のテーマなわけです。そうすると、どうしても町田市の行政経営改革プランと切っても切り離せない財政見通しを議論せざるを得ないわけです。

第1に、現計画の財政見通しにおいて、当初お立てになった計画と実績が想定どおりだったのか、あるいは、想定どおりにいかなかったとするならば、それがどの程度であったのか。これが第1点でございます。第2点が、町田市の置かれる財政状況の課題について、どのような認識をお持ちなのか。第3点で、今後の財政見通しについてはどのように見込まれているのか。こういうことについてお話ししたいと思っております。よろしくお願いいたします。

○財務部長

それでは、お答えいたします。まず、前提としての話をさせていただきます。市役所には、税を主な財源とし、市役所の基本的な活動を行う一般会計というものと、下水道事業や国民健康保険事業など特定の収入、例えば下水道事業であれば下水道使用料、国民健康保険であれば保険税になります。それらを元手に特定の事業、例えば汚水の処理であり、医療費の支払いがあるんですが、特定の収入、特定の歳出で運営する下水道事業会計や国民健康保険事業会計などの特別会計というものがあります。これからの話は一般会計の話になります。

まず、現計画の財政見通しでございますが、2013年度から2016年度を対象期間とした新5カ年計画における財政見通しでは、約74億円の収支不足が発生する見込みでした。

(パワーポイント9)

スライドの9をごらんください。ここでは2013・2014年度の2カ年を比較しています。2カ年とも歳入・歳出が計画額を上回りました。上の段、歳入の特徴として、市税については、景気回復などの影響により、計画額を上回り、国や東京都から交付される譲与金、交付金等については、株式等譲渡所得割交付金や配当割交付金など、景気回復の影響を受ける税収に連動する各種交付金の増加などにより、計画額を上回っております。

基金繰入金、平たく言えば貯金の取り崩しのことですが、年度間の財源調整のために使う貯金である財政調整基金や、施設整備に伴う貯金の公共施設整備等基金の繰入金の増加などにより、計画額を上回っております。

歳出の特徴点として、義務的経費のうち、人件費は、職員給料や退職手当が減少したことなどにより、計画額を下回りました。一方、生活保護費や子育て支援のための経費である扶助費は、計画額を上回りました。その他の経費のうち、繰出金等は下水道事業会計への繰出金の減少などにより、計画額を下回りました。政策的事業費は計画額を上回っております。

(パワーポイント10)

スライド10をごらんください。2カ年から見える課題として、歳出面では、政策的事業費が計画額を上回るということで、計画事業、計画外事業とも事業費が膨らんだことが挙げられます。

また、歳入面では、計画事業に事業費が膨らんだとしても、財政調整基金、先ほど言いました貯金のことですが、現在高に余力があったこと。また、臨時財政対策債、難しい言葉なんですけど、これは財源不足対策として、元利償還時に国からの財源補填がある特別な借金でございます。こ

の臨時財政対策債の発行可能額に余力があったため、歳入による財源調整が可能でした。しかし、2014年度末の財政調整基金の現在高は、過去10年で最低水準となり、臨時財政対策債の発行可能額も年々減少している状況となり、今後は財源調整が難しくなっていく見込みです。

(パワーポイント11)

次に、スライド11をごらんください。こちらは2カ年の政策的事業費の計画事業と計画外事業の決算額と計画額を示しています。計画外事業は、計画策定時以降に新たな行政課題やニーズが生じた場合に実施した事業であり、2013年度で10億円、2014年度で16億円、2カ年で約26億円を支出しています。内容としては、循環型施設整備に伴う積立事業ですとか、東日本大震災を受けて進められたリサイクル文化センターの耐震補強事業、中学校の防災機能強化事業、旧本庁舎跡地整備事業、市民ホールの耐震補強、それに伴う改修事業が挙げられます。

(パワーポイント12)

次に、財政指標から見える課題を説明します。スライド12をごらんください。こちらは2014年度の財政指標を示しています。これを見ますと、市税など、経常的に収入されるお金が、経常的に支出するお金にどの程度充てられているかを示す値である経常収支比率、これについては、生活保護費や子育て支援のための経費である扶助費、国民健康保険会計など特別会計への繰出金の伸びにより、計画数値を上回り、自由に使える財源が減少しており、財政の硬直化が進んでいます。

また、市債の償還に要する経費が市財政にどの程度を占めているかを示す値である公債費比率は、計画時よりも良好な結果となっています。

さらに、財政調整基金の年度末残高については、計画数値を下回っており、財政調整機能の役割を維持させるため、さらなる積み立てが必要な状況でございます。

(パワーポイント13)

次に、今後の財政見通しについて説明いたします。スライド13をごらんください。歳出面においては、スライドにあります町田市の高齢化率からわかるように、高齢化の急速な進展により、特別会計である国民健康保険、介護保険、後期高齢者医療事業会計への繰出金、及び扶助費などの社会保障関係経費が急速に増加する見込みです。社会保障関係経費に関する市の負担額は、2008年度から2014年度までで、一般財源ベースで約70億円増加しており、今後さらに多額の支出が見込まれています。

一方、歳入面においては、リーマンショックが起こった2008年度、市税の底値であった2011年度、直近決算額の2014年度の市税収入からわかるように、V字の回復になっておりますけれども、一時の落ち込みからは回復してはいますが、リーマンショック前の水準には達しておりません。今後、少子高齢化の進展や人口減少社会の到来から、個人市民税の伸び悩みが懸念されており、大幅な増加は見込めない状況でございます。

このような構造的な収支不足の顕在化は、町田市だけでなく、他市も同様の状況と考えられます。この収支不足を解消するため、歳出を抜本的に見直す必要がありますが、人件費や物件費、維持補修費など、仮に現状を維持した場合、構造的な収支不足は今後さらに拡大されていくことが予想されています。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございます。財政面の現状、課題はかなり厳しくなって、よりまた厳しくなりそう

だという話でありました。そういう面と、もう1つは、市としては政策面での現状や課題がもう一方においてあるわけです。政策経営部長、政策面での現状、課題についてお話しいただけますでしょうか。

#### ○政策経営部長

それでは、スライドのほうは14「町田市が直面している課題」というところで、3点挙げてありますけれども、補足をしながら説明をさせていただきたいと思います。

(パワーポイント14)

現状としまして、人口減少、少子高齢化ということでお話が冒頭からございました。日本全体でもう既に2008年頃から人口が減少しているということで、2060年には1億人を切って8700万人程度まで減少するという中で、国では、ご存じのように地方創生ということで、1億人を維持できるようなことで進めております。

町田市はどうかといいますと、2020年頃までは人口はまだ増加をするという見込みではございますけれども、その後は人口は減少していくというふうに見込んでおります。この際に、人口が単に減少するというだけではなくて、年齢構成がだいぶ変わってくるということです。高齢者の割合は増加する一方、15歳以上、65歳未満の生産年齢人口は減少し、年少人口が低下していくということで、高齢者2人を生産年齢人口3人で支えるという時代が間もなく来てしまうのではないかと。こういったことに対応していかなきゃいけないということです。

それと、人口の面で見ますと、先ほど、町田市はまだ人口は増加していると申し上げましたが、転入者自身が以前に比べると減ってきているということです。2000年に年間3000人が町田市に対して転入しておりましたが、2011年以降は1000人を切っている。という状況の中で、このままいきますと人口減少、高齢化の進行が懸念される。こういったことへの対応も必要になるわけです。

それと、町田市の強みでありました商業に陰りが見えてきているということです。町田市の小売業の売り上げは、東京都の中ではわりと高い水準にありましたけれども、商業統計等で見ますと、2007年と比較すると売上額が減少しているということで、この先に不安があるということがございます。

それと、先ほど扶助費等のお話があったけれども、医療、介護負担の急増があるということです。先ほど財務部長からも話がありましたが、制度が変わらないということを前提としますと、市の中で行った予測では、2030年頃から歳入が減っていく一方、歳出は介護、医療などの繰出金という形で、一貫して増加していくということが見込まれております。

あと、もう1つ挙げるとすれば、公共施設の維持というところでございます。現在、市内の公共施設の維持管理費用、およそ67億円程度支出しているわけですが、今後は学校施設が大規模な更新が必要となるということで、必要な費用がさらに増加していくということです。2030年までで試算してみますと、2100億円ほどの費用が必要になる中で、現在の費用を維持したとしても、1000億円程度の費用が不足するという形になってまいります。

こういったことを踏まえて、今後、町田市が持続可能な行政運営をしていくために何が必要かという中で、そこで、画面にありますけれども、人口減少や超高齢化社会に対応していくため、健康寿命といわれているものの延伸の取り組みが必要であろうということ。

また、今まで行政のみがサービス提供となっていたのが多かったわけですが、そういったものが民間事業者とか、地域の方とか、そういう人たちがサービスの担い手となるということが考えられますので、そういった育成をしていくようなこと。

それと、公共施設の関係では、やはり集中した投資が必要であろうと。画面のほうでは、都市核、副次核、駅を中心としたところに施設を集中して、あわせて、そこへの公共交通のネットワークの強化に努めるというようなことで、にぎわいとか魅力とかといったものを高めていく必要があるだろう。

そんなようなことの取り組みを通して、町田市が選ばれるまち、また、若い人に定住してもらえるようなまちになれるのではないかと考えております。以上です。

○岡本委員

ありがとうございます。財務部長と政策経営部長からコメントをいただきました。町田市の財政状態、あるいは政策課題、それぞれお話しいただいたわけですが、事前に庁内関係課とのヒアリング等も先生方にさせていただいております。佐藤先生、今のお話を受けて、課題はどんなところに見出せるのか。コメントいただけますでしょうか。

○佐藤委員

まず、スライド9とスライド11に、計画と決算の比較が出ていると思うんですが、基本的には計画額を上回る事業が実施されている。その理由としては、計画の策定時には想定されなかったような何らかの財政ニーズがあったからだよねというのは、多分聞こえのいい話であって、実際問題としては、計画が計画どおり行われていない。つまり、計画自体が予算の枠、歳出の枠を決めるものではなく、むしろ歳出にげたを履かせるというか、最低ラインになっていて、これを上乗せする形で支出はふえていく。そういう発射台的な役割を果たしてしまっているとすると、計画を通じて歳出をコントロールするというメカニズムが働かないという状況、いわゆる財政規律が働かないという状況になりかねない、そういうリスクがあるということだと思います。

もちろん、中には本当に必要だった事業もあるし、国から言われてやらざるを得なかった事業もあるわけですから、全部がだめというわけではないんですが、ただ、次期の計画に向けてということであれば、計画をつくるわけですから、決算も含めてちゃんと計画どおり実行されるような計画であるべきだし、もし何らかの形で途中で計画外の新しい優先度の高い事業が生まれてきたとすれば、それは計画の見直しという形の中で、総枠は変えないで、歳出の総枠はできるだけ抑え込んで、計画の内訳を見直していくというやり方のほうが本当は望ましいと思います。

ただ、そうは言っても、けちなことを言わなくたって、歳入がふえているじゃないですかというご意見もあるかもしれないんですが、よくよくこの歳入を見ていくと、税収が増加して、そのふえた分を必要な経費に回しているという、そこが担保されている限りにおいては誰も文句を言わないんですが、実際問題としては、例えば、先ほどご紹介のあった臨時財政対策債、実はこれは赤字地方債なんですね。赤字を埋めるための地方債の発行とか、財政調整基金の取り崩し、つまり貯金の取り崩しという形でもし賄っているということであれば、これは実は持続性をかなり危ぶむ形での歳出拡大ということにもなっているということだと思います。その辺のリスクはちゃんと認識していかなきゃいけないのかなと思います。

(パワーポイント15)

順番が前後してしまうんですけども、私の提案の真ん中の話になってくるんですが、そこでなんですけれども、先ほどご紹介のあった臨時財政対策債、イコール赤字地方債なんですけど、先ほどのご説明では、国が将来的には元利、借金の返済を補助金で賄ってくれる性格を持った特別な借金なんだという紹介があったと思うんですが、これは町田市に関して言うと非常に微妙な問

題であります。というのは、町田市は不交付団体になる可能性があるからです。これは慢性的に交付税をもらい続けている団体にとってはそのとおりなんです、不交付団体になってしまいますと、「そんなわけではない」ということになります。

実は、今、不交付団体がふえているんですね。東京都内でも、私は小金井に住んでいるんですが、小金井でも不交付団体になりました。なぜかというと、国が財政を切り詰めているからです。別に地方自治体が豊かになったからではありません。むしろ、国が全体的に財政を切り詰めているので、補助金の総枠が減っているんです。その結果としまして、都市圏の自治体はだんだん不交付団体になる可能性がある。だとすると、赤字地方債、つまり臨時財政対策債は町田市にとってみれば本当の借金ということになってくるわけですから、持続可能な行政経営を損なうおそれがある。

では、どうしたらいいんだという話で、1つ上のほうに戻るんですけども、町田市としてできることは何なのかというと、まずは一般財源、きょうの話も基本的には一般財源といいますけれども、一般財源とは何かといえば、制度的には自治体、つまり、町田市が自分の判断で歳出を決められる財源です。ただ、中には、実はそうでもないものもあるので、一般財源が全部、町田市の自由がきくというわけではない。ただ、単独事業とかいいますけれども、国の補助金を入れないで、町田市が独自の判断でやられている事業であるとか、あるいは国の補助金の入った事業であっても、例えば町田市が独自の判断で上乗せしたり、あるいは横出しという形で、あえて事業費をふやしたりしているケースもありますので、町田市がコントロールできるものについては、つまり、裁量の余地のあるものについては、きちっと持続可能な行政経営に向けて切り詰めを図っていく。そうなるような計画を立てるということが求められます。

もちろん、なかなか町田市が単独では判断できないような、つまり、東京都や国にお伺いを立てなければならぬような事業については、中長期的な観点から、どうやって抑制していくかということを考えないといけないということになります。一言で歳出を抑制しろとかカットしろといっても、できることとできないことがありますので、そこはできることもあるわけなので、そこから優先的に取り組んでいくという姿勢が求められるかなと思います。

その中でも特に問われてくるのは繰出金でありまして、先ほど下水道事業のご紹介があったと思うんですけども、下水道事業は比較的何とか抑えたほうだと思うんですが、ほかにも国民健康保険であるとか、そういうところに対する繰出金もあるわけです。このあたりは、国民健康保険に関して言えば、適切に保険料を取ることがまずは前提になっているはずなので、それができていない状況において、赤字を補填する形で一般会計から繰出金が出ているというケースが結構ありますので、極力ここはちゃんと見直すということが必要です。

それから、基金の取り崩しというのは見かけの収入なんですね。つまり、貯金を取り崩して支出に充てているわけですから、こういう財政調整基金の取り崩しは極力避けるべきことでありまして、これからお金がいろいろとかかることはありますので、災害だってあり得るわけなので、どんな財政需要が生まれるかわからないわけですから、万が一への備えということも考えれば、財政調整といえども、財政調整基金は極力取り崩さずに、適正水準を積み立てていくということが求められるかなと思います。

計画は非常に大きくすると、支出はふやすと、その人たちはすごくうれしいんですね。つまり、住民の方々からするといろんな受益がふえるわけです。ただ、これは未来に続けられるものですかということが問われるわけです。そうすると、将来の人が得られない受益を私たちだけが、あ

る種、先食いする形で得ているというのは、将来の世代に対してツケを回していることにほかならないので、将来にわたって続けられるという枠の中に町田市の歳出を抑えていく。そうなるようにちゃんとコントロールをきかせていくことが必要なのかなと思います。

長くなりましたが、以上です。

○岡本委員

ありがとうございました。これまでの発言内容を受けて、山本先生、いかがでしょうか。

○山本委員

具体的な話をしたほうがいいかと思うんですけども、要するに、町田市の歳出の多くは民生費と教育費なんですね、大もとは。その受益者というのはどうかというと、結局、義務教育までのお子さんなり、お子さんを持っておられる家庭と、リタイアされて、あるいは一定の年齢になられて老後を過ごされている方が受益者なわけです。だから、それが今後どうなるか。持続可能性のことからいえば、今後5年、10年あたりは何とかなるかもしれないと思うんですね。というのは、町田市の地方税は、これはほとんど半分なんですけど、個人住民税と固定資産税と都市計画税がほとんどなわけです。ですから、企業とか大口の事業所があるわけではないので、急にポシャったりすることはないと思うんです。わりあい徐々に生活習慣病のように進行していく。それに対してどういうふうに対処していくか。じわじわ来るものですから、逆に難しいわけです。

だから、何をいわんとするかというと、受益者層はある程度の若い世代に関連する層と老人層になるんですけども、結局、納めているのは、固定資産を持っておられる方は全階層から税負担は求められるんですけども、所得と連動しますから、基本的には中間層ですね。いわゆる中堅層の働いておられる方は、逆に言うと、あまりサービスを受けていないというか、そういう意識を持たれる方が多いわけです。ただ、その方に対して負担を求めていかなきゃいけないというところで、町田市のような場合に非常に難しい問題が起こってくるわけです。

だから、何を残して、何を採用するかということを考える前に、ただ、既に大口の予算は民生費と教育費なので、そこをどうやっていくかということは、結局、市民生活と行財政がどういうふうにつながっていくのかということを考えていく。痛みを伴うという話もあったんですけども、結果的に行政に頑張ってもらわないと、暮らしが、頼りにされておられるような層と、そうでない層があるので、そこら辺をどうやって区分をしていくのかということの具体策は、後でもう少し具体的に申し上げたいと思います。とりあえず、印象はそういうことです。

○岡本委員

ありがとうございます。これまで議論してまいりまして、課題が幾つか出てまいりました。ですけども、時間の関係もありますので、論点を絞ってこの先、議論を続けたいと思います。

1つ目が、市で支出をコントロールできること、これは裁量余地があるのかないのかという話なんですね。管理会計では、管理可能費と管理不能費という区分もあるけど、ちょっとそれとはニュアンスが違います。法律上やらなきゃならないものと、そうではないものという、そんな解釈をしていただきたいんですが、それを踏まえて、現行制度の枠組みの中で、どのようなところを見直して財政状況をよくすることができるのかというのが1つ目。

もう1点、2つ目ですが、計画をつくったあとに出てくる新たな行政ニーズ——計画外というもの——に対応するため、当初予定のなかった事業をどういうふうに考えればいいのか。どう財政規律を保っていかなければならないのかという点。

大きくこの2つ程度に絞らせていただきたいと思います。まず、1つ目、市でコントロール可能

な経費の見きわめ、例えば、どこまで事務の効率化とか抜本的な見直しで経費削減をすることができるのか。大きな課題である社会保障関係経費は、一体どの程度減らすことが可能なのか。家計の場合にも、財布の中身に応じて支出を決めるわけですから、歳出ありきではなくて、まず歳入を前提として考えなきゃならないだろう。

今、民間でも、何かを新しく始めたり、つくったり、見直すときに、「何かをやろう」から見直してしまうと、「やろう、やろう」になってしまう。「緩やかにマイナス」というのはわかりにくいんですね。「激変」だと何とかなるんだけど。そうすると、どうしても手前のほうで蜜の味をどんどん味わいたくなってしまいうわけで、何かやるというと、元気がいいものですから、「やろう、やろう」になってしまうんです。「それはちょっとまずいね」ということで、「何をやめようか」というところから議論するという。一番最初に、やめるべきもの、あるいはやめていいもの。次に、下げるべきもの、もしくは下げていいもの。そこでまず余力をつくろうよと。その余力をつくった上で、今度は上げるべきもの、上げられるもの。それからさらに、最後に新たにつくるべきもの。そういう議論を従来と逆にしていこうよということがいわれております。

そうでないと、何か新しいことをやるときは、いわゆる無駄どりというんですか、無駄の検討をしないでやっちゃうんですね。特に最近ではホワイトカラーの生産性が問題になっているわけですが、やる気がないけど、計画しちゃうみたいなのが結構多いですね。本当はやる気はない。だけど、計画はする。そういうことが多くて、そういうことがどんどん「見えないマイナス」をつくっていつてしまっているわけなので、やめることから議論しようというのが1つあるかと思うんです。

行政の場合、そうはいいまして法律などで決まってしまうと、やらなきゃならないというものが多くあります。その中で、今度、市がコントロール可能な支出、そこを見える化して、見直していくというのが先ほどのご意見なわけですが、市がコントロール可能なものは、データとしてはある程度把握できているんでしょうか。ちょっとその辺をお伺いしたいと思います。財務部長、いかがでしょうか。

#### ○財務部長

市がコントロールできる部分として、先ほど、佐藤委員からお話もありましたけれども、1つの例として、国民健康保険事業会計の法定外の繰出金が挙げられると思います。繰出金というのは国民健康保険事業会計、介護保険事業会計など、特別会計に対して市の一般会計から支出しているものですが、繰出金の中には法定内のものと法定外のものの2つに区分できます。法定外のものが、市がコントロールできる部分として挙げられます。

国民健康保険事業会計では、法定外繰出が2014年度決算額は約48億円となっております。繰出金総額約65億円に対して、73.8%を占めています。通常、病院で治療を受けた場合、3割を病院の窓口で個人が医療費として負担します。残りの7割は、主に国・東京都が負担する公費と、保険加入者の保険税で支払われます。現行では、本来、保険税で賄う額を保険税で賄い切れず、一般会計の繰出金で補填している状況となっております。この繰出金が法定外の繰出金であり、赤字補填、または赤字繰出ともいわれています。

全国で法定外の繰出金が最も少ない広島県呉市の例ですが、歳出面では、保険給付費の効率化・適正化の取り組みとして、生活習慣病フォロー事業や、頻繁に受診する方への受診者の指導などの事業を行い、給付費の抑制を図っています。歳入面では、保険税率の適正化を図っていま

す。適正化を判断する指標として、1世帯当たりの所得に対する保険料負担率という指標があります。2012年度、町田市は8.66%であるのに対し、呉市は17.65%と、2倍以上の開きがあります。呉市の法定外繰出が全国一少ない要因は、給付費の効率化・適正化と並行して、適正に税率改定を実施していることが、その要因として考えられます。法定外繰出について、市としてコントロールすることがあるとすれば、保険税率を見直すことで法定外の繰出金は抑制できるものと考えております。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございます。コントロール可能な部分の見直しについてお話しいただいたわけですが、もちろん、それだけで財政状況を改善できるかといいますと、現実問題としては難しいわけです。また、もう1つ、コントロール可能ではないもの、つまり、法律などで義務づけられていることだけを実施するというだけでもないわけですね。そうすると、町田市としてやるべきことがあるわけです。その点、政策経営部長、いかがでしょうか。

○政策経営部長

事業の選択と集中のようなことで話をさせていただきたいと思います。町田市では、市の行っている各事業について、そもそも必要であるのか。必要であるならば、市で行うべきか。民間に任せてもいいのではないかと、また、効率的に行われているかというような視点で、事業のあり方そのものを外部の視点を取り入れて公開の場で考えるということで、2008年、その前ですね、事業仕分けが行われました。町田市でも2008年7月に第1回目ということで、2011年には2回目、2013年に3回目、本年5月にも実施したわけでございます。

ことしの5月24日に開催したわけですが、その事業評価の中では、例えば、文学館の事業についてご審議いただいたわけですが、存在意義、また、町田市が実施主体になる意義とか、また、施設の有効利用といったものについてご意見をいただいております。また、市で実施している町田ターミナルプラザの事業に関しましても、建物を町田市が所有しているのはなぜかというようなこと。また、修繕計画についてもご意見をいただいております。いずれの事業も、廃止を含めた「要改善」という厳しい評価をいただきました。

こういったことで、現在取り組んでいる事業そのものについていろいろご審議をいただきまして、その場でいただきました指摘事項、また、当日の議論の中で気づいた課題などを踏まえまして、先ほど申し上げました、そもそも必要であるのか、必要であるならば、市が行うべきか、民間に任せてもいいのではないかとといったような視点から、公共、自治体が提供しているサービスの見直しを進めているところでございます。

それと、こういった個々の事業を見直すという考えとは別に、また新たな発想も必要だというふうに考えております。本年4月、町田市未来づくり研究所というところで、2030年に向けた町田の転換ということで、ランドデザインを公表させていただきました。その中では、きらめく町田の未来に向けてということで、「スマートパブリック」とか「グリーン×プラザ」という2つの提言をしていただきました。

その「スマートパブリック」の中では、公共サービスについて幾つかご提言をいただきまして、例えば、公共サービスはふさわしい価格で提供するとか、公共サービスは民間事業者や市民団体等も提供する、公共サービスの財源はそのサービスの中で調達するなどの新しいサービスの形を提言いただいております。また、公共施設についても、冒頭ちょっとお話ししましたけれども、

4つの核に集約して、利用しやすいような交通機能を強化していくべきというようなご提言もいただいております。

こういったことを含めて、全体的に事業の見直し等を進めていきたいと思いますが、実際にこういった見直し、また、新たな事業を実施するにあたりましては、町田市のを考え方を市民の方にいかに理解してもらえるか、そこが大変重要なことだと考えております。

○岡本委員

ありがとうございます。ちょっと見通しが甘くて、だいぶ時間がなくなってまいりましたので、短めにコメントをお願いしたいと思います。公共サービスの取捨選択ということになりますと、運営の担い手をどうするのかという問題もあるでしょうし、市民からの賛成、反対ということもあるでしょう。それを乗り越えるための考え方、手法なり知恵なりはいかがでしょうかというところで、山本先生からお願いできますでしょうか。

○山本委員

簡単に申し上げると、これは非常に簡単なんですけど、町田市の場合、部の仕事目標とか課の仕事目標をおつくりになっていて、多分、市民には公開されていないかもしれませんが、市長の方針で、お客さんは誰か、顧客は誰かというのをきちんと定義しなさいというふうになっているんですね。ということは、何人の、どういう人に対して市民サービスを行っているかというのを、それぞれの所管課なり所管部はわかっていなきやいけないわけですね。ある意味で、固有名詞で何々地区の何々さんに対して、こういうサービスを行政として責任を持ってやっていますということが言えるはずなんです。ということは、その方に対してどれぐらいのお金がかかっているのかということもわかるわけですから、それを減らして、なおかつサービスを維持しようということが可能かどうかというのは、まさしく受益者の方にも一緒に考えていただくということをやります。これ以外にないわけです。

効率化で浮いてくるというのは少ないですから、呉市の住民の生活環境なり衛生、あるいは健康状態もよくなって、なおかつ国保の財政収支もよくなったということは、やっぱり市民側にとってもベネフィットがあったわけです。いいことがあった、健康になったということですから、そのことを町田市は率先してされているわけですから、仕事目標を通じた受益者の特定化と、受益者に対する適正なコスト負担と、よりいいサービスの改善に努めていただきたいと思います。

○岡本委員

ありがとうございます。佐藤先生、いかがでしょうか。

○佐藤委員

私のほうからも手短かに。市民の方々からもまさに理解を得るという観点から見ると、「ただ飯」はないということを皆さんにまず理解いただかないといけないと思うんですね。つまり、先ほど申し上げた一般会計からの繰出金ですけれども、国民健康保険に入っている方からすると、「保険料が安くていいな」ですけれども、この繰出金の原資は何ですかというと、実は市民一般の税金ということになりますし、公共施設の使用料が安くていいなと思うかもしれませんが、赤字の部分はどのようにしているんですかということ、これもやっぱり最終的には市民の税金がそこに投下されているわけなので、誰かの負担によって誰かの受益がなされているという、これが現実なわけでありまして。

そういう意味でも、最初、財務諸表のところでもちょっと議論がありましたが、コストの見える化、そして、そのコストを一体誰が本当は負担しているのかということも明確にしていくとい

うことで、市民の皆さん方にコストに対して意識を持ってもらうという視点も必要かなと思います。

○岡本委員

ありがとうございます。コントロール可能という点では、企業の場合にも経営が厳しくなるとすぐリストラというのが話題になりまして、何せ人件費は大きいものですから議論の対象になります。町田市役所として、これまでの取り組みとか今後の見通しについて、コストとしての人件費について、総務部長、いかがでしょうか。

○総務部長

町田市の職員数の管理手法についてですが、町田市では、各課に配置された職員の頭数ではなくて、市の事務を執行するために必要な職員の数を定数と定義して管理しております。ちなみに、これまでの町田市の取り組みといたしまして、2007年度から2011年度の5年間で、職員総数を104名減らしたという実績がございます。本日の資料1のスライド8「行政経営改革の効果額」のところでも表示がございましたが、給与制度の見直しにより、2014年度で約1億7000万円の効果額を出しております。行政経営改革という意味において、人件費の適正化も重要な取り組みということで認識しております。

ここで、現在の管理手法を人件費のコントロールという観点から考えてみますと、取り組むべき課題ということで2つ挙げさせていただきたいと思います。

1つは、今の定数、すなわち、職員の業務量が妥当なのかということを見直すということでございます。定数の前提となっている事務事業そのものを廃止、縮小することで、携わっている職員の業務量が減ります。また、実施プロセスそのものを点検し、簡略化するということで、例えば10人の職員で実施していた業務を9人の職員で実施できるかもしれません。こういった見直しをすることで、市の職員の業務量、すなわち、定数を削減できますし、ひいては職員数や人件費を抑制することができるのではないかとこのように考えております。

2つ目ですけれども、人件費の中には大きく分けると給与、諸手当がございますが、その中で具体的に狙いを定めて削減していくということで、1つ、時間外勤務手当の抑制ということを目指したいと思います。市のコスト削減の観点からだけではなく、現在、ワーク・ライフ・バランスという点からも、時間外勤務は抑制しなければならないということがいえます。職員が能力を最大限発揮するために、仕事のやり方そのもののムリ、ムダ、ムラを解消して、最小の経費で最大の効果を上げる。時間内での効率を上げていくことが必要になっていると思います。

2つとも理屈としてはわかっているけれども、なかなか見直しに向けての意識づけが難しいといったところがございます。しかし、先ほどから出ていますが、他の自治体においても、新公会計制度による財務諸表が出てくる中で、我が市だけではなくて、他市との各事業のコスト比較というもの、人件費比較ということが可能になってきます。この議論が進んでまいります。ですので、これからはより抜本的な事務事業の見直し、そして、これまで以上の職員能力、組織能力の向上といったことが必要だということで考えております。

○岡本委員

ありがとうございます。人員の面での取り組みをお話いただきました。もう1つ、事業費についての取り組みはどうなんでしょうか。経営改革室長、短めにひとつよろしくお願いします。

○経営改革室長

町田市としては、これまで政策的事業等を精査する中で、マイナスシーリングということで事

業費の選択、集中を行ってまいりました。今後、先ほどまで説明があったとおり、財政事情を踏まえて、ムリ、ムダ、ムラを省き、より一層の効率化を図る必要があると思っています。

そういった意味で、今年度から5カ年をかけて、事務事業の見直しを行っていくということで、現在策定しております。内容としましては、今年度、先ほどもお話がありましたが、法律の根拠があって上乘せ、横出し等があるものを明確化して、市のコントロールがきくものは何なのかということも評価していきたいと思っています。

来年度、2016年度には、事務事業の作業工程の洗い出しを行った上で、その作業工程ごとに必要性、妥当性等も判断させてもらって、事業の廃止、縮小、あるいは統合等を行ってまいります。2017年度には、そういった事務事業が町田市にとって実施すべきものなのか、民間等で実施するものなのか、効果・効率性の高いものなのか等も検討した上で、運営手法を選択できるようにしていきます。2018年度には、そういった工程ごとに必要となる職員数を明確化した上で、2019年度には、そういった必要、かつ適正な人員配置も含めて検討してまいります。

いずれにしても、5年間にわたる実施となりますけれども、スピード感だけでなく、組織・職員意識に浸透することが難しいと考えておりますので、これまでですと、行政経営改革の意識の高い職員の人事異動や退職によって、その改革の進展がちょっと難しいというような現状もありましたが、事務事業を進める上での仕組みとして、行政経営として、着実に組織風土に根づいていくように実施していきたいと考えております。

○岡本委員

ありがとうございます。ここまでの発言をお受けいただいて、高橋副市長、いかがでしょうか。

○高橋副市長

まず、今の話の中で、大きく分けて2つあると思うんですね。1つは、今までやっている行政サービス自体をどういうふうにしていくかという見直しの観点。見直しの観点についてはいろいろ、民間とか、さっきちょっと話がありましたけれども、これは私の個人的な話で、例として2つしかわからないんですけども、例えば、今、町田市はコミュニティバスの事業をやっているんです。これはルールがありまして、民間のバス会社ができるところはやらない。民間でやるところはやらない。それから、料金は民間のバス会社と同等以上にする。そして、市からの補助金の上限を最初から決めてしまう。その範囲でおさまらないものはやめてしまうというルールになっているんですね。これは事例として、実際に運行したところで、1カ所やめてしまったところがあるんです。

多分、行政サービスも、ある意味で、行政が補填する範囲をしっかりと決める。新しい事業については最初に決めておくということが絶対大事で、そこで始めるというのが絶対大事で、今までやっていたのをどうするかというのは、これは大きな課題があると思うんですが、範囲をしっかりと決めておくというのが大きな課題として1つあるのかなと思います。

もう1つは、行政サービス自体のやり方、これは今度内部の話になるんですけども、職員の仕事の仕方、あるいはやり方等をいかに合理的にしていくか。民間の場合は、売り上げと業務で、コストが上回ってしまったら、それはもうだめになってしまうわけです。それが見えないのが行政の一番の問題のところで、なかなか見えづらい。ただ、そこを実際に人件費とコストのバランス、コストをかけるのとサービスのバランスをしっかりと見きわめていくというのは、これから大事なことです。それにかかわってくるのが、さっきの財務諸表の関係とか、他の比較になってくると思います。そこをしっかりとやっていく。

多分、働き方ということになると、これはなかなか簡単にできないので、ある意味、少し乱暴かもしれませんが、時間外を規制してしまうとか、あるいは仕事の持ち帰り禁止とか、休日の出勤禁止とか、そこまで一回やるという必要ももしかして必要なのかなど。かなり乱暴な話ですけども。逆に言うと、そういうことができて初めてワーク・ライフ・バランスができて、例えば女性の登用もどんどん進んでいくし、働き方も変わっていくと思います。

最も重要なのは、内部のマネジメントをしっかりとやってコストを削減するということと、行政サービスの範囲を決めて、無駄な事業をやめていくという、この両方を同時にやらないと、多分これはご理解が得られないと思うので、そこが一番のポイントかなと思っています。

○岡本委員

ありがとうございます。よくあるんですね。少数精鋭といいますけど、あれは少数だから精鋭なんだと。むしろ絞ることによって精鋭化するんだという話もあって、市長、いかがでしょうか。今までのお話をお受けいただいてコメントをいただきたいんですが。

○石阪市長

一応首長というか政治家なものですから、政治家としては、先ほどの山本先生の負担と受益の関係を、もっと明確に、見えるようにしていく必要がある。あるいは、それはもっとわかるようにしておかなきゃいけないというお話が大きなポイントかなというふうに思っています。政策的な事業も含めて、継続的な事業をやめるというのは、非常に大変なことなんですね。既得権という言葉があるとおりになんですね。ですから、それはそこだけを見たのではやめられないわけですから、横の比較、前後の比較みたいなものを作って、それから、誰がそれを負担しているかというところをはっきりさせるということがどうしても出てきてしまうので、それをもう少しわかりやすく、我々も表現をしなきゃいけない。

今回の事業評価のシートは、前は事業別財務諸表と言っていたし、その中には受益をしている、あるいはその対象の人数とかが出てくるんですね。ですから、それに対して1人当たりどれだけの税金が投入されているかということをもう少しはっきりさせたほうがいいと思います。

それから、それは税負担であるわけで、そのところは、私はまだモデルはつくっていないんですけど、税金を納めている人はサービスを受けていなくて、税金を少しだけ納めている人、もしくは1円も納めない人は、非常にたくさんサービスを受けているわけですから、そのところの関係をしっかり見えるようにしないと、今度は税ではなくて納税者のうちの誰がこの経費を負担しているか、もっと言うと、どういう人が負担しているかというところまで表示しないと、既得権をなくしていくというのはなかなか難しいので、それができないと、私どもの町田市の収入減はじわじわ来るんですが、それにペースを合わせて少しずつやっていかないと、どんどんギャップが開いていくというのが実感であります。

○岡本委員

ありがとうございます。ちょっとスキップして、2つ目の問題、計画外事業のところに入らせていただきたいと思います。冒頭に事務局から説明のあった計画の構造については理解できたわけですが、社会状況は日々移り変わりますし、新たな行政課題とかニーズも出てくる。それに対応する新たな財政負担が必然的に伴ってしまう。計画当初は予定のとおりであっても、その後バランスが崩れていくということも想定しておかなければ、市の経営が成り立たないだろうと思うわけです。そこでの考え方、新たな需要に応じて収入をふやすか、支出を減らすか、計画を見直すこと、もう1つあるとすれば、計画外事業にも対応できるよう基金を積み立てておくなど、新

たな需要に対応できるように財政基盤をつくっておくことが必要かと思います。財務部長、これに関してお考えはいかがでしょうか。

○財務部長

本来であれば、新たな需要に対応できるように、あらかじめ財政調整基金などへ積み立てておくべきだとは思いますが。ただ、構造的な収支不足が進む中、難しいなという認識はあります。東日本大震災のような、計画策定時には想定できない事象が発生した際には、可能な限り対応すべきと考えておりますけれども、財政上の制約がある中で、行政が担う必要性や緊急性の有無について検討し、その経過を踏まえた上で、そのときどきの事業実施の優先順位を慎重に見きわめて判断する必要があるというふうに考えております。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございます。そのことと、それから都市間競争ということもあって、何か特徴をつくるところには集中して投資したいということもあるんじゃないかと思うんですが、ここまでのお話を受けて、佐藤先生、いかがでしょうか。

○佐藤委員

2つに分けたほうがよくて、守りの行政と攻めの行政はやはり分けたほうがよくて、これからどういう町田をつくっていくのか。20年後、30年後にどんな町田市を目指すのかということにおいては、先行投資で何かやらなきゃいけないということは確かにあると思うんですね。ただ、他方では、お金がないわけですから、財政的には、歳入には制限がありますから、したがって、ほかのところをどう切っていくか、あるいはほかのところの歳出をできるだけふやさないようにしていくかという、守りの部分も必要になってくると思います。

計画外、計画内の話でいくと、計画の中に乗ってくるのは、先行型、攻めのなところはもちろんあると思うんですが、計画外につきましては、例えば災害がありましたとか、そういうことで一時的な支出はもちろん、財政調整基金の取り崩しを含め、計画外でやらざるを得ないのはわかるんですけども、慢性的な支出が起きると、どうしても慢性的な歳出増加につながってきますので、計画外のところ、もちろんいろんな財政需要が生まれてくるというのはよくわかるんですが、ここはできるだけ計画の枠の中で財政運営をしていくという、守りの姿勢がないと、攻めのための財源はなかなか出てこないかなと思います。それが1つ目。

それからもう1つ、最後に簡単なコメントとして、これからどういう町田をつくりたいかというときに、さまざまな先行投資をしてまちづくりをしていくのはいいと思うんですが、できることならば、最終的には、公共施設であれば、ある一定の収益性を持つとか、ある事業であれば、料金収入を確保するとかという形で、ある程度自己採算性があるということ。先ほど、コミュニティバスの話がありましたけれども、税金の投入は極力抑えて、将来的にはある程度自活できる見通しがある、そういう投資案件もできるだけ模索していく必要はあるのかなと思います。

そうしないといつまでも、新しいことをやればやるほど、歳出が半永久的に膨張していくということになりますので、その辺はある程度、時間軸というか、時間を考えながら、最初は集中投資をして、そこからある程度自活を求めていくという流れは、攻めの側にも求められるかなと思います。

○岡本委員

ありがとうございます。山本先生、いかがでしょうか。

#### ○山本委員

事業のことなんですけど、これは簡単なことで、新しい財源、要するに経費節減なり、あるいは新しい収入源が出てくるということが第一なんですけど、できない場合は、当然、今までの既存事業で、法定的な問題がない限りにおいて、事前に優先順位をつくっておくということです。これがないから、もめるわけですね。やっぱり1番から何番までつければいいわけだと思います。

もう1つ、佐藤先生がおっしゃった攻めなり、あるいは新しい都市間競争に負けないということなんですけど、これはなかなか微妙でして、僕もいまだに勉強中ですが、確かに町田市の商業売上高統計等を見ていると、全国的にベスト5ぐらいに入っていて、売り上げは商業地としては活性化しているんですけども、これをまちづくり的な投資とどういうふうに結びつけていいのかというのは、非常に微妙なんです。

実際、商工費自身は、町田市の目的別歳出で見ても0.7%と非常に低いので、やり方としては、まちづくり以外にもうちょっと、まちづくりでもソフトなまちづくり、あるいは民間活力をうまく使ったまちづくりがあり得るのではないかと。そうでないと、変な競争でして、にぎわいだけで、本当に市の財政なり、あるいは市民の豊かさになるのかどうか。金がどういうふうに落ちているのかということ、研究所もおつくりになっているわけですから、そこは精査していただいて、「よし」と思えば、積極的にハードな施設も必要でしょうけれども、そうでない論理であれば、逆に言えば、商工労働費を若干でもふやして、ソフトな政策で追求していくということもあっていいと思います。

#### ○岡本委員

ありがとうございます。民間でも今、山本先生おっしゃるとおりで、どんなにいいことでも、同じことを幾つもやったら摩耗するだけで、あまり意味がないですね。ですから、独自性とか差別性というのは相当考えなきゃならないと思うんですが、ここまでの発言内容を受けて、高橋副市長と山田副市長にコメントをいただきたいんですが、先に高橋副市長、いかがでしょうか。

#### ○高橋副市長

まさしくそうだと思うんですね。これからの行政運営は、総花的な施策をしていたらだめで、今まで、あそこがやるからこっちもやっていますよみたいな話になって、それもだめなんだろうなというふうに考えています。本当に人口減少と少子高齢化はすごく大きな問題で、今まで経験したことがないような大きな課題だと思います。そういった意味で、その中で、町田市が郊外都市として輝いていくというか、未来に向かっていくには、基本的に、必要なものには重点的に投資して、しっかり成果を出すことが必要じゃないかなと思います。

特にこれから、再来年、次期5カ年に新しく入っていきますので、これまでの計画の進捗状況とか計画の中で出てきた課題をしっかりと整理していくことが必要になっていくと思いますので、それを見きわめるために、外部からの意見も聞かなきゃいけないんですけども、できれば何らかの内部組織もしっかりつくって、重点事業に関する戦略とか進捗の管理を確実にできるような体制づくりが絶対必要になってくるのかなと考えています。

もう1点、計画の進行の中で、新たに発生する需要の問題があるわけです。どうしてもただではできなくて、そこにお金がかかってしまうという実態があるわけです。あるからやろうじゃないかというのは、多分これから難しくなっていくので、まず、今の計画を踏まえて、新たな需要が市民ニーズに対してどれだけ必要なのか、できるのだろうかというのをしっかり見き

わめるのがまず第1点で、その上でどうしてもやらなきゃいけない事業があるとすれば、本来計画のアクセルとブレーキの話になってくると思うんですね。ある意味、そこでブレーキを少しかけて何とか乗り切って、次にアクセルを踏むみたいなのところを持ちながら、もともとの計画を、やるべきことはしっかりゴールを目指すということで、本来的にそこで全部計画を変えてしまうと、原形がなくなってしまうので、そこは絶対やらないということをまず考えながら進めていく必要があるのかなというふうに考えています。

○岡本委員

ありがとうございます。山田副市長、いかがでしょうか。

○山田副市長

貴重なご意見、ありがとうございます。私は冒頭に、貴重な意見をいただいた上で、市政に反映していければという形でお話ししたんですけども、そういった意味で、少し各論的なところをお話ししたいと思うんですけども、いわゆる経費節減の部類については、まず第1に、当たり前前のことでありますけれども、既存事業を統廃合する。それによって行政サービスが効率化するし、場合によって質も向上するという形になると思うんですね。

一番わかりやすいのは、恐らく、認定こども園みたいな形だと思うんですね。いわゆる保育園と幼稚園を一体化するということが最近始まりましたけれども、片や、社会福祉事業としての保育園と学校としての幼稚園とは違うんだということで、文部科学省と厚生労働省は言っていますけれども、国民からすれば、別に全然関係ないんですね。ゼロ歳児から就学前まで預かってくれる。それでいいじゃないか。それで行政サービスが非常に拡大するじゃないか。ただそれだけのことを、今、画期的なことみたいな形で国は言っているわけですけども、市の中で見回してみても、そういったことができないかどうかというのを進めていく必要があるのかなと思います。

廃止するというのはなかなか難しいかもしれませんが、いわゆる統合ですかね。私の所管しているところで、今、薬師池公園というところで薬師池整備事業をしています。今ある池のところから西へ北へ、その周辺を含めて、「四季彩の杜」ということで整備していくわけですけども、今現在、そこを管理しているところが、主に公園緑地課なり、あとファーマーズセンターみたいな形で、農業振興課が所管するものになります。小さいところでフォトセンターみたいなところがあって、それは文化振興課で所管しているということで、それぞれが管理しているということになっているんですけども、将来的に、その構想が完成したときに、「そのままでもいいのかい」というようなことになると思うんですね。どこでやっていくのか。一体的に恐らく指定管理になるのかなとは思いますが、市民の皆様にとってもワンストップでさまざまなサービスを1つのところで行えるというような、そういった統合の仕方を考えていかなきゃいけないなと思っています。それが1点。

あと2点ですけども、その次が、今度は計画的な事業の推進ということで、先ほど、佐藤先生のほうから、計画というのは、やり切るための計画であるべきだというような形でお話があったと思うんですけども、そこで、いわゆる重点的な事業は絶対進めていくというような意味合いですけども、特に投資的経費のうち、インフラ整備と言っているんですか、施設整備の中の経費で、複数年度にわたってやっていく事業があると思うんですね。道路であるとか、例えば市民センターをつくったりとか、今やろうとしている文化交流施設、そういったものを含めて、複数年度でやっていくということで、それぞれの年度で予算を振り分けていくというような事業が多々あると思うんですけども、議会に対しては、債務負担行為ということで一応議決はとって

いるにしても、実際、単年度の予算がそのまま執行されているかということ、恐らく執行残が出てくるということだと思えますね。

それはもともと、そうもくろんでいるわけではないにしても、そういった資金は単年度ベースで見ると、実は他の事業の事業費に流用されたりとか、あるいは、他の事業で起債に充てようとしているものを、その起債をやめる財源に充てるということで、実は消化してしまっているというようなことになっている。でも、それをやってしまうと、将来的に重要でやろうとしている事業の財源が確保できるかという意味でいうと、ちょっと心配だなというのが今の財政状況だと思います。

そういった意味で、そういったお金については、財布をつくって、基金をつくって、積み立てておく。将来的にそれを取り崩して一般財源として負担に充てるみたいな、思い切ったことも必要なのかなというふうに思っています。それは結局、複数年度の予算の考え方にもなりますし、ある意味、一般財源を特定財源化することにもなるのかなと思います。なので、重要事業については、その事業単体で見たときに、余ったものは少し基金に積み立てて、次の財政が厳しくなったときに充てるべきものとして残しておく。そういったことも考えてはいかがかなというふうに私は思っています。

最後に、収益性のことで佐藤先生が言われていましたけれども、市の中で、小学校とか広場をスポーツ施設ということで開放しています。かなりの数があるんですけども、それを地域の皆さんに協議会みたいなことで任せて、その方たちに使っていただくということにはしているんですけども、何分、既得権化していることもなきにしもあらずということで、それをしっかり市として、公の施設として、スポーツ施設として整備して、適正な使用料を取って運営していくというのも、小さいことですが、市有財産を、収益の源になるというか、そういったものにも充てることができるのかなということを考えているところです。そういった面で行うこと、小さいことですが、財源の確保、それから支出の両面で工夫していく必要があるのではないかと思います。

貴重な意見をありがとうございました。

#### ○岡本委員

どうもありがとうございます。もともとこのタイトルにありますように、持続可能な行政経営の評価といいますと、業務とか、その下に作業があって、その業務の効率を上げようとするのが管理と考える。そのもう一段階上に、何をやるかを選ぶのは「戦略」と我々は呼んでいまして、皆さんの言う「政策」に近いのですが、それは投資だということです。投資というのは、別にお金だけではなくて、対象を選んだり、つまり、人を選んだり、それから分野を選んだりなんかするわけですが、投資をする基準が民間の場合、3つございます。

1つは収益基準、何が儲かるかという基準です。これはみんなが同じことをやるからだめなんです。さっきの話になってしまって、みんなが儲かりそうなことをやってしまうから。2つ目が競争優位基準といまして、うちのほうが得意なわざがあるから、それで勝負しよう。3つ目に、これは2回目のテーマになるんだと思うんですが、組織能力基準というのがありまして、うちはどういう能力があるんだろうかというのを棚卸ししますと、その組織は必ず固有な能力になっているはずなんです。なぜならば、同じ人の組み合わせは2つとないからです。

そういうところに焦点を当てていったりするというのが民間でも行われているわけですが、市として大切にすることが、組織能力と一致すると一番いいわけですが、先ほどの山

本先生のお話にありましたように、話し合いをやるときに、こういう基準を何か決めておきまさんと、つまり、儲かるものをやるという人もいれば、競争優位をやるんだという人もいれば、組織能力をやるんだという人もいると、ものは決まらないんですね。そういうわけで、優先順位をつける。何を基準に議論しようかという、その前提をつくっていかなくやならないだろう。もちろん、そういう前提が過去の5カ年でだいぶできてきているかと思いますが、それを今後ますます強固なものにしていかねばならないんじゃないかと思います。

そろそろ結論のところに入りたいんですけども、両先生は何遍もお話しいただいているので、もう言うことはないかなと思って、前回もそういうふうに思ったら、幾らでもあるんですね。ですから、安心しきってお渡しします。佐藤先生、よろしくお願いします。

#### ○佐藤委員

きょうのテーマは、まさに「持続可能な」というのが枕言葉についているわけですから、いかに持続可能性を担保するかというところで、最後に私のほうから2点、既に何度か出ていますけれども、まず、事業に優先順位をちゃんとつけましょうということ。これは簡単に言ってしまうと、メリハリをつけた予算配分とか計画が必要であるということだと思います。何のために計画をつくるか。別にしゃくし定規に「計画を守れ」というつもりはないんですが、計画の中に優先度の高い事業があらわれてくるわけなので、そのための計画であって、やっつけでつくるものが計画でないはずなんです。したがって、ちゃんとメリハリのある形で予算、事業計画をつくりましょう。

次にPDCA、去年も何回か出てきたと思いますけれども、政策評価、いわゆる事業仕分けを含む事務事業評価をちゃんとやって、事業の進捗状況をはかりましょう。それから、本当にこれは効果があったのかというのもちゃんと検証しましょうということが問われてきて、その評価に基づいて、ちゃんと次の年の予算を決めていく。場合によっては、必要ないと思ったらその事業はやめる。そういう仕込みというか、PDCAサイクルというメカニズムが本当は必要かなと思います。

2つ目ですけども、もう1つは、将来に対して正しい予想を持つとか、予測を持つことだと思います。これはきょう、あしたの財政の話をしているわけではなく、「持続可能性」というと、きょうは持続可能なんです。きょうはもう予算をつくっているわけですから。これは10年後、20年後の話をしているわけですから、これからどうかということになるわけなので、そこにはできるだけ客観的な経済指標と、客観的な見通しに基づいた歳出や歳入の見通しが必要になってくるわけです。

国も人のことは言えないんですけども、どうしてもこういう財政の見通しというのは、予測と目標と願望が混乱するということになりまして、予測に始まり、願望に終わるんですね。例えば、あまり言っちゃいけないんですけども、アベノミクスの2020年に対する経済見通しは、あれは願望です。まずは正直ベースで、これから町田市の支出はどうなるか。何もしないとして、町田市の支出はどうなるのかな、何もしないとして、これから税収はどうなるのかなということを見通す。そこにすごい厳しい現実が見えてくるはずなんです。だとしたら、これに対して何をしなくやいけないかというのが次の目標になってくるわけでありまして、そのための計画であり、そのための歳入確保の努力だと思います。

市民の皆さんからすると、実際見てみれば、計画ベースで見れば財政は赤字だけれども、結果的に見れば、大体は収支はとんとんか黒字だったりするわけです。だから、「何だ。計画ベース

では赤字だったのに、何とかなっているじゃないか」というふうに思われがちだし、政治家の方もよく言うんですけれども、何とかなっているんじゃないかと、実際は何とかしているわけでありまして、何とかしている方法が、実は財政調整基金の取り崩しだったり、必要な支出の先送りだったり、若干の会計操作なんですよ。

ですから、何とかしているのはいつまでも続けられないので、10年後、20年後を見据えた形で、ちゃんとできる予算をこれからつくっていくということが問われると思うんです。一見けちなように聞こえるかもしれませんが、やはり継続は力なりでありますので、継続できない事業は、もともとあまり意味のない事業だと思ったほうがよろしいかと思しますので、そういう点においても、「持続可能性」をキーワードにこれから行政経営は考えていく必要があるのかなと思いました。

以上です。

○岡本委員

では、山本先生、お願いいたします。

○山本委員

私は1つだけにしますけど、町田市は市町村レベルでは全国一の公会計改革を進めておられるわけですので、きょう議論があったのは、一般財源で次の中期計画、あるいは現代の計画をどういうふうに見通していくのかということですが、ここのは残念ながら一般財源なんですよ。一般財源というのはどういうことかという、結局、ごらんになればわかると思うんですけど、市が市民の方に公表されているような予算とか決算の額の3分の2程度なんです。いわゆる自分の市役所の裁量で何とか財源をコントロールできるといいますか、調整できるもので計画を立てて、されているわけです。ところが、市民サービスを受けているというのは、まさしく公会計制度でやっているコストなんですよ。いわゆる国のお金であるとか、都からの金であるとか、そういうものを含めた事業費ベースになるわけです。

したがって、ぜひおやりいただきたい点は、新公会計制度を導入されているわけですから、財政の、国の2011年度までの計画についても複式簿記の予測をやっていただくと、どのような資産なり負債の状況に2011年度までにはなっているのか、土地はどうであるかというのがわかりますから、それをおつくりになると、市民サービスの状況もわかりますので、それをぜひおやりいただいて、一般財源ベースの財政見通しもいいですけども、それをされると、より決算が生きてきますので、ぜひそれを要望しておきたいと思えます。

○岡本委員

それでは、市長、いかがでしょうか。

○石阪市長

パワーポイントの最初の13ページを出してもらいたいんですが、一番上の「社会保障関係経費の急増」といったところで、2015年、ことし65歳以上が25%なんですよ。2025年が27%。その前は10年で8ポイントふえて、今度は10年で2ポイントですから、大したことないじゃないかと思えるので、この表現自体も若干問題なんですよ。なぜかという、75歳以上の後期高齢者医療事業会計が相当膨らむんです。これは65歳以上でつくっているものだから、危機感が伝わってこない。ということで、つくった人には、もうちょっと効果的な表現をしていただきたかったなと。異常にふえます。65歳から74歳まではそんなことはないんですけども、75歳を過ぎると非常に大きな医療費がかかりますので、そこがふえていくことが問題なんだと私は思っております。

それから、これは国、厚生労働省も言っていますが、介護保険が、これまた75歳を過ぎると介護保険の支出がいきなりふえるんですね。特に80歳になると、このシェアはすごく上がっていきますので、この2015年25%、2025年27%で、「まあ、そんなものかな」ではないので、そこがかなりウェイトが上がってきますので、そこをもうちょっと我々としては表現をしていこうかなと思っています。

パワーポイントの3ページを見ていただきたいんですが、そもそもこれを何でやったかという、実はこれは私が言い出した話ですが、政治家というのは、あるいは選挙に出るときは必ず「これをやります」と言うんですね。「行革をやります」とも言うんですけど、実際には、聞いているほうは、そこに鉄道が来ますとか、モノレールが来ますとか、私も言っていますが、いろいろ言うんですよ。その財源のことは言わないんです。

実際に首長が言ったことはみんな聞いていて、議員が「あれはどうした」と言いますから、一番上の「重点事業プラン」の「まちづくり基本目標」のところに、政治的な主張がかなり入っちゃうんですね。そのときに、財政見通しはどうなったのよというのは全然忘れちゃうんですね。どうなるかという、1つの考え方としては、計画期間をぐるぐる回してわからなくしちゃう。実態的にわからなくなっちゃうんですけれども、計画期間がこの5年間でどうだったかというのは、最初の1年をやめて、次の1年を出すみたいな形で、ローリングというんですけど、そんなことをやってしまうということで、わからなくなってしまう。それから、「行政経営改革プラン」もそうなんですけど、結局、それを支えるために何をやるかということが切り離されている。

この絵をつくったのは、全部が相互に関係をしているんですよという絵なんです。これを切り離したいのが首長なんです。私が自分で言うのは何なんですけど、これがあると非常にやりにくいんですね。その重点事業をやるのに財政はどうだと必ず聞かれますから、本当はやりたくないんですけど、これがないと事業が、さっき言った先送りとか、計画にないものを紛れ込ませたりとか、いろんなことが起こっちゃうんですね。

ですから、これを堅持をする。逆に言うと、私の言っているせりふとか、選挙で言っていた演説とか、これから言う演説も、制限をしなきゃならないのは、これがあるからで、これは絶対に投げないというか、これを堅持することが財政規律でもあるし、また、将来持続させるためにはどうしても必要な構造なんだというところでもあります。

首長がこんなことを言うてはいけないんですけど、そういうことなので、今回、特に下のほう、「行政経営改革」というのは、経費削減、あるいは経営努力目標は何だということをはっきりさせるためにやっているわけですから、そこをはっきりさせて実現をさせていくということが、最後に一番上の事業計画を支えているんです。これは下で支えているわけですから、構造をつくっている。そこをしっかりとやっていきたいというふうに、最後は決意表明であります。

○岡本委員

ありがとうございました。きょうは財政的な観点から、町田市役所の今後の課題、留意すべき点についていろいろ議論をさせていただきました。課題は結構多くありますし、そういうことを実際に政策立案したり実行していただくのも職員の方ですし、財政規律を守るのも職員の皆さんにやっていただかなければならない。モチベーションというお話も出ましたけれども、最初のときに市長から、ベネフィットでなく、今は生産性という言葉が、英語だとプロダクティブ・パフォーマンスと書かれていて、多分、市長のおっしゃりたいようなニュアンスが入っているんじゃないかと思うんですが、つまり、意識面、気持ちの面も関連してくるんじゃないかと思います。

さらに、何遍も出てきたワーク・ライフ・バランスも相当考慮しなければならない。

したがって、次回、第2回の委員会では、実際に推進していただく市役所の職員、あるいは組織に焦点を当てまして、この基礎である組織、風土がどうなんだろうということとか、職員の方の意識とか意欲とか、あるいは能力とか、そういうことについて、それをもっとオープンに自由にやっていただきたいけれども、阻害する要因があるとすれば何なんだろう。そういうものは改善していかなければならないだろう。

さらに、実際に推進する上でも、総論で「やるべきだ。いこうよ」というのはわりと楽なんだけど、実際にやっ払いこうとすると、各論でいろんな手法とか、あるいは簡単にはいかないの、何遍もやってみるとか、いろんな工夫が必要になってくるかと思うんです。そういうこともどういうふうに考えていったらいいだろうかというのを、次回、第2回のテーマにさせていただいて、より深い議論をしたいと思っております。きょうはどうもありがとうございました。

○経営改革室長

本日はありがとうございました。2015年度第1回の町田市行政経営監理委員会はこれで閉会とさせていただきます。本日の議論は、まとめ次第、市のホームページに掲載しますので、ぜひごらんください。次回、第2回の委員会は11月下旬を予定しています。ご都合のつく方はぜひお越しください。

それでは、これをもちまして第1回町田市行政経営監理委員会を終了いたします。お疲れさまでした。

午後4時28分閉会