

第4回府中市行財政改革検討協議会

- 1 日 時 平成24年11月29日(木)午前9時～正午
- 2 場 所 府中市役所北庁舎第3会議室
- 3 出席者 委員側 和気会長、北谷副会長、河北委員、都築委員、都留委員、内藤委員
事務局側 鹿島財政担当参事、佐藤財政課長、梶田行財政改革担当主査、遠藤財政課主任、大井政策課長補佐、村野職員課長、矢ヶ崎職員課長補佐
- 4 内 容 ア 人材育成について(職員研修・人事制度・定員管理・人件費)
イ 行政評価について(行政評価制度・事務事業点検などの外部評価制度)
ウ 予算編成について
エ その他
- 5 配布資料 資料19 新年度予算における新規・レベルアップ・市長特別枠・見直し・廃止事業の予算推移(抜粋)
資料24 職員研修に関する資料
資料25 職員提案制度の実施状況等の資料
資料25-2 職員提案制度の規程等の資料
資料26 職員数及び職員給与に関する資料
資料27 行政評価に関する資料
資料27-2 第5次府中市総合計画施策体系図
資料28 事務事業点検に関する資料
資料29 予算編成に関する資料
- 6 傍聴者 2名

第4回府中市行財政改革検討協議会会議録

ア. 人材育成について

(職員研修)

●国家資格等の助成の目的と資格取得が業務改善や業務向上につながっているかフォローする必要がある。

→国家資格試験等の合格通知や通信教育の修了証をいただいた時点で、その実費相当分を支払っている。一級建築士資格を職員が取得したことにより、府中市の建築行政に貢献・反映ができる状況はあると思うが指標で成果などを今後、検討したいと考えている。(事務局)

●国家試験の受験料補助は、税法では資格取得は個人に帰属するものと捉えており、税法的に問題ないのかどうかをチェックした上で、補助する必要がある。

●市の財政に余裕がないときは、職員への助成制度も見直すことも必要である。

●民間企業の場合には、能力開発のコアは、OJTであり、日本企業の現場の強みがそこにあると言われている。府中市の場合、どのように行っているのか情報提供していただきたい。

→新人職員を対象に、その職場の比較的若い職員をOJT担当職員として一人選任し、一年間を通して日常業務のフォローを受けながら、公務員としてのスキルや業務のスキルの向上を目指していく。OJT担当職員に対しても研修を行う。また、職場の管理職にも新人職員育成にあたっての研修を行い、職場全体で新人の研修体制を整えていくという方法で啓蒙している。(事務局)

●「希望者で受講」としている研修は、どのくらいの人数が受けて、どのくらいの効果・意味があったかという評価は必要だと思う。

→毎回、研修が終わってから、研修のアンケートや今後も受講希望などを伺っている。(事務局)

●派遣研修の具体的な内容について情報提供していただきたい。

→主に東京都の市町村職員研修所への派遣、総務省の自治大学校への派遣、その他、国内の先進自治体への視察、海外視察に1~2名程度参加している。(事務局)

●自治大学校の研修は具体的に何をやっているか、内容について情報提供していただきたい。

→総務省が将来幹部候補になるような職員を育成するため具体的な事例を挙げた研修を実施している。(事務局)

●研修受けた職員から、レポート等の提出はさせているのか。あとで見直すと、アイデアとして活かせる内容のものがあると思う。

→研修が終わると、すぐに記入・提出ができる形式のレポートの提出と、研修が終わって

から概ね一週間程度以内までに、2、3 ページにわたるレポートを提出することとなっている。(事務局)

●提出されたレポートを、匿名で、業務と関係職員に見せることで改善策がでることもある。1,200 人ぐらい職員がいて、職員提案が 60 件は、とても少ないと感じる。職員の目的意識が薄いのではないかと感じてしまう。ぜひ、研修報告を活用してほしい。

●研修の講師の選定方法や費用はどれぐらいかかっているものなのか教えてほしい。

→研修を担当する業者の選定の仕方、研修テーマに対して、提案をいただき、内部の職員で、その提案の内容と金額面も評価して決定している。費用は内容で変わるが、例えばメンタルヘルス研修の平成 23 年決算額は 10 万 5,000 円となっている。(事務局)

●講師の選定は、広報等を通して、無償で協力いただける方を募集するということはできないか等、経費をかけない方法を考えた方がよい。

●入庁した若い方の研修をやる講師は、内部の職員で対応できるのではないかと思う。

→東京都市町村の職員研修所の講師は、自治体の課長級クラスの方が派遣で行っている。各自治体が 2～3 人の職員を派遣し研修を組んでいる。(事務局)

●外部講師と内部講師の比率を変えることも必要だと思う。

●研修の時に講師をやれるリーダーの育成を行い、専門業者と併用して活用する。また、職員が抱えている職場での問題に対して、職員相談員を配置し、話しを聞く中で、職場の問題発見や業務改善提案に繋げることも必要だと思う。

●研修をやる趣旨に、「市民サービス向上への飽くなき情熱」とあるが、市民も一緒になってやっという流れがある中で、あくまで、市民にサービスを提供することが目的ととれてしまう。

●部署が変わったら新しい部署での研修を受けないといけない。一方ある程度プロ化していく必要があると考える。人事異動で以前の職場で身に付けたものが役に立たなくなってしまう。プロ化して、レベルを上げることで、研修の必要回数が減るのではないかと思う。

(職員育成)

●長期間同じ職員が配属されると、長く経験されている方の判断にすべて任せ、弊害も出てくる。

●短期間で複数の職場を回り、職場全体の仕事を知り、オールマイティな職員になる。市の業務にプロ的なものは必要ないと思う。

●府中市の場合は、異動する範囲はある専門を超えた異動が行われているのか教えてほしい。

→おおよそ入所 10 年以内に 3 か所程度のジョブローテーションする考え方がある一方で、専門的知識をある程度有する者については、在職期間が長くなるという現状ある。ポストが上がっていくときには、今までの経験してきた職域の中で得意分野と含めながら、人事配置している。(事務局)

- ジェネラリストでやるべきなのか、スペシャリストでやるべきなのかというのはかなり難しく、国と自治体でも違う。かつて府中市も専門職採用をしていた時期があったが、いくつかの自治体を除いて廃止する方向へ動いたのは、日本の公務員制度はジェネラリスト指向でやり、その中に一部スペシャリストがいるという体制で行っているためである。
- 若いときはいろいろな職場を体験したほうがいいと思う。様々なセクションを経験し、仕事を知り、広く勉強することが大切である。
- 仕事の内容が専門職化し、高度なことも自治体の職員にも求められてきている。スペシャリスト育成の面から、提案や職場改善意識の芽を摘まないようにしなければいけない。
- 企画・財政部門の職員と福祉事務所の職員、学校の職員など、市民と常に接して、サービスを提供している職員では、職員が必要とする研修内容が異なっている。
- 自治体が直営で行う保育所と民間の保育所で比べると、一般的には民間の保育所のほうがサービスが良く、満足度が高く人気がある。公立は安定しているが、イノベーションがないという意識を持たないと、公立保育所のサービスの質が向上しない。

(職員提案制度)

- 職員提案で平成22年に106件と急に増えた理由を教えてください。
→年間のテーマを決めたキャンペーンを2回やった結果である。(事務局)
- 職員提案制度はどこの企業も実施しているが、現場レベルでの日々の業務を通じて改善が行われるほうが多い。市の場合の状況について情報提供していただきたい。
→職員提案で気付きが生まれて、実現につながったものもあるが、日々の業務の部分が大きい状況である。(事務局)
- 日々の業務における改善の記録はつくっているのか知りたい。職場レベルで上司とのやり取りの中での改善アイデアを残しているか知りたい。
→記録として残すため、職員提案制度の提案対象としているが、提案にもあがらないような日常業務の一環で取組んだものまでは網羅できていない。(事務局)
- 期間を限定せず常にテーマに基づいた提案は、受け入れたほうがいい。
- 提案制度の提案件数は、非常に少ないと思う。自分の課の業務に対してどういう改善案がでているのか、表に示すことで、意識改革につながると思う。
- 提案をキャンペーンで行うこと自体が問題である。
- 職員自身は、日頃の業務での問題意識を持って取組んでおり、自分たちで業務改善しているが、提案として出てきていない。そういった取組みに対しても、いかに光をあてていくかが課題である。
- 組織の活性化には、改善活動が大事である。小さなことでも提案させ、ハードルを下げていくことが重要である。
- 職員提案の中に、実施予定はあるが、まだ未実施となっているものの内容を確認したい。
- 提案制度は、件数が非常に少ないので、もう少しハードルを下げて、日常的なレベルで

提案できるシステムが必要である。各職場で行われている、日常的な改善も拾い上げていくシステムをつくり、職員の中に意識を広めることが大事ではないかと思う。また、提案されたことがどれぐらい実施されたか、どう受け止められたかといったことをフィードバックし、制度を活性化していく。

●職員専用の事務システムを活用し、改善案の情報交換をしていく。

→現在、全職員が提案の内容を見ることができるようシステムにしている。(事務局)

●提案が取り上げられなかったものは、提案者に理由の説明し、提案意欲が欠けないよう、フォローする必要がある。

●提案は取り上げて「変わったな」というのが伝わるようにする必要がある。

●研修体系も応用的なところの研修をきっちりやっていく必要がある。改善提案は職場全体で共有できるようフィードバックするシステムにしないといけない。意識化していくということが必要である。

(職員数・人件費)

●三多摩では2番目に職員の負担割合が多いとなっているが、終業の鐘が鳴った瞬間に帰ってしまう職員もいる。民間には考えられないような行動が、実際にある。市民から見て、「どうなのかな」と思われる行動はなくしてほしい。「人が少なくて大変」という割には、本当は負担にはなっていないと思う。

●従来、人数をかけていた業務にも、今は委託や電算化で相当な人数を減らすことができる。業務委託がどれだけ行われ、それに付随して削減がどれだけ行われたか、新たな業務にどれだけ職員を付けたかという状態等を見なければ、府中市が努力しているとは言えない。

●民間委託の中にも委託先の社員の人件費があるので、人件費を評価する場合には、トータルで見たときに本当に効果が上がっているのか、サービスをどうするかということを考えていかなければいけない。

●各事業の人件費については、事務事業点検シートの人件費の捉え方でも良いのではないかと思う。

●各市の外部委託の内容が一つの基準になる。ただ、職員の削減を年度単位で見ればいいというものでもない。

●外部委託といっても、お金で見たら市の職員だった人が違う肩書きになって同じことをしているように思える。削減しているように見えるが、配置替えになっているのと同じである。

●技能労務職がなぜ委託化できないのか。技能労務というのはどういう業務なのか教えてほしい。

→粗大ごみの回収業務、給食センターの調理などがある。(事務局)

●国家公務員給与等の状況は、人事院の資料で全部わかるが、市職員については、給与、

普通昇給、特別昇給などの昇給の種類、退職手当の最高支給額、支給月数、勸奨退職などの状況が分からない。

●給与には、基本給に地域手当、扶養手当、通勤手当、住居手当、超過勤務手当などの諸手当を含めた額を入れるべきであり、基本給のみを給与として公表しているのはおかしい。

●技能労務職が事務職より高いというのは、民間水準と比べ非常にアンバランスな体系になっている。

●昇給管理では、職務の専門性、特殊性、困難性などがそれぞれ違うにも関わらず、一つの俸給表で運用されているのもおかしい。

●市の広報に掲載されている職員給与も、給与として支給されている実際の給与総額の平均給与を出すべきである。

●府中市の職員給与は、ラスパイレル指数100を超えている。なぜ超えて支給されるのか、その合理的根拠を示さなければ市民の理解は得られない。引き上げるときは国に準じ、引き下げるときは準じていない。

●市民に受益者負担を求める一方で、職員互助会には補助金が出ている。共済掛け金も負担し、なおかつ互助会の補助金も負担している。このような給与、諸手当を含む職員の特権的なものは改善を図る必要がある。

●何でもいいから民間にやらせればいいという話ではない。民間委託は、一定の線を引いて、実施すできであるとする。

●内部に甘いような体質が残っている。支出をしっかりと見ていかなければいけない。

●60年代の経済成長で人手不足が起こり、女性も働くようになり、60年代に厚生省が自治体で保育所を設置するようすすめて、公務員になった保育士が多くなったが、運営コストやサービスの質が私立の方がよくなり、公立保育所を民間運営にまかせるようになった。公立保育所解消と民営化は全国の自治体に共通している課題だが、なかなか解決できないでいる。

●他市では、行財政改革課がある。取り組みの姿勢が違う。府中市も短期間でも少し人を増やして取り組む姿勢があっても良いと考える。

●行財政改革をプロジェクト方式により、職員も動かし、時限を区切って集中的にやる必要もあると考える。

イ. 行政評価について

(外部評価)

●外部評価は必要だと思う。内部だけだとどうしても甘い処理をする場合もある。外部の目から様々な事業をまとめて見ると、その事業の評価が見ることができる場合もある。外部評価が業務改善につながっていくと思う。

●外部評価そのものの評価をすることも考えないといけない。

●外部評価のシステムは、風通しを良くしていく意味でも必要である。また、継続して実

施していくことが必要である。

●事務事業評価は、全体的な施策の評価ができない。全体的な事業評価として見ていくというのにも必要であると考える。

●審議会や協議会も会合的なものもあれば、外部評価としての役割の部分もある。

●市が業務委託でコンサル会社に委託しているが、そもそも内部の職員でできない内容なのか確認すべきである。この厳しい財源の状況であれば、見直すことも必要である。

●行政評価制度と事務点検の選定基準を教えてください。

→行政評価制度については、市が実施している事業すべてが対象になっている。事務事業計画をつかって事務事業評価をして、それを束ねる施策評価を行っている。事務事業点検との関係では、行政評価制度の中に、事務事業点検が制度として一体化していない。事務事業点検は、選定基準を設け、事業費が500万以上、年数が5年を経過、市で裁量の余地があるものという基準を設けて120を選定している。事務事業評価と横並びの制度である。

(事務局)

●事務事業点検でも選定基準はあるが、結果としては自己選定になっている。

●事務事業評価では、人件費についても評価・チェックするのか教えてください。

→全体総額に対し各事業に必要とされている人数に按分して振り分け、事業費とあわせた形で管理し、確認しているが、事業一個一個で人件費がいくらというところのものになっていない。(事務局)

●事務事業点検では、一つの事業の評価をすると、関連事業も見えてくる。本当は、関連事業も含めて全体で見るべきだと感じている。関連事業も含めた全体で見て、どういう市民サービスを提供しているか評価ができるようになる。

●行政評価について、評価についての審査を行う委員会を設置し、行政評価のチェックするシステムを構築すべきである。

●全体の判断を大局的にできるような評価システムが必要である。

●評価というのは、自己評価と利用者評価と第三者評価の3種類あり、自己評価は、自分に対して甘くなる。利用者評価としてニーズ調査や満足度調査をやった結果、ニーズが低いからやめる、見直すことも必要だが、利害関係があるので、第三者が、客観的な立場から評価をすることも必要であると考える。この3つをうまく組み合わせてやっていくことが必要である。

●事務事業評価で分かるのは経費と人だが、時間も資源だと思う。どれぐらいの時間をサービスに費やしたか、時間のコストパフォーマンスを評価の中に加えるなどし、新しい基準を考えると良いと思う。

(委員会・協議会について)

●いろんな審議会や委員会が各課にあるが、整理し、役割として外部評価を兼ねたものがないか検討すべきである。協議の場の人数も非常に多いと思う。協議会の役割を整理

するだけでも経費や業務量も相当削減されると思う。少人数で継続的にそういうものを活用したら、あらたに設置しなくても検討ができるのではないかと思う。

- 市にどのくらい委員会があって、委員謝礼をいくら払い、職員がどのくらい労力を割いているのか確認すべき。
- 協議会がどのくらい成果があったか把握する方法が難しいと考える。
- 農業委員会の委員の数が多。農業の面積、就労人員割合と農業委員の数のバランスを考えるべきである。委員報酬も高額であると思う。
- 委員会・審議会などの人数も適正規模なのか確認する必要がある。謝礼金等のコストの問題もあるが、委員数が多いと発言の機会も限られてしまう。
- 利益団体の代表も参加しているため、大人数になっている。
- 委員会、協議会の委員の謝礼金などは、無償や交通費分で協力してくれる方をお願いしてはどうかと思う。自分の住むまちがよくなるためなら市に協力をする方に声をかけるほうが良いのではないかと思う。
- 委員会や協議会の協議内容によっては、市議会議員が参加する必要性もあるが、議員報酬が市から支払われている。市議会議員としての仕事の延長線上ではないのか。
- 様々な機会を通じて市民の意見を市政に反映させるのであれば、協議会の数を減らし、支給すべき金額を検討すべき。
- 市民が市政に協力しているのは、報酬のためではなく、皆で協力した結果が自身にかえってくると感じているからだと思う。
- 協議会の回数、人数、謝礼額は見直したほうがいい。

(その他)

- 入浴券支給事業は、高齢者の方を対象にした事業なのか教えてほしい。
→生活保護を受けている方に対しての入浴券支給事業である。(事務局)
- 生活保護費と入浴券で二重支給にならないのか確認したい。
→お風呂がない方には、基準となる保護費から入浴設備にかかる光熱水費は差し引いて支給して入浴券を支給している。現物支給による加算制度である。入浴券は、ナンバリングをし、転売防止を図っている。(事務局)
- 生活保護者の不正受給の話についての対応はどのように行ったのか教えてほしい。
→ウィークリーマンション入居者など本人の所在確認が難しい対象者の状況確認を行った。(事務局)
- 生活保護は保護する期限で決め、期限がきたときにもう一回状況確認するスキームをつくっていく必要がある。必然的にチェックが入るようになる仕組みづくりが必要である。

ウ 予算編成について

(予算編成制度)

●議員や議会の役割はどうなっているのか教えてほしい。

→議会の役割は大変重要で、事業を実施した後に決算を議論いただき認定していただいている。予算においては、予算編成をし、最終的には議会で議決されなければ執行できないことになっている。行政と議会が市政の重要な両輪である。市議会からの指摘や意見も外部評価の一つであると考えている。(事務局)

●予算は、枠配分で考えざるを得ない。入ってくるものは限られている中では可能な負担にあわせるという基準にせざるを得ないと思う。また、監査等での指摘については、検討して新年度予算の枠配分の編成基準に反映する。一方、枠配分を受け取った先は使い切ること考えがちであるので、枠組みで決まったものに時間をかけて、チェックし、新しい予算を組むときに、枠組みの修正をする仕組みを検討すべきと考える。

●職員が改善意識を持って予算を編成すると効果があがる。

●毎年、マイナスシーリングかけ、重要な政策にかかる経費をカバーして、予算総額が前年度を上回らないというスタイルを図る必要もある。

→毎年、枠自体の中でもシーリングをかけてるので、枠から収まらないというような状況が出てきている。枠配分制度自体を見直す必要があるが、財源がない中では、どんな方式でも予算編成をやる上では難しいと考える。(事務局)

●シーリング方式と枠組み方式の違いの説明をして欲しい。

→枠配分は、各部に一般財源を配分し、その中で自由に各部の裁量で予算を組む方法である。シーリング方式は、経費ごとに一定のシーリング率を定めて各課に積算させ、査定をしていく。枠配分では、配分する枠自体を圧縮して配分をしてしまうので、配分額が多ければ自由度が増すが、配分額が小さいときには各部での裁量の余地が減ってくる。今も枠配分とは別に、扶助費では3%増の中で収める方針も続け、補助金に関しては7%、全体でシーリングする方針も出している。各経費が一律で減ってくるというイメージがシーリングで、枠は、配分をした中で自由に予算を組むものとなっている。(事務局)

●工夫や努力をして、事業費を減額したことで得られる余剰分を活用する方法もある。

●歳入全体が落ちているため、余剰分が限られてしまう。このままでは、新規事業ができない状況が続いてしまう。

●他自治体で枠配分方式を中止して、査定方式に戻した自治体はどこか教えてほしい。

→調布、三鷹、小金井、狛江。近隣市で行っている。枠配分を継続しているのは、府中と武蔵野である。(事務局)

●予算編成方式で、枠配分方式は部の裁量が増えるが、裁量をする側で改善する努力をしないと、見直しは図れない。改善のインセンティブが働いてないとマイナスにならない。シーリング方式で全部一遍に削減すると、本当に必要な事業も削られるデメリットがある。中間的なシステムを考え、外部評価、事務事業評価とリンクして、見直しによるインセンティブが働くシステムをつくるべきである。

- 民間企業は選択と集中で効果を上げるための予算組みと見直しを行う。トップの方たちが決断し、すすめていくべきである。
- 会社は、利益や赤字は自己責任だが、市役所は市民が対象であり、トップ判断でやる、やらないという判断基準が違うと思う。
- 市民の声をできるだけ反映させることや、予算配分の方式で事務事業評価や事務事業点検の評価と結びつけるなど、何か新しい手を打つべきである。従来のままでは難しいと思う。
- 政策会議と予算編成会議の意志決定には、責任もあり、外部の人が関わるのは難しいが、内部でやる限りは、今と同じような問題は起こってしまう。しがらみのないところで、いろいろな意見を聞いて、参考にしながら、理事者が決めていくようにすることも考えられる。何より根幹が変わらないと効果が出ない。

(その他)

- 本当に行財政改革をやるなら、外資系のコンサルタント会社などに、すべての仕事はどういう状況であって、本当に必要なかどうかということをチェックし、全体を把握するということが、一番ラディカルなやり方と思う。全体を外部評価することが必要ではないか。また、お金を出して業者に委託するのではなく、そういった会社に勤務経験のある方にご協力いただき、市全体の業務の洗い出しと評価が必要だと思う。
- 経常的経費が毎年増えているので、府中市が独自に国よりも上積みしているものは見直すべき。
- 契約も競争入札を積極的にする。
- 事業仕分けで出されたものはもちろん、類似事業の削減、経常事業の削減をやって、新規の事業費を生み出していくために最大限の努力をしなければいけない。受益者負担の見直しも、まず公が身を切らなければいけない。
- コンピュータシステムは、保守やシステムの更新はコンピュータ会社に依頼すると、その費用の内訳を聞いても相場がわかりにくく、導入するまでにも費用がかかっているから以前の会社に頼ってしまう。新しいものに置き換えたら一時的には、支出が増えるかもしれないが、何年か先のランニングコストも含めると実はコストが下がるのであれば、変更してみることを考えるべきである。
- 学校給食制度は、栄養管理や食育など目的もあるが、親が楽をするための仕組みにもなっているのではないかと考える。
- 空き教室は、臨時の保育園のような子どもの預かり施設に活用したい、学童クラブとして活用できると思う。
→学校は今、空き教室がない状況と老朽化の問題がある。給食センターの見直しの話もテーマとしては上がっているが、整備に関する予算化まではできていない。(事務局)
- 民間企業の無駄と公務の無駄は違う部分もある。市が同じ団体にいくつも財政支援をし

ているというのは無駄ではないか。

●補助金の交付が本当に必要なかどうか、その部署単位でチェックをして、補助し続けるのが当たり前でなく、補助金の効果もチェックする。時間をかけ、必要があればチームをつくりながら、一つの部署をチェックして、結果を翌年以降に反映させていく仕組みも考えることもできる。

●市民から見たら、市に実施してもらいたい事業は別だというものがあるかもしれない。市民をどんどん参加させて、様々な意見を聞くことも必要と考える。必要ないものは何なのかを職員だけで考えるのではなく、皆で考えることが重要ではないかと思う。