

# 府中市行財政改革検討協議会報告書 (案)

—行財政改革の第1歩は職員と市民の意識改革から—

平成25年3月

府中市行財政改革検討協議会

# 府中市行財政改革検討協議会報告書目次

はじめに		1
I 現状		1
II 今後の課題		2
III 方策の概要		2
本論		4
I 歳入の取組み		4
1 市税	全般的な視点、法人市民税、固定資産税・都市計画税、市税徴収、人口の捉え方	4
2 使用料・手数料	全般的な視点、市の施設（駐車場・駐輪場、女性センター、市民聖苑、文化センター）	5
3 自主財源	全般的な視点、広告収入等	7
II 歳出の取組み		8
1 公私の負担		8
2 扶助費	全般的な視点、生活保護、障害者福祉、児童福祉	8
3 補助金		9
4 繰出金		10
5 職員数・人件費		10
III 行財政改革の推進に向けて		11
1 人材育成	職員研修、職員育成、職員提案制度	11
2 行政評価	外部評価、委員会・協議会等	13
3 予算編成方式		14
4 公共施設・インフラの維持・整備	市施設の整備の考え方、インフラ整備、財政見通しの考え方	14
5 民間活力の導入	全般的な視点、市の施設（生涯学習センター、府中市美術館、市民保養所「やちほ」）	16
6 市民との協働		17
7 現プランからの取組み継続		18
答申の活用にあたって		20
参考資料		22

## はじめに

### I 現状

平成20年以降続く世界経済の低迷と金融不安に加え、東日本大震災以降の国内経済の低迷などにより、歳入では、市税収入や各種交付金が、減収する厳しい状況であり、これまで、市の都市基盤整備や施設整備の財源として活用していた競走事業の収益も売上金の減少に伴い、平成22年度には、他の会計への繰出しを行えない状況になるなど、市歳入は、厳しい状況となっています。

また、歳出では、扶助費等の経常的経費の増加は避けられず、公共施設の耐震化及び老朽化対策へも対応する必要がある、引き続き多額の事業費が見込まれています。

こうした中、市では、市民サービスの維持を念頭に、市税収入等の減少に伴う一般財源の不足には、基金計画に基づく基金の取崩しを行うほか、赤字起債である臨時財政対策債を借り入れる等の対応をしてきました。

しかし、財源補てんの一部としていた臨時財政対策債は、普通交付税不交付団体である府中市は、平成25年度からは、借り入れができなくなります。

さらに、健全財政の指標として、府中市が基準としている、財政の弾力性を示す経常収支比率は、平成22年度で90.5%、平成23年度で89.8%となり、府中市の目標である80%台を維持することが難しい状況となっています。

このように、財政状況を悪化させた原因の主なものは、次のとおりです。

- 1 世界経済の金融不安や国内景気の低迷による市税収入の減少とともに、市税の滞納額が平成21年度以降、増加傾向にあること。
- 2 少子・高齢化対策に加え、景気低迷から離職等による生活保護世帯の増加等により福祉的経費が毎年度増加していること。
- 3 財政が悪化している状況にも関わらず、財政が豊かであった時期に実施した、市の独自施策や受益者負担を軽減している施策について、見直しや廃止が進んでいないこと。
- 4 施設数の増加に伴う施設の管理、運営、修繕等に係る経費が増加したことに加え、収益事業収入が潤沢であった一時期に公共施設整備を集中的に行ったため、老朽化や耐震化に伴う施設改修時期も集中し、投資的経費が増加したこと。
- 5 介護保険制度や後期高齢者医療制度の制度化や国民健康保険特別会計の歳出増への対応などに、一般会計から特別会計への繰出金が増加したこと。

## II 今後の課題

国の経済政策により、景気浮揚を期待するところではあるものの、先行きは依然として不透明で、市税等の一般財源の増収は、現在のところ見込めない状況です。また、交付金については、消費税率の見直しが実行された場合には、増加は見込めますが、歳出においても、委託料などの歳出経費に対する消費税も増加することから、市の収支では、全体の大きな増収ではないと想定されます。

収益事業収入についても、引き続き安定した収益を見込むことが難しい状況です。

このため、これまで府中市では、行財政改革推進プランの策定、補助金等の見直し方針の策定、事務事業の見直し方針の策定、事業仕分けの手法を用いた事務事業点検の実施、行財政再構築緊急対策に伴う事務事業の見直しの実施など、歳出事業の見直しや歳入確保策を図ってきました。しかし、今後の福祉的経費の増加や歳入の減少を想定すると、収支のバランスを維持することは、難しいと考えており、今後も徹底した行財政改革を進めなければ、府中市が健全財政を維持し、市民サービスを展開していくことはできないと考えます。

## III 取組み方策の概要

第5次府中市総合計画の目標達成や平成26年度を初年度とする第6次府中市総合計画での新たな目標の実現のためには、様々な施策を展開する必要がありますが、現在実施しているすべての事業を継続しながら、新たな事業を実施していくことは、財源には限りがあり、難しいことから、施設管理も含めた事業の選択と集中を進めていく必要があります。

新たな事業の実施に当たっては、こうした見直しの中から得られた財源の範囲で実施することや、市のすべての事業について必要性を再確認する中で、時代とともに変わる市民ニーズと現在の市のサービスのアンマッチを解消することが必要と考えます。

また、今後も財源不足が見込まれる中で、現在と同様のサービスレベルを維持する場合には、受益者負担の見直しを図り、必要な財源を確保することも方策の1つとして検討する必要があります。

健全財政の維持のためには、これまでの財政運営の目標値である経常収支比率の80%台の維持、また、財源不足対応のための基金の取崩しの解消は、必須の課題ではありますが、様々な行政課題への取組みには、市長がイニシアチブを発揮し、次のような施策の見直し等が必要になります。

## 1 歳入の増加策など

### (1) 市税の確保

市裁量範囲の税率の見直し、標準税率の適用、費用対効果も含めた収納対策の強化・充実など

### (2) 使用料・手数料の見直し

受益者負担の見直し、有料化、使用料・手数料算出基準の見直し

### (3) 自主財源の確保

広告料収入の拡大、市施設内自動販売機設置の入札化、未利用地・不要資産の売却など

## 2 歳出の見直しポイント

### (1) サービスの効率性

民間活力の導入、再任用職員の活用、関連・類似事業の整理及び選択と集中化など

### (2) サービスの必要性

市民ニーズと市のサービスのマッチング、補助金等の市の支援のあり方など

### (3) サービスの水準

近隣市との比較、公私負担のあり方、上乘せ・単独事業のあり方など

### (4) サービスの実施主体

委託化、民営化、市民との協働、市民や NPO 団体等との協働の推進など

### (5) 投資的事業・施設維持管理のあり方

整備事業費の財政運営に与える影響、施設整備の必要性、機能の集約化、インフラの維持・整備基準など

## 3 職員・市民の意識改革

市財政の現状の周知・認識、行財政改革の推進、財政見通しの公表など

## 4 第三者評価機関の恒常的な設置

事務事業の外部評価の導入、内部・利用者・第三者の各評価の活用法など

## 本論

### I 歳入の取組み

#### 1 市税

##### 【全般的な視点】

市税等の一般財源が減少している中では、市税徴収による財源の確保は、安定かつ確実な方策であることから、特に現年度課税分の市税徴収については、未納者を減らすため、積極的に取り組むべきである。

##### 【法人市民税】

府中市の法人市民税における法人税割の税率 12.3%の対象を「資本金額が 5 億円未満」と設定したのは、市内企業への配慮と税の優遇による企業誘致が目的であった。府中市と同様の法人税割の区分設定は、東京都 26 市において、府中市のほか 1 市のみである。

現在、経済・産業の質が変わり府中市を取り巻く経済状況も勘案すると、法人税割の課税の仕組みについて、市の裁量で定められる内容は、歳入確保策となるよう見直しを図るべきである。

ただし、税の仕組みの変更等は、市内企業の他の自治体の移転、産業の空洞化を招きかねない面があることから、周辺市とのバランスを考慮し、慎重に議論すべきである。

#### 行財政改革のポイント

- 法人税割の税率を 3 段階から、13.5%を除いた 2 段階制に移行。
- 課税の対象や範囲などを標準に戻すことや周辺市と同等の水準に変更。
- 利益のある企業・法人に多くの負担を求める考え方など、府中市独自の取組みの研究。

##### 【固定資産税・都市計画税】

都市計画税は、目的税であり、都市計画税の税率を上げる場合は、将来の都市整備事業の事業費などをシミュレーションし、必要に応じた税率の改定であることを市民に説明する必要がある。

市内での大型マンションの建設などは、固定資産税や都市計画税、転入者からの新たな市民税などで市税が増える一方、保育や教育など市のサービスも新たに提供する対象が増え、新たな歳出も発生させる。

課税の仕組みとは別に、人口増となっても歳出の抑制につながる仕組みを研究すべきである。

## 【市税徴収】

市税の滞納者の中には、延滞金も加算され、「納税したくても延滞金も加算され納税できない」といったジレンマを抱えている方もいる。滞納額・滞納延滞金を増やさないよう、市から積極的な働きかけを行うべきである。

新たな収納策である「コンビニエンスストアによる収納」は、滞納予防策として重要であり有効と考える。「納付期限後の納付」や「滞納者に対する延滞金も含めた納付」の実施などコンビニエンスストア収納を充実し、いつでも税が納められる環境整備が重要である。

一方で、滞納者の声を聞き、滞納する理由を研究し、納付しやすい環境づくり策を積極的に展開し、あらゆる手段で納付の働きかけを続けることは、『税を納める』意識啓発に繋がる取組みとなる。

## 行財政改革のポイント

- 徴収専門の嘱託職員の徴収額が年々減少している。従事者の心身に配慮する一方、費用対効果について検証する。
- 臨戸徴収や複数回の説得でも納付が得られない場合は、差し押さえや裁判を積極的に行う。
- 悪質性がある滞納者へは延滞金の利率を変えるなどの方策の検討。

## 2 使用料・手数料

### 【全般的な視点】

使用料・手数料は、金額設定した時代と比べ、経済状況や利用状況が変わり、運営コストが開設時よりかかっていることなどを鑑み、金額の積算の考え方の整理や施設やサービス維持に必要な額への大幅な見直しが必要である。

使用料・手数料を引き上げる際には、市民への説明を十分に行うほか、市民に負担を求める以外に、行政経費全般に徹底した見直しによる行財政改革を行った後でなければ、市民の理解は得られない。

## 行財政改革のポイント

- 見直し基準の作成及び見直し対象となった使用料等の速やかな改正。
- 近隣市町村と比べて非常に低額に抑えているものについて、差の理由の検証と近隣市との同水準までの値上げの検討。
- 見直しの検討に当たり、市民参加の会議体を設置し協議する。
- 上積み・上乘せしているサービスは、経費に見合う額までの値上げ。
- 公共施設マネジメント白書にある必要な施設維持管理経費の試算は、使用料などの見直しの基準として活用すべき。

## ■市の施設（協議の場で例示されたもの）

### 【駐車場・駐輪場】（有料化、使用料の見直しの考え方を検討）

市の施設では、駐輪場等の整理に経費がかかっており、使用料を徴収して賄っている施設が既に複数ある。

#### 行財政改革のポイント

- 受益者負担の原則から考えて、駐車場・駐輪場などを利用する場合の使用料の徴収を未実施の施設でも早急に導入すべき。

### 【女性センター】（近隣に類似機能を有する施設がある、有料貸出範囲の拡大、施設設置後の効果の確認方法の検討）

女性センターは、近隣に住吉文化センターがあり、市民団体の活動場所の提供という点では、役割の重複がみられる。無料利用の対象団体の活動内容が、施設設置の意義と合致しているのか、文化センターを無料利用している団体活動と差があるのか、検証が必要である。

また、対外的に「女性の権利を守っている」とアピールするために女性活動の拠点施設を設置したとならないよう、事業展開した効果を確認し、費用対効果で見合わないのであれば、施設を有しない活動も考えるべき。

#### 行財政改革のポイント

- 登録団体の活動実態の把握。
- 登録団体が無料で利用できる貸出範囲の見直しと駅前の公共施設である利点を活かし、積極的な有料での施設貸出の実施。
- 施設名称も含め、施設を設置したことでの活動効果が伝わる工夫。

### 【市民聖苑】（近隣市と同程度の使用料の見直しの検討）

特殊な設備が設置された市民聖苑は、利用実態から施設改修の長期休館が難しいことなどから、安定的な施設の運営ができるよう、設備の経常的な改修経費も含めた使用料の見直しが必要である

#### 行財政改革のポイント

- 近隣市の同様施設の使用料を確認し、近隣市と同水準までの値上げする。
- 施設維持に見合った使用料の検討。
- 利用者の所得に応じた使用料導入の研究。

### 【文化センター】（同様の機能を有する施設が市内に複数ある場合の使用料の考え方の検討）

文化センターのうち、有料利用の割合が低いセンターは、利用しやすいサービスの提供などで施設の活性化を図るべきである。

#### 行財政改革のポイント

- 施設維持に見合った使用料の検討。
- 利用者が少ないサービスや風呂などの高コスト設備の休止。
- 文化センターごとに利用料金に差を設けることや利用時間の延長などの利用活性化策の研究。

### 3 自主財源

自治体の自主財源の確保策は、民業を圧迫することなく、モラルを守った範囲で行うべきであり、他市の取組みなどの情報収集は積極的に行い、導入の可能性を常に検討することが必要である。

市の事業全体でかかる経費を考え、可能な限り収入は得るべきであるが、市税の徴収など、市民が納付義務のある歳入は、確実に確保することを最優先の取組みとすべきである。

また、府中市独自の自主財源確保策でもある競走事業では、他自治体が運営する競走事業運営が赤字のため撤退することもあることから、事前に撤退にかかる経費も想定しておくべきである。

### 【広告収入等】

広告料収入は、府中市も他の自治体同様に取り組んでいる歳入確保策である。

広告掲載を進めるに当たり、市民が広告掲載の効果の把握に努め、今後の広告募集活動に活かせるデータ収集を行い、有効な宣伝手段としたアピールが必要である。

また、市施設に設置している自動販売機について、他の自治体の実施事例からも、競争入札を導入し、民間に有料で設置させることについて、早期に実施すべきである。

#### 行財政改革のポイント

- 地域に密着した、低額で利用しやすい広告掲示の場の提供。
- 施設内・外壁への広告掲載、施設のネーミングライツ導入。
- 地元の商店街、商工会議所と結びつけた広告掲載。
- 公園へのコインパーキングの設置など行政財産の一部貸付による収益増。
- 市の職員が、広告代理店社員のように、企業、事業所をまわるなど営業活動に取り組む。

## Ⅱ 歳出の取組み

### 1 公私の負担

府中市には、財政が豊かであった時代の名残から「なんでも市が負担する」という感覚が行政にも市民にも根付いている。また、施設数の多さや質の高い行政サービスが、かえって市民の感覚に「財政状況が悪化している」という情報を伝わりにくくする要因となっている。

他自治体と比較し、財政負担できる標準的なサービス水準を定めるとともに、公私の負担率の適正化を図るなど、公私負担のあり方を見直しし、本来市が実施すべきサービスを見定めるべきである。

### 2 扶助費

#### 【全般的な視点】

府中市の予算編成では、年々増える扶助費の財源確保のために、他の経常事業の経費を削減することで対応している。

扶助制度では、サービスが開始された後に国や東京都では、サービス基準や水準が改善されることから、制度開始時に不足範囲を補う等で実施した市の上乗せ・横出し分の見直し、効果の薄い市独自事業の見直しなどで、増額する扶助費を抑制すべきである。

#### 【生活保護】

リーマンショック以降、国内経済の停滞が続き、生活保護世帯が増えている。行政側では、対応するケースワーカーが少なく、ケースワーカーが抱える対象世帯が累積したことで、自立に向けた支援に手が行き届かないことが、生活保護経費の増加要因にもなっている。

府中市の受給者の内訳では、稼働年齢層ではあるが、就職できない「その他世帯」が現在全体の15%となっており、以前より増えている。

様々な事情が原因で生活保護受給となっているが、「その他世帯」の状況を分析し、府中市独自の課題の検証と対策を考えるべきである。

#### 行財政改革のポイント

- 就労意欲が湧く府中市独自の支援制度の構築。
- 生活保護世帯と最前線で接している現場職員の生きた意見の施策への反映。
- 生活保護費の不正受給防止に向けたチェック体制の整備。

## 【障害者福祉】

障害のある方に必要なサービス・支援と考えた時に、本当に障害のある方が必要とするサービスに自分たちが納めた税が効率的に活用されているのかと疑問を感じる場合がある。

障害のある方への支援は、セーフティネットでもある一方、財源は市民の税金でもあるので、適正な申請・利用かのチェックの徹底をすべきである。

### 行財政改革のポイント

- 障害のある方への手当給付や使用料免除の支援効果の把握とニーズの把握によるアンマッチの解消。
- 障害者本人ではない人による、障害者サービスの不正利用の防止。

## 【児童福祉】

公立保育所 15 か所に市配属保育士は、200名以上在籍し、施設運営経費には、多額の人件費もかかっている。

他の自治体では、運営経費の軽減と民間の高いサービスの提供のためなどにより、保育所運営を見直している。

保育所運営において、社会福祉法人や NPO 法人等への民営化の手法の導入は、府中市においても、現在、別組織で検討していることから、検討結果を基に、実施していくべきである。

## 3 補助金

団体への補助金は、毎年度、庁内組織で審査しているが、市民を含めた外部組織から提出された「補助金のあり方の見直しの提言」に基づく全補助金の見直し作業は、現在まで実施されていない。

庁内組織の審査に加え、外部の組織によって、補助金の必要性を選別し、継続的に見直しする仕組みづくりが必要である。

### 行財政改革のポイント

- 対象、交付期間、補助率などの妥当性を確認。
- 同一団体に複数の補助金交付、長期間交付を続けている補助金交付の有無、市の財政支援状況の確認。
- 時限的な交付とすることの徹底。
- 必要な補助制度への予算増額による制度充実。
- 廃止した補助制度の市民への影響の確認。
- 事業仕分けの手法を用いた外部評価制度による事業の必要性の選別。

## 4 繰出金

一般会計から特別会計への繰出金は、法律により負担しているもの、国民健康保険のように財政基盤が弱いことから、会計での赤字補てんの対応として行っているものもある。

福祉・医療的な特別会計への繰出額の増加傾向に対応するため、市の繰出金の適正額・適正割合を定め、その乖離の解消を行わない限り、負担は増える一方である。

高齢者人口が今後増えることが確実であることから、医療に関する特別会計への一般会計からの繰出金も増えるため、早急な対応策が必要である。

### 行財政改革のポイント

- 保険税の見直しや徴収率の向上により、会計の健全化を図る。
- 特別会計では、繰入金に頼らない財源に見合った範囲での予算執行となるよう、会計全体の見直しを図る。

## 5 職員数・人件費

市職員で行ってきた事務業務を民間企業等へ委託することで、数字上の人件費は削減されてきたが、委託料の中には、委託先の人件費も含まれているため、事業運営にかかる総経費を確認する必要がある。あわせて、新規事業の実施には、担当職員が必要となるため、個別の事業単位での削減で見るとはならず、削減できた職員数と新たな業務に従事する職員数との全体の人数について、事業量も含めて比較しなければ、市の職員削減や人件費抑制の効果は計れない。

保育士・幼稚園教諭といった専門職においても、今後少子化により需要が変化し、人的余剰が生じた場合に、人材活用方法や事務職等と一緒に業務を行う環境づくりを考える必要もあるなど、人事当局には、先を見越した適正な職員数の把握に努める必要がある。

また、65歳定年制度の導入を見据え、再任用職員の活用は、今後の重要なテーマであり、再任用職員が適した職場や業務の研究をすべきである。

### 行財政改革のポイント

- 民間活力が導入できる業務の選定と人件費効果の把握方法の構築。
- 給料・手当等の額が国の水準以上である根拠の市民への説明。
- 市の互助会組織への補助金支出の見直し。
- 市民への人件費に関する情報提供の拡大。
- 民間活力導入を踏まえた定員管理計画の策定。
- 再任用職員数が増加していることの問題の解消。

### Ⅲ 行財政改革の推進に向けて

既存事業を維持したまま、新規事業を毎年度実施し続ければ、経費も人員も増えるだけで財政構造は破たんする。

しかし、市が行うサービスは市民からの税収入が財源であり、その必要性は公共性の視点から再検討し、「どうしてもやるべきものは何か」ということはしっかりと見極める必要がある。

改革を進めるためには、職員・市民・事業者が痛みを分かち合う必要がある。特に自治体内部の痛みが一番大きくないと市民からの納得は得られない。

全体を改革していくうえで、「市役所の改革が一番ラディカルだった」、「従来の慣行にとらわれない非常に革新的なやり方だった」言われるほどの取組みが必要である。

#### 行財政改革のポイント

- 新規事業の実施には「実施以後の費用負担の把握」「今ある財源と人材の活用」「類似事業の見直し・廃止」が必要。
- 市所有の施設数は数・質ともに充実しているが、市民のライフスタイルが変わってきているため、市民の生活状況の変化と、既存施設とのマッチングシステムを確立し、既存施設を新たな役割・活用方法を検討。
- 行財政改革の担当課を設置し、より組織的に取り組む。
- 行財政改革に関し、集中的に人員を配置し、プロジェクトとして取り組む。
- 見直しにはより経営的な視点を入れ、「いかに経費をかけずサービスを充実させるか」を基本に厳しく取り組む。
- 他の自治体の行財政改革として様々な取組みの情報収集を行い、他の自治体の良い取組みを巧く取り入れ、継続的に実施する努力が必要。

## 1 人材育成

### 【職員研修】

市民が抱える課題や要望も多様化・複雑化し、市職員には、各業務に一定程度のレベルが求められ、研修によるスキルの向上は必要と考える。

また、新人職員の育成は重要であり、OJT研修制度は、能力開発のコアであり、日本企業の現場の強みの1つとされていることから、引き続き実施すべきである。

様々な研修に参加した報告書等は、他の職員も見られるようにし、業務に繋がるアイデアや業務の目的意識の醸成に活用できようにするべきである。

## 行財政改革のポイント

- 企画・財政部門の職員と市民と常に接している部署の職員では、実施すべき研修内容は異なる。各業務や職員のニーズに対応した研修メニューが必要。
- 内部の職員を研修リーダーとして育成し、研修講師として活用できる仕組みづくり。
- 外部講師の活用方法の基準作成。
- 市民との協働という視点から、無償で協力いただける市民の方を広報で募集する。

### 【職員育成】

市の業務内容が専門職化し、高度な職務遂行能力を有するスペシャリストとしての職員が求められる一方、多くの市民が来庁する職場では、広く市の業務に精通したジェネラリストの職員が適任の部署もある。地方自治体には、全体ではジェネラリスト志向である中で、一部のスペシャリストが存在している。

職員全体が育つためにも、職場改善意識の芽を摘まないような人材育成の環境整備に努める必要がある。

## 行財政改革のポイント

- 新人職員には、異動を通して様々な部門で業務を知り、多くの経験を積ませるべき。
- 職場や地域の課題など、市の業務・市内の事情を知ったオールマイティな職員の育成。
- 職員個々の適正を見定め、職場全体でスペシャリストを育成する環境整備。

### 【職員提案制度】

提案制度は多くの企業や自治体でも実施しているが、府中市には1,200人以上の職員が勤めていることを考えると、応募件数が100件前後で非常に少ない。

提案制度を活性化するためには、提案制度がきっかけに「変わった」ということが職員に伝わるよう、提案内容の早急な実現が必要である。

職員提案制度は常に実施されていることをアピールし、職員が業務改善を意識し、問題意識を持って業務すべきである。

## 行財政改革のポイント

- 日々の業務改善記録を残す。

- 提案内容が組織全体で共通認識できる仕組みづくりや周知の徹底。
- 提案意欲が欠けないよう、提案者をフォローする仕組みづくり。
- 提案の実現状況などの職員への報告。
- 職員が抱える職場での悩み相談制度から、問題発見や業務改善に繋がることもある。

## 2 行政評価

### 【外部評価】

事務事業評価等の内部評価は、第三者の視点からの評価ではないことから、事務事業点検のような第三者による外部評価は必要である。

外部評価の導入は、市全体の施策の活性化、市民への行政に対する関心を高める効果、事務事業の見直し・改善を促す効果があると考えられる。

より実効的な評価として、自己評価、利用者評価、第三者評価の3種類の評価をうまく組み合わせ、必要な事業の選択を行える仕組みづくりが必要である。

### 行財政改革のポイント

- 外部評価組織を継続的に設置する。
- 対象事業の選定も外部組織が行うなど、評価作業全体をオープンにする。
- 新たな視点として、時間も資源と捉え、事業実施にどの程度時間を費やしたかも評価の中に加える。
- 評価は個々の事業で行うのではなく、関連事業も含めて施策全体が評価者に分かるようにする。

### 【委員会・協議会等】

市が委員会や協議会を設置し、市民を含めた第三者からの意見や評価を市政に反映させることは重要であるが、多方面から委員を集めすぎていることが議論する雰囲気妨げている場合もある。

また、市議会議員が委員として参加いただいた場合も、条例等の定めに基づき委員報酬や謝礼金が支払われているが、議員報酬が市から支払われているので、市議会議員への委員報酬等の必要性について検討する必要がある。

### 行財政改革のポイント

- すべての委員会や協議会等の役割の再確認。
- 行政の追認機関とならないよう、活発な議論ができる場づくり。
- 委員依頼をする団体等に市が補助金等の運営支援を行っている

- 場合の、協議テーマと選任団体の適切性の確認。
- 各協議会の協議事項に、謝礼金額の妥当性や委員謝礼金の要・不要も対象とする。
  - 委員に行政関係者や財政支援・援助団体が含まれていることでの、協議結果の有効性の検討。

### 3 予算編成方式

枠配分制度における予算編成方法は、配分額が減少される中で配分額を受け取った各部局で改善する努力をしないと、枠配分予算での編成方式の効果が発揮されない。

また、シーリング方式で全部を一律に削減することに切り替えた場合、本当に必要な事業も削られてしまう。

民間企業での経営危機の局面では、トップ自らが意思決定し、資源や事業の選択と集中により、危機の突破を目指している。

府中市では、政策会議と予算編成会議などの手続きを経て予算編成をしているが、今後はさらに市長の強いリーダーシップのもと、職員の改善意識と危機感の共有を図り、選択と集中を行える予算編成システムの構築が必要である。

#### 行財政改革のポイント

- コスト改善や見直しによるインセンティブが働く仕組みが必要。
- 枠配分方式とシーリング方式の中間的なシステムの構築。
- 外部評価、事務事業評価とリンクした予算配分システムの構築。
- トップダウンによる事業の選択と集中の実施。

### 4 公共施設・インフラの維持・整備

#### 【市施設の整備の考え方】

市の施設では、設置当時と財政状況や市民ニーズが変わり、市民生活における施設の必要性について検討すべき施設があると考ええる。

また、市庁舎と給食センターの建替え、府中駅南口再開発の施設整備を一時期に実施することは、その後の財政運営に与える影響は大きいと想定される。

これからの市の公共施設整備の考え方には、施設個々の必要性を訴えるのではなく、施設整備が市財政にどういった影響を与えるのか、民間の活用や不要な資産の売却、稼働後の維持費を含めたあらゆるシュミレーションをして検討しなければ、集約化も経費の削減もできない。

「市民も構成員であった協議会で決まったから」というフェーズ

で進めていくのではなく、状況が変化したら、状況に応じた考え方の切り替え・見直しをする仕組みがなければ財政運営は行き詰まる。

### 行財政改革のポイント

- 「老朽化した施設は建替えありき」ではなく施設の延命策や建替え計画の延伸の可能性も検討すべき。
- 市の施設の全体的な課題、資産としての価値などの状況を把握し、施設を維持する視点で何が重要なのか判断できるよう情報をまとめ、比較やコントロールできる仕組みを作る。
- 施設の建替えでは、施設の統廃合や集約化による維持管理経費の効果の把握と不要資産の売却も含め検討すべき。
- 施設整備では、整備の理由や検討経過、整備費が財政に与える影響、運営後の維持管理経費を含め市民に説明する。
- 民間企業の経営悪化を乗り切るための手法を参考に、施設の売却での手元資産の活用や売払いによる維持経費の負担減など、より財政負担の少ない手段を選ぶ。
- 自治体の施設整備の必要性が法的にないのであれば、借上げによる対応や整備した施設の一部をテナントとして有料で貸し出すなど、企業的なコスト感覚や発想が必要。

### 【インフラ整備】

府中市の道路は、これまで積極的に維持管理に努めてきたため、他市や海外都市と比べ良好な状態で維持されているため、急激な老朽化はないものと考えられる。

市には道路残地などの未利用が多数あり、市の歳入確保策に法的規制がないなら、民間企業を圧迫しない範囲で休眠資産を活用して収益を上げていくことも積極的に取り組むべきである。

### 行財政改革のポイント

- 道路補修は上下水道工事など、他の工事とタイミングと併せて実施すべき。
- 道路の維持基準を見直しし、補修期間を延長。
- 公園等の樹木の剪定業回数を見直し。
- 未利用地の有料駐車場での転用など収入確保策として活用。

### 【財政見通しの考え方】

現在の大きなプロジェクトとして府中駅南口再開発、市庁舎の建替え、給食センターの建替えが予定されており、事業実施に当たっては財政見通しを策定する中、基金残高や市債の残高を把握し、財政運営も厳しいと想定した場合の新規事業の見送りや既存の事業を減らすことなどの対応を考えるべきである。

## 5 民間活力の導入

### 【全般的な視点】

府中市の施設は、その機能や提供されているサービスのレベルが高い一方、コストを余分に発生させている原因となっている。レベルの高いサービス提供とコストパフォーマンス向上策として導入している指定管理者制度の成功事例では、機能の集約化でのコスト削減、街の特徴を活かした発想を民間事業者が捉え、顧客のニーズ把握や機能を一点に特化するなど、従来、自治体が運営していたサービス内容にとらわれない発想で運営している。

府中市の制度は導入では、従来まで運営委託を実施してきた市の外郭団体が指定管理者として、引き続き運営するなど、指定管理者制度が持つ本当の意味での民間の活力を発揮する制度になっていない。

また、施設やサービスの必要性の議論をしないまま、事業存続のために民活導入したのは、真の行財政改革とはいえない。

行政における民間活力の最大の効果は、コスト削減と事業存続ではなく、導入した結果、市組織内部が活力を取り戻し、新たな課題に市が一体となって取り組める体制を再構築するための手段として活用すべきである。

### 行財政改革のポイント

- 公共施設運営での民活導入には、取り扱う業務レベルを見極め、民間のノウハウが活かしやすい施設から行う。
- プールや運動施設では、民間でも同様な施設があることから、民間施設を利用する方法も検討すべき。
- 民間活力の導入にあたり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が必要。
- プロジェクト方式や優秀な職員を集中的に配置、一時的に専門知識や技術のある方を職員として雇うなどの即戦力としての民間活力の導入。

### ■市の施設（協議の場で例示されたもの）

#### 【生涯学習センター】（指定管理導入前後での効果の検証が必要）

生涯学習センターにおける指定管理者制度の導入に当たり、運営の存続の議論をせず、運営継続のための指定管理者選びから始まっているのは、指定管理者制度を導入する議論で足りない部分である。

一方、応募企業からは様々な提案があり、運営の中身は濃くなっていくものと考えられることから、導入後の効果を検証し、その効果が上がらない場合は、施設の廃止も含め、議論すべきと考える。

また、今後の市の施設の指定管理導入の効果を計るモデルともなるため、運営状況の把握に常に努めるべきである。

### 【府中市美術館】（施設の必要性のアピールに民間の手法・視点を活用）

施設の来館者数は、施設の必要性を見る一つの基準となるが、コストをかけ、有名な美術作品を常に展示することで来館者数を増やすのは、府中市の財政状況では難しいことであり、市民に還元されているとは言えず、施設の必要性が常に問われてしまう行為である。

来館者数を増やすことが府中市美術館の役割であるのか改めて考え、府中市独自の分野・視点に特化した美術館としてアピールするために、民間の手法・感覚を導入し、市民からのリクエストを積極的に受け入れるなど、「地域から必要とされる府中市民の美術館」を目指すべきである。

### 【市民保養所「やちほ」】（施設を保有する理由の発想転換が必要）

行政の発想は、過去の出来事を前提に事業が継続されていく傾向にある。

市民保養所についても「姉妹都市だから佐久穂町にある保養施設を維持する」という発想を変えることこそ行財政改革と考える。この行政の発想転換がなければ、行財政改革の取組みに対する市民からの理解も得られないばかりか、財政悪化の深刻度は伝わらない。

このため、「やちほ」の指定管理者制度の導入では、保養施設が本当に必要なのかという視点も含め行うべきである。

## 6 市民との協働

市民との協働では、市民の声やニーズを聞くことは大事であり、市長との懇談会等の生のコミュニケーションが図れる場を積極的に設けるべきである。

市民との協働には、「市から NPO に、NPO から市に」という双方向性がある。市民から提案があったもので、市の特色が出せるものや課題が解決できるものには、行政が積極的に支援し協力関係を育てていく必要がある。

しかし、市民活動の育成では、本来、市民に任せて良いものまで、市が支援してしまうことで、かえって市民の自主的な活動の阻害することや市民の力で取り組もうとする意識醸成や環境づくりを阻害してしまうこともあるので、支援する範囲を定める必要がある。

### 行財政改革のポイント

- NPO 団体等への委託費が、市が直接実施してきた経費を上回ることがないように確認する。
- 放課後子ども教室と学童クラブ、幼稚園と保育所といった縦割り行政による二重負担の解消策として、NPO 団体を活用するなど、

自治体レベルだからこそできる市民力の活用も検討すべき。  
○NPO 団体への委託が増えた場合の財政的な影響の把握。

## 7 現プランからの取組み継続

行財政改革には、経費を削減する発想と、新しい市民のニーズに  
応え財源を配分する、「守り」と「攻め」の視点が必要である。

経費の削減は「守り」の対応であり、「多摩地区で住むなら府中市  
を選びたい」と思わせる積極的な「攻め」の姿勢も必要である。

府中市の行財政改革では、『行財政改革の府中モデルをつくる』と  
いう発想で取り組むべきである。

このためには、発想や戦略の転換が必要であり、まちを活性化す  
る大胆な発想の推進には、市長のイニシアチブが重要であるとともに、  
市長の意向がスムーズに反映できるよう、行政組織を変えること  
も効果的な取組みである。

なにより、市民と協働で取り組んだ行財政改革の目標や成果は、  
自信を持って公表し、市民みんなで共有すべきである。

### 行財政改革のポイント

- 行財政改革はスピードが大事である。外部環境の変化に、行政の  
対応が追い付くよう、状況が深刻化する前に行政が動き出す。
- 特別会計の運営状況も議論し、市で執行している予算全体での議  
論が必要。
- 行財政改革推進プランの取組み項目の進捗しない項目について  
は、理由の把握し、目標達成ができない理由を構造的に分析する。
- アウトカムの成果の評価でなく、プロセスの評価となっている。  
成果で評価をする仕組みに変える。
- 取組み成果を経費、人員、効果、事業実施状況などの情報で行う。
- 内部だけで進めると評価は甘くなる。外部での評価できる仕組み  
をつくる。
- 評価結果の資料に主管課の意見も付ける。
- 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  
せる。
- 監査委員に評価を伺う仕組みを検討する。

## ● 答申の活用に当たって

本協議会の答申は、各委員の知識・経験はもとより、府中市で暮らす中で感じていた問題や行政と関わる中で感じていた改善ポイントを各テーマごとにまとめ、行財政改革に対して市が取り組むべき方策としてまとめたものです。

新たな行財政改革に関する計画の策定に当たっては、本協議会からの答申に記載のある事項のすべてを取り入れることを求めているのではなく、市として活用できるアイデアを本答申や議事録から、具体的な取り組み方策を検討する材料として活用していただくとともに、市民からの率直な市政運営の評価として捉え、見直すべきポイントについては、積極的に見直しに取り組んでいただき、「住むなら府中」という評価につながるよう努力すること求めます。

### 【より効果的な行財政改革のために】

#### 1 市職員と市民の意識改革を

財政当局は、市の財政状況が悪化しつつあることについて、機会を通じて、市職員や市民に報告し、事業の見直しの必要性を訴え続ける努力が必要です。また、市職員においては、財政状況を把握したうえで、業務の改善、コスト意識を常に持ち、市民サービスの向上に努めるべきです。

市民においては、「府中市は財政が豊かである」「市が何でもやってくれる」という発想から、市財政が悪化している認識を持ち、自らができることは自らの力で取り組むことで「魅力あるまちを創る」という意識転換を図ることが必要と考えます。

#### 2 自主財源の確保の大原則は、市税などの納付義務のある歳入の確実な確保から

広告料収入や行政財産の貸付など、収入確保策に積極的に取り組む一方、これらの収入や競走事業からの繰入金は、臨時的な歳入とし、確実な収入である市税を確実に確保し、未納者をなくすこと。

#### 3 事務事業の見直しは、施策全体の把握から

事務事業の見直しに当たっては、細部にわたる点検とともに、1点での評価ではなく、関連する全体を整理したうえで、関連する事業ひとつ一つ見直しを行い、1つ事務事業の見直しが、広がりのある効果となるよう工夫すること。

#### 4 外部からの評価・意見聴取の継続的な導入を

「やめるものはやめる」と言えるのは、外部の第三者の立場だからこそ提言できると考えます。

事業を増やすにしても減らすにしても、市の取組みが外部に見えるような第三者で構成された機関の恒常的な設置や、事業に伴う協議会等で市民の意見を聞くなど市民の力を活用すべきと考えます。

本協議会で提案した改革案を、新たに協議するときは、「なぜ、このような提案を行ったのか」を説明し、理解をいただいたうえで協議を行っていただけるよう要望します。

5 民間活力の導入は、個別事業への効果だけでなく、全事業に対する効果も含めて検討を

民間活力導入による経費削減効果は、民間活力導入後の職員活用状況も含めて検証すること。

NPO や民間企業との協働については、市の事業展開も見据え、業務委託等を通じて、団体等の育成支援を行うほか、NPO を活用した事業の一括化の検討をすべきと考えます。

6 施設・インフラの維持には、時代のニーズとのバランスの視点も

施設の整備や維持管理は重要な課題ですが、そもそもの視点から施設整備の必要性や根拠、施設の売却の可能性、賃貸等に切り替えた場合の維持管理経費の比較、他の施設との機能の集約化など、あらゆる方策を検討し、市の今後の財政負担や施設整備計画も含めて整備の決定をすべきと考えます。

維持修繕においても、施設1つ1つを見て考えるのではなく、市が保有する施設の機能や利用状況・利用ニーズを把握し、今後も必要となる施設の選別、機能の集約化、不要資産の売却をするなどし、必要度を高めた施設に対し維持修繕をするなど、優先順位による効率的な予算配分が必要です。

また、施設の維持には、利用者への応分の負担を求めることも必要です。使用料などの見直しに積極的に取り組み、適正な額となるよう積算基準を見直すとともに、受益者負担の見直しを求める場合には、まず行政側の削減努力を示すべきと考えます。



# 参 考 资 料

## 府中市行財政改革検討協議会開催経過

回	開催日	テーマ	協議内容
第1回	平成24年 9月27日(木)	・市の財政状況 ・行財政改革への 取組・成果につ いて	・委員依頼 ・行財政運営の課題整理と行財政改革に関する方策の検討を依頼 ・市の財政状況等の報告 ・行財政改革の取組み状況の確認
第2回	平成24年 10月11日(木)	健全財政による持続可能な市政運営(歳入に関する取組み)	・市税(税率の見直し・収納率向上への取組み) ・使用料・手数料(金額設定の考え方・減免制度のあり方)
第3回	平成24年 10月26日(金)	・健全財政による持続可能な市政運営(歳入に関する取組み) ・健全財政による持続可能な市政運営(歳出に関する取組み)	・使用料・手数料(金額設定の考え方・減免制度のあり方) ・自主財源の確保(広告収入・競走事業収入、自主財源確保策) ・扶助費(市単独事業・市上乗せ事業のあり方) ・繰出金(特別会計の状況、一般会計からの繰出基準) ・補助金(財団法人への補助、市民団体等への補助) ・物件費(施設維持管理・臨時職員数・委託事業等)
第4回	平成24年 11月29日(木)	経営的な視点に立った市政運営	・人材育成(職員研修・人事制度・定員管理・人件費) ・行政評価と予算編成(行政評価制度・事務事業点検などの外部評価制度、予算編成方式)
第5回	平成24年 12月20日(木)	経営的な視点に立った市政運営	・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 ・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 ・現行革プランからの継続事業の考え方について
第6回	平成25年 1月31日(木)		・答申の素案確認
第7回	平成25年 2月21日(木)		・答申の素案確認
第8回	平成25年 3月22日(金)		・行財政改革に関する課題と取組みについての答申の提出

# 府中市行財政改革検討協議会設置要綱

平成24年9月3日  
要綱第94号

(趣旨)

第1条 この要綱は、市の行財政改革の推進に関する計画の策定に当たり、行財政改革として市が取り組むべき方策に関する市民等の意見を反映させるため、府中市行財政改革検討協議会（以下「協議会」という。）を設置し、その組織及び運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

第2条 協議会は、市長の依頼に応じ、行財政運営に関する課題を整理し、市が取り組むべき行財政改革に関する方策について検討及び協議をし、その結果を市長に報告するものとする。

(組織)

第3条 協議会は、次に掲げる者のうちから、市長が依頼する委員6人以内をもって組織する。

- (1) 公募による市民 2人以内
- (2) 公認会計士又は税理士 1人
- (3) むさし府中商工会議所の代表者 1人
- (4) 学識経験を有する者 1人
- (5) 府中市総合計画審議会委員（府中市総合計画審議会規則（平成24年6月府中市規則第24号）第2条第5号に規定する学識経験を有する者として市長が委嘱したものに限り。） 1人

(任期)

第4条 委員の任期は、前条の規定による市長の依頼を受けた日から所掌事務が完了する日までとする。

(会長及び副会長)

第5条 協議会に会長及び副会長を置き、委員の互選によりこれらを定める。

- 2 会長は、協議会を代表し、会務を総理する。
- 3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき、又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(協議会の会議)

第6条 協議会の会議は、会長が招集し、会長が議長となる。

- 2 協議会は、過半数の委員の出席がなければ会議を開くことができない。
- 3 協議会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、会長の決するところによる。

(庶務)

第7条 協議会の庶務は、政策総務部財政課において処理する。

(雑則)

第8条 この要綱に定めるもののほか協議会の運営に関し必要な事項は、別に定める。

付 則

- 1 この要綱は、平成24年9月3日から施行する。
- 2 この要綱は、第4条に規定する委員の任期が満了する日をもって、その効力を失う。

## 府中市行財政改革検討協議会委員名簿

役 職	選出区分	氏 名	備 考
	公募	かわ きた ゆう すけ 河 北 勇 輔	公募市民
副会長	税理士	きた たに ひろ かず 北 谷 博 和	東京税理士会常務理事
	商工会議所	つ づき しん じ 都 築 親 司	むさし府中商工会議所 常議員
	学識経験者	つ る つよし 都 留 康	一橋大学経済研究所教授
	公募	ない どう おさむ 内 藤 治	公募市民
会 長	府中市総合計画審議会委員	わ け やす た 和 気 康 太	明治学院大学社会学部教授

(50音順、敬称略)

