

第 5 回府中市行財政改革検討協議会の開催結果

- 1 日 時 平成 24 年 12 月 20 日（木）午前 9 時～午前 11 時 30 分
- 2 場 所 府中市役所北庁舎第 2 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 公共施設やインフラの整備・維持管理への取組みについて
イ 公共施設運営・公共サービスへの民間活力の導入について
ウ 現行革プランからの継続事業の考え方について
エ その他
- 5 配布資料 資料 3 0 府中市の財政見通し等について
資料 3 1 行財政改革推進プランの進捗状況
資料 3 2 民間活力導入に関する資料
参考 公共施設マネジメント白書（概要版）、インフラマネジメント白書（概要版）
- 6 傍聴者 3 名

ア 公共施設やインフラの整備、維持管理への取り組みについて

【財政見通しの考え方について】

●市の大きなプロジェクトで、府中駅南口第一地区の再開発、市庁舎の建替え、給食センターの建替えが見込まれているが、財政見通しには市庁舎に係る事業費は入っていない。

●市庁舎建替え費用の 150 億円が加わった場合も想定しておくべき。基金の状況や市債の残高も大幅に変わるはず。

→財源は、できる限り起債を活用したい。起債については、公債費比率で起債制限を受けないよう管理している。現在のところ再開発での起債を含めても起債額全体で年 50 億円であれば、起債の比率、公債比率といった指標は問題のない数値を維持できると見込んでいる。(事務局)

●基金残高が 24 年度から 29 年度までで、329 億円から 86 億円まで減っている、5 年間で年平均 50 億円も取り崩すのか。

→基金は特定の目的のために積み増しし、事業の実施時期に取り崩す。これまで再開発事業を見越して積んでおり、その事業期間に取崩す。また、公共施設の管理基金や福祉基金などの利子運用基金は、財源不足対応で取り崩してきたが(毎年度約 13 億円)、今後も取崩しを続けた場合や市税収入の減少対応で財政調整基金を取り崩し補填することも想定して見通している。(事務局)

●財政見通は、基金が今後も減っていき、財政運営も厳しいと想定した場合に、新しい事業の見送りや既存の事業を減らすことを考えていかないと財政運営ができないということを示している。

●財政見通しでの約 100 億円の財源不足額は、庁舎の建て替え分の 150 億円も加えた 250 億円が不足していると考えてもいいのではないか。起債するということは、借金をすることと変わらないわけなので、財源不足だということである。

→財政見通しに反映していない部分もあるが、基金の対応分もあるので、150 億円全ての財源が不足しているというわけではない。(事務局)

●行財政改革をやるということは、いろんな所に痛みを分かち合ってもらうことが必要。特に自治体内部の痛みが一番大きくないと納得してもらえない。全体を改革していく上で、「市役所の改革が一番ラディカルだった」、「市役所の新築のやり方が、従来の慣行にとられない非常に革新的なやり方だった」と言われるような取り組みが必要。

【市施設の整備の考え方について】

●市の施設が今どういう状況なのか、全体的な価値、総額を把握し、その中で何が重要なのか判断できるよう一つの情報としてまとめ、比較することで、何がコントロールできるか検討すべき。

●施設の建て替えでは、複数の分散した施設を統廃合して、一つにまとめていく。維持管

理経費も統合すれば、個別よりも負担は軽減される。

●給食の自校調理方式はなぜ残っているのか。給食提供のための設備費用や人件費などの維持経費が高んでいるのではないのか。

→給食センターができる前から各学校で給食サービスをやっていたが、給食センターの稼働能力の問題などから3校残ってきたという経過がある。給食センターの建て替えを進めるにあたって、全部を給食センターで対応する形を考えている。(事務局)

●自校式の給食の施設についても、財政状況を考えると統合すべきである。

●厳しい財政状況の中なので、使えるものは使いながら、建替えを先延ばしにすることは本当にできないのか、もう一度考えるべきではないか。

●設備を考えると、今庁舎で使っているものと、今造られている製品を比較すれば、性能も良くなり、電気代もかからなくなっている。いろんな考えで比較・検討すべき。機能を1か所に集約できるのがあれば、機能を集約して、集約された施設の土地は売ってしまうことも含めて検討する。

●美術館も開設当初と必要性も変わった。当時の財政状況と変わってきている。引き続き施設維持する必要性について考える必要があるのではないか。そういった視点で施設全体を見直す必要がある。

●これからの市の公共施設整備の考え方として、その必要性だけを訴えるだけではなく、市の財政状況を含めた全体的なイメージを伝え、施設整備が市財政どういった影響を与えるのか、手法も民間の活用や不要な資産の売却を含めたあらゆるシミュレーションをして、稼働後の維持経費も含めて検討するというスタイルでなければいけない。

●財政が悪くなる状況の中で「協議会で決まったからこれでやる」というフェーズで今後も続けていくと、さらに財政が厳しくなっていく。考え方を切り替えていく仕組みにしないと行き詰ってしまう。

●施設の建て替えをするなら、規模・手法も含めてコストを安くする方向で実施するという基本方針は非常に大事である。

●市庁舎の建替えに関する情報が市民に伝わっていない。市民に周知されていないと思う。広報の記事だけでは弱い。

→現在の場所に隣地を買収して建替えを予定しており、市議会の市庁舎建設特別委員会の了承を得て、市議会で認められた。(事務局)

●財政状況が今後おもわしくない中で、いつから、どのくらいのお金をかけて庁舎を建てえる予定なのか。

→今後基本計画を策定予定である。平成28年度を着手開始時期と見込んでいるが未定である。また事業費は、他の自治体の事例も参考に、150億円程度と見込んでいる。(事務局)

●そもそも地方公共団体の市庁舎が自前の土地で自前の建物でないといけない法的規制はない。高階タワーに商業施設とともに市役所が入るという考え方もありうる。

→法的に拘束するものはない。他市では一部を借り上げているものもある。(事務局)

●企業では経営悪化での対応策として人員のリストラと本社の売却を行う。市の庁舎が自前の土地に自前のビルを用意する必要があるのか。財源不足見込額が 100 億円見込まれ、さらに 150 億円で用地取得や建物を新築するという方針が理解できない。

●平成 30 年度以降財政の見通しが不確かな中で、市庁舎を新しくするのは、地域の施設も古くなる中で利用している市民感情として理解が得られにくい。今やらなければいけない説明が必要である。

→市の施設では耐震、安全性に配慮し、学校や文化センターなどで順番に対応してきた。最後の方に残ってた市庁舎は、耐震補強だけという話もあったのですが、短期間の延命措置のためにかなりのお金を投入することにもなることや結果的には建替える必要がというところもあり建替え計画を進めている。(事務局)

●市庁舎の建て替えは、市民はシンボリックに見る。財政が厳しいから事業を廃止する一方、立派な市庁舎ができたなら、市の取組みが疑われる。説明責任を果たすことが必要。自前でビル建を建て、市役所で使う以外は賃貸で収入を得るなど、一般企業の発想が必要。

●庁舎を建て替えのサービスや経済的効果を積極的にアピールすべき。150 億円の妥当性を訴えることが必要。

→市庁舎の関係では、市民を含めた検討協議会を設置し、費用対効果やトータルコストなども踏まえた中で、現在地での建て替えという判断に至っている。(事務局)

●建替えが決定した話がある一方、着手時期が「平成 28 年ぐらい」と未定となっている。事業計画と財源のシュミレーションを複数案つくって議論すべき。行政側がどの程度説明してきたのか疑問を持たれる。

→手法の検討やシュミレーション等も協議会の中で様々なパターンで作り、説明し、検討いただいている。市議会の特別委員会でも検討いただいている。(事務局)

●150 億円の話とこの協議会の見直し・廃止の提案内容を考えると、150 億円の方が圧倒的に大きい話である。大規模施設の建設プロジェクトを考え直すだけで大きな財政効果がある。

●市庁舎の建替えシュミレーションの中には、現在の土地を売却して、売却利益で建物を建てることや商業施設と市役所を一体化するシュミレーションなどあったのか。検討した内容がどこまでの範囲で検討したのか見えない。

●建替えにあたっての市民協議会でも、「建替えをすべきか」、「建替えるならどこに建てるべきか」について検討する場であったと思う。市の施設の状況や財政全体の視点からの建て替えの必要性、手法についてまでの詳細な話はなかったのではないかと。まず、市全体を見る必要がある。

【インフラ整備関係】

●市道の道路舗装や下水道の補修工事は、同じタイミングで行えば経費節約になる。ヨーロッパの都市の道路の舗装と比べると非常に良い状態である。補修する期間も今よりも間

隔を少し長くするだけで、経費も削減される。

- 公園剪定の作業回数を1回減らすだけでも市内の公園数の数だけ効果がある。
 - 未利用地を駐車場などで貸し出すなど、維持にお金をかけず、活用する方法もある。
 - 市の歳入確保策に法的規制がないなら、休眠資産を活用して収益を上げていく。
- 自治体への取組み制限はないと思うが、民間企業を圧迫することは道義的にも難しい。
(事務局)
- 資料にあるとおり、今後の施設維持管理経費が、近年の投資的経費の1.7倍必要ならば、施設使用料も1.7倍を基準にすればいい。1つの基準となる数字があればそれを活用しても良い。
- 今の使用料の積算根拠に補修改修の経費まで見込んで算定していない。(事務局)

【その他の課題】

- ダストボックスがなくなりどのぐらいの費用が削減され、こういった事業に予算が振り向けられたのか、広報ふちゅうでも知らせすべきだ。市民で努力した効果を自信を持って公表し、みんなで努力した成果を強調すべき。
- 外部環境の変化のスピードと、行政の対応スピードがついていけないので、状況はどんどん悪化していく。
- 特別会計と一般会計との間をどうするのかという問題もある。一般会計ばかり見てるが、特別会計がたくさんある。特別会計の運営状況も財政の議論としては必要なはずである。機会を作って検討すべき。
- 財政が苦しくなるから、経費を削減する発想と、新しい市民のニーズに応えるようなものに財源を回していくという、「守り」と「攻め」の視点が必要。経費の削減は「守り」。多摩地区で住んだったら府中市を選びたいと思う積極的な「攻め」の姿勢も必要。「府中モデルをつくる」という発想で取り組んでほしい。
- コストを削減で一律に全部がカットしていくやり方は、じり貧になる。どこか特定して、資源を集中する代わりに、他を削る発想、戦略の転換をしないと、事業を実施している効果がなくなってしまう。首長のイニシアチブで、資源を全部集中させるぐらいの覚悟で臨み、まちを活性化するには大胆な発想の転換、市長のイニシアチブが大切。
- 民間企業では社長が「ここはやめた、今度こっちにする」で変わるが、市役所は、様々な組織があって、なかなか難しい。行政組織を変えるのも、一つの行財政改革の方法だと思う。

イ. 公共施設運営・公共サービスへの民間活力の導入について

【民間活力の導入について】

- 府中市の施設は、サービスレベルが高いものが非常に多い。
- プールや運動施設も市内の駅前のスポーツジムにも同様な設備がある。市が割引チケッ

トを渡すことで代替えるなど、民間施設を活用してもいい。まだまだ民活導入のアイデアがある。

●財政が厳しいのであれば、市が持っている施設で新しく良いものは、売ることも考えるべき。

●指定管理制度導入の成功事例をみると市民サービスにも新しい風が吹いている。

●府中市の指定管理者は、競争入札で決定しているのか。それとも特定のところに依頼をしているのか。

→指定管理制度を導入した施設の約半分は公募で、それ以外は特定の団体に依頼している。高倉保育所は、設置時に公募をし、更新時に指定している。(事務局)

●府中市の指定管理者制度の導入先に市の外郭団体がある。指定管理者制度の成功事例で千代田区立図書館がある。区長の積極的な方針で、区庁舎の建て替えに時に庁舎の一部に区立図書館を入れ、指定管理者制度導入した。千代田区という街にあるべき図書館という発想でメインの顧客を捉えたビジネス図書館として設置するなど目的自体を特定化している。文化的な施設は、従来にとらわれない発想も必要。府中市も指定管理者制度を導入したが、導入の効果という意味では、本物の指定管理者ではない。

●民間企業やNPO法人に委託することとも大事だが、最低限の市のサービス以外のものは、廃止することも考えるべき。どうしても必要なものなら民活という方法も検討する流れでないといけない。事業ありきで、コスト削減は民活で済ませまる話ではない。

●大きな取組み方針をトップマネジメントで断行する覚悟を持って当たらないと行財政改革は難しい。プロジェクト方式や優秀な職員を集中的に配置するなどの取組みから活力を取り戻して、他のセクションにも波及させていく。民間活力入れてコストを削減すればいいという問題ではない。

●嘱託で専門知識や技術のある方を雇ってノウハウを学び、能力アップするのは、即効性がある。専門家や経験豊富な方に積極的に協力してもらってもいいと思う。

【生涯学習センター】

●指定管理者制度の効果は、サービスの向上と事業費の削減の両方だと思うが、生涯学習センターが指定管理者制度になった場合のサービスでのメリットや費用はどうなるのか。

→生涯学習センターは、25年度から指定管理を行うことで、具体的な額も含めて最終的な結果がでていない。金額とサービスについて市の要求水準等踏まえた上で各民間事業者から提案をいただき、業者は決定している。受付体制の変更、体育施設の改修、夜間・休日の講座数の増加など多くの人を利用できる時間のサービス拡大をする予定。(事務局)

●学習センターの指定管理先の選定では、運営を続けるべきか事業そのものをやめるべきかの議論は出てない。指定先を選ぶことから始まった。応募企業はいろんな提案があり、運営の中身は濃くなっていくと感じた。今ある学習センターをより充実させ、それでだめだったら、次にどうするか検討してもいいのかと考える。その時には、やめるということ

も、議論する。

【府中市美術館】

●美術館も高価な絵が美術館にあればお客さんも来るとは思うが、今の府中市の財政状況として、どうしても高価な美術品を持っていないといけないものなのか、高価なものは、他の美術館でご覧くださいという割り切りがあってもいい。美術館、年間の施設維持費にお金がかかっている。お金を掛けない美術館の運営も考えていくべき。

●展示するための美術品収集にお金をかけるのではなく、何かに特化したものをアピールすればと思う。違う視点から美術館の必要性をアピールする必要がある。

●府中から都心まで 1 時間ぐらいで行ける。区内にある国や都の施設で、貴重な作品を見に行くこともできる。美術館が府中市になくても、絵に触れる機会は、いくらでもある。

【市民保養所「やちほ」】

●やちほの保養所は、廃止していい。市として保養所を持つ必要性が、この時代にあるのかと思う。日本全国で安くて泊まれる施設が増えた。市が運営してまで行う必要があるのか。

●民間企業でも、施設維持にはコストがかかるので民間の宿泊施設運営会社と契約して、保養事業を実施している。施設維持の経費がかからず安くなる。民間活力の活用方法はいろいろある。

●市は「やちほ」の保養所と宿泊の 2 つも保養制度がある。

→保養所は、以前にやちほと伊豆荘の 2 つを保有していた。伊豆荘をやめる際に補助制度を始め、補助制度と、やちほという二本立てでやっていた。事務事業点検で補助制度の廃止と意見をいただき、市としても検討し、廃止の方向で進めている。やちほだけが保養施設になってくるが、現在、姉妹都市で、佐久穂町と提携をしているところもあり、当面、やちほについては、維持していくものと考えている。(事務局)

●姉妹都市だから保養所を維持するという考え方を変えていかないといけない。その発想が市の取組みに対し理解を得られなくしている。姉妹都市との関係は、別の方法で維持できる。オーストリアのヘルナルス区と友好都市を結んでいるが、保養所を持つわけではないが、交流はしているはずである。

●行政の発想が、過去の出来事を前提に話が進む。姉妹都市という発想で事業を進めるが、それをすべての事業で続けていたら、過去からのすべてを抱えきれなくなって沈没する。発想を変えて、別のやり方で関係性を続ければいい。無理してでもそこに義理立てして、保養施設を持つ必要はない。指定管理の話も、やちほをどこの企業に運営をお願いするか、という話から始まる。そもそも、保養施設が本当に必要なのかという発想がない。思い切って、自分たちの行政がやるべきテリトリーを決めて、それ以外のものはやらないというぐらいの発想の転換をしないと、行政も財政も持たない。

【市民との協働について】

●これまでの市長との懇談会等による意見聴取は、形骸化しているという話があった。生のコミュニケーションを図れるのであれば、やったほうがいいし、それができないのであればやめていい。

●教育施策でゴーヤの育成を委託しているが、こういう事業も委託しなければならないのか。
→教育の一環というところで取組んでいる。夏場の教室への日差しを抑え、室温を下げる効果を得ることや野菜の育成と収穫を体験するために学校で育てている。栽培で行き届かないところがあるので、そういったところの栽培支援に協力いただいている。(事務局)

●中学校でも放課後等に自主的に栽培に取り組んでいるが、これらは生徒会などが中心行っており、他の生徒は関わっていないように見受けられる。
→授業の中でもゴーヤの成長を記録に残すことや、育てたゴーヤを食材を使って給食で提供するといういわゆる食育として取組んでいる。(事務局)

●市の事業をNPO団体に委託した場合に、市が委託費を払うが、市の直営でやるよりは安くなってるのか。
→事業実施にかかる経費を類似のサービスの金額と比較したりして妥当性を確認している。(事務局)

●NPO法人が、委託を受けるインセンティブは何か。
→NPOに委託する事業は、業者でも手が回らない、利益が見込めないから手を出さない、でも市民からはニーズがある。市がサービスとして提供したいところを、NPO団体に依頼している。市の委託を通して活動費が確保され団体が大きくなっていく。(事務局)

●営利企業に委託、NPOに委託、完全ボランティアの中で選んでいるのか。それとも最初から、NPO団体に委託するということが前提になっているのか。
→市の一つの役割として、市民団体から育ったNPO団体の育成という意味でも、委託で活用している部分はある。ボランティアでできる方には、ボランティアとしてお願いしている。(事務局)

●NPOだから必ずしも安価ではない部分もある。非営利でも儲けてはいけないということではない。利益が出た場合に配分をしないで利益を次の事業の展開に使っていく。NPOは、市から仕事をもらって、会社を大きくし、経営的が安定できることや他がやってないところを積極的に事業化してサービスを提供してもらおうという、二通りある。経営母体が安定してないと、新しい領域にチャレンジできない。コストの問題で言うと、非営利だから安く済む、とは言えない。一般企業でやったほうが安くなることもあるので、精査する必要がある。

●ISO14000の認証委託をしてるが、何を委託してるのか。
→ISOの認証取得に係る手続きを委託してる。ISOの適合審査や申請手続きには、その資格を有する団体から、指定されている基準をクリアしているかの審査を受ける必要があり、

審査する資格のある団体に審査の委託をしている。(事務局)

●NPO への委託は、市が依頼しているのか、NPO 法人が売り込みに来るのか。

→市が財政的な支援をするから活動を働きかけるものと団体が実績から売り込みに来るものと市のニーズがマッチしたので委託したという二通りある。(事務局)

●NPO が受託する場合と市民提案を市がプログラム化して、お金を付けるような双方向がある。

●これからも NPO への委託は増えていくのであれば、財政的にどんな影響がみられるのかつかんでおく必要もある。業を外部に任せることによって、市の職員の負担がどれだけ減ったのかというのも見ないと議論は進まない。

●放課後子ども教室と学童クラブ、文科省がと厚労省は両方立てて動いているが、一つにならないのか。制度的な一体化ができるかどうかは別として、NPO 法人がそこまで踏み込んでやれるという能力持ってるのか確認しておくべき。

→どう差別化をするかという方向で今、主管課としては考えてはいる。(事務局)

●幼稚園と保育所というのは事実上同じようなことやっても、一方は、文部科学省系列で、一方は、厚生労働省系列だから、縦割りになって、なかなか一元化できない。自治体レベルだと、うまく統合してやれないんだろうかという発想はある。

●学童クラブは、学校の空き教室を利用して運営することはできないのか。

→施設的には、学校の空き教室で学童クラブを運営できるほど空きは無い状況である。(事務局)

●市から NPO、NPO から市という双方向性がある、市民提案型でできる。そういうものを育てていくということは、非常に大事である。ただし、どうしてその NPO に委託しているのか、事業実施能力の有無、実施成果の確認は必要。市民との協働は大事であることから、市民が担える部分に、市が委託をするなど協力関係を育てていくのは必要。

ウ. 現行革プランからの継続事業の考え方について

●行政はいろんな理屈・理由をつけ事業を続けている。行革プランも、どうして進捗しないのかということの検討はしているのか。

●広報の配布は、文化センターや駅、コンビニにもある。必要な方は、取りに行く。わざわざ個別に配布までして、経費をかける必要があるのか。個別配付の郵送料は有料でもいいのでは。

●広報配布は、自治会の回覧も活用し、経費的には、新聞折込みより安くなるのでは。

→自治会回覧で配布している自治体もある。回覧に時間がかかるので導入を見合わせた。(事務局)

●財政の健全性の維持に、◎の理由と、退職手当制度の見直し、×になってる理由の説明を。

→退職手当は、ポイント制で役職の高い者と低い者についての差を付ける部分を制度化す

る予定であったが、23年度で状況が進んでいなかったため未実施の評価。財政の健全性の維持では、目標値である経常収支比率が90%以下、公債費比率が8%以下、実質公債費率10%以下を達成したため◎を付けている。(事務局)

●職員数の定員の適正化も◎だが、人件費を委託に切り替えただけで、事業経費ではマイナスになっていないのでは。

●評価はどのように決定しているのか。

→事務局の財政課と主管課で協議しながら、評価を付け、市の内部組織で市長・副市長・教育長と各部長をメンバーとする行財政改革推進本部が評価の最終決定をしている。(事務局)

●市税等の収納率の向上は、これまでの議論と異なる評価だと思うが、なぜそういった評価になったのか。

→コンビニでの税の収納をはじめたことやその取り扱う種類を拡充してきたということが評価の内容。(事務局)

●アウトカムの成果の評価じゃなく、プロセスの評価となっている。成果が大事である。

●見直しはした。経費は削減した。人員は削減した。事業内容はこれだけ良くなった。削減しても事業は維持してます。といった情報での整理が必要。

●評価基準を定めて、当初の目標に対し何パーセントをクリアしているなどの説明が必要。現在はプロセスの努力を評価していると。内部評価でなく外側の視線から見えていない。

→具体的取組み内容は初回に示しているが、アウトカムの視点は少ない。新たな計画では、具体的な成果を示していくべきと考えている。(事務局)

●評価結果を受けて主管課はどういった対応をとるのか。

→×が付いているものには、より強力的にやるよう促す、目標に達成するよう事務局としても主管課に働きかけを行っている。部長職が本部員となっているので、各部で対象の主管課に取組むよう指示をしている。(事務局)

●なぜ目標達成ができないのか構造的に分析をし、取組みを達成できるようにする。設定した目標自体が間違っていた可能性もある。設定は間違っていないが構造的な要因で達成できない。明らかに努力していないなどいくつかパターンがあるはず。そういった視点での評価をしているのか主管課の業務に口を出す話になるので難しいとは思いますが、働きかけて分析してから次のステップへ進むべき。

●内部だけで進めると評価は甘くなる。外部の人も評価に加わる仕組みを構築する。

●評価結果の資料に主管課の意見も付けたものがあると良い。

●いくつか項目を選んで、市民に評価をしてもらうことや第三者に評価してもらう。専門家の人に評価してもらうことや全体を評価するときは、そういう視点も念頭に置いてやっていたほうが良い。市民が集まるような場で、成果を公表して評価をもらう。その場に市長が取組み結果を説明する場を設けるなど、トップの姿勢を見せてもらいたい。

●監査委員はどういった評価をするか伺うのも良いのではないかと。