

## 武蔵野市事務事業・補助金見直し委員会（第2回）会議録

- 日 時 平成18年11月21日（火曜日）  
午後6時30分から午後8時24分まで
- 場 所 武蔵野市立武蔵野公会堂 第1・第2合同会議室
- 出席者 佐々木委員長 小木副委員長 宗和委員 土居委員 松村委員  
高木委員  
南條企画政策室長 高橋財務部長 山本企画調整課長 中野企画調整課副参事（行政経営・評価担当） 名古屋財政課長ほか

### 1 開会

○佐々木委員長 それでは、おそろいのようにございますので、定刻になりましたので始めたいと思います。

今この臨時国会に第2次分権推進のため、地方分権改革推進法案が出されておりました、野党が審議に戻ってくれば可決成立するという運びのようであり、もう既に7名の委員会の委員の人選が進んでいるようであり、申し上げますけれども、大分財政破綻法制等の色彩の強い関連の委員が選ばれそうであると聞いております。そうしますと、これから約3年間、再び分権論議が活発になっていくことが想定されるわけですが、ある意味ではそれと並行する形になるかもしれませんが、当委員会でもそれとはまた別な視点で、事務事業・補助金見直しの検討を進めてまいりたいと思います。

今日はなるべく駅に近いところという要望を聞き入れていただきまして、この公会堂を会場にさせていただきましたことに感謝申し上げます。

それでは、夜でございますので、なるべく早くお帰りになれるように審議を進めてまいりたいと思いますので、よろしく申し上げます。

それでは、議事に入る前に、事務局から資料の確認をお願いします。

○中野企画調整課副参事 それでは、資料の確認をいたします。お手元に本日の次第を配布いたしておりますが、その下段に本日の配布資料を記載いたしております。6種類、ご用意いたしました。

まず1番、「事務事業・補助金見直し委員会の進め方について」、1枚のペラでございます。

資料2「事務事業・補助金見直しの検討視点」、これは委員長からいただいたメモでございます。

資料3「事務事業の見直しに関する他自治体の『事例調査』」、A3が折込みで入っている資料でございます。

資料4、A4横の資料、「武蔵野市と類似団体の比較」という資料が2枚

ほどついております。

資料5「事務事業見直しシート集計状況」という資料がついております。

最後に資料6、武蔵野市事務事業・補助金見直し委員会（第3回）の日程調整表でございます。

以上6点でございます。

なおここで、前回、委員会の方からご指示いただきました、委員会の運営支援ということで、シンクタンクについていただきましたので、ご紹介をしたいと思います。三菱UFJリサーチ&コンサルティングに委員会の支援をお願いしました。本日、3名の研究員の方がいらしておりますので、ご紹介します。

公共経営グループ長の荒川主任研究員でございます。同じく左近副主任研究員でございます。同じく横澤研究員でございます。

委員会の支援をしていただきますので、今後ともよろしくお願いいたします。

以上でございます。

## 2 議事

(1) 事務事業・補助金見直し委員会の進め方について

○佐々木委員長 それでは、今日の議事をご覧いただきますと、大きく4つ並んでおります。

まず議事の1番ですが、事務事業・補助金見直し委員会の進め方について。それでは事務局でご説明をお願いします。

○中野企画調整課副参事 それでは、資料1をご説明いたします。

前回の委員会後に佐々木委員長と若干の打ち合わせの機会をいただきまして、この委員会の進め方について協議いたしました。

基本的な考え方として、4点ほど挙げております。

まず、委員会の前半部分で、事務事業・補助金の検討を行いまして、後半で、前回の委員会でも出ておりましたように、武蔵野市の今後の行財政運営のあり方ですとか、不断の行財政改革の仕組みについて検討していただくという形でいかげなというのが1点目でございます。

2点目、事務事業・補助金の総点検につきましては、前回、私どもでお出したいたしました、資料10にあります「事務事業・補助金見直し方針」について、まずそこから議論を始めてみてはどうだろうかということでございます。

3点目としますと、それぞれ個別の事務事業や、補助金についての検討の方法ですが、いわゆる演繹的な視点によって全体を整理してみたらどうか。後ほどまたご説明しますが、各課から1,200を超える事業が今出てきており

ますので、それを1つ1つ見るというのは、なかなか委員会では難しいと思いますので、まずは演繹的な視点・方法、これをご討議いただいて、それに合うような形の事業をピックアップいたし、その後はそれぞれ個別に中身をご確認いただくという方法でどうだろうか。

最後に4点目でございますが、他の先進自治体のいろいろな先駆的な取組の資料を積極的に集めまして、この委員会で参考に見てみたらどうだろうか、という基本的な4つの考え方を提示いたしたいと思います。

次に今後のスケジュールでございます。第8回くらいまでの前半部分で事務事業と補助金の検討・見直しを行い、第9回目以降の後半に、行財政運営のあり方等についてご検討いただきまして、当初の予定どおり、平成19年11月ごろには市長へご提言いただきたいということでございます。

前回は14回という形でスケジュールをお示しいたしておりますが、年末年始が入るといこともございますので、1回分減らしております。一応こんな形が、委員長と打ち合わせをした結果でございます。

以上でございます。

○佐々木委員長 今のご説明について、いかがでしょうか。梅雨時まで見直しをやる、夏から秋にかけて新しい話をしよう、こういう大ざっぱな設計になっておりますが、よろしいですか。

それに関連をしまして、私の方から、次の資料2について説明を申し上げておきたいと思います。これはどなたとも相談をしたわけでもございませんので、全く私的メモでございます。しかも、昨日送ったばかりでございます。資料にきれいに整理をしていただいた形になっておりますが、どのようにして武蔵野市の行政と市民、あるいは企業を含めまして、民間活動との見直しを、事務事業の部分と補助金の部分で進めたらいいのか、いろいろ私なりに考えておりましたけれども、少しそれを整理をして、4つくらいの分け方によって見る1つの視点があるのかなということでご紹介申し上げたいと思います。

まず第1番目に、行政と市民活動の関係、「四類型」と書きましたけれども、これは何も市政に限るわけでもなく、国政でも、あるいは都道府県の県政でもそうだと思いますが、1つは、行政が民間活動を規制するという活動をしております。これは各種業法あるいは条例によって、店舗の規制とか建築規制とか、さまざまな規制をかけている。とりわけ、これは法的な規制によるものが多い。

2つ目として、民間活動を援助、支援する。「助成するもの」という表現をしておりますが、各種の中小企業とか商店とか、あるいは市民団体、市民へのさまざまな補助事業といっていると思いますが、さまざまな補助金です

ね。あるいはものによっては減税をするという、いわゆる経済的メリットを与えるという活動をしているのが「民間活動を助成する」。

3つ目として、民間活動では十分サービスが供給できないと思われる領域について、行政が事業主体として民間活動を補完をしている。私立学校もあります。それでは十分でないとして、公立学校とか病院とか福祉施設による教育、医療、福祉サービスなど。あくまでもすべて「など」であります。イメージをつくっていただくために例示をただけであります。民間活動を補完するもの。

4つ目として、民間活動ではやれないもの、あるいはやってはならないと考えられてきたもの。警察、消防、河川、道路、公共施設など、公共設備の建設管理などを例に挙げておきましたけれども、これがもしかして行政固有の仕事、もともとはそうなのかもしれないですね。それも時代によって拡大をしてきているように思います。

こうした4つの類型というのは、私などが専攻している行政学の比較的定番の整理の仕方なんで、特別オリジナルなものではないんですが、こういうことに対して、実は第1番目の民間活動を規制するという行為について、これを規制行政と呼んでおりますが、民間活動を妨げているとか、民間の活性化を阻害しているという強い批判がございます。いわゆるディレギュレーション、規制緩和をすべしだという動き、最近では規制改革といっていますけれども、規制緩和論というのは、この規制行政に対する、ある意味では批判としてというか、見直しとして出てきている話です。

2つ目として、助成行政。さまざまな補助金によって、あるいは減税によって支援をしているわけですが、過保護であるとか、自立自助の阻害要因になっているということ。補助金も永くなりますと、受け手側から見ますと収入になってまいりますので、そのことによって自立ができないという問題が出てくる。補助金助成の見直しをすべきだと。あるいは5年間という期限を切って、ゼロベースから見直すべきだというサンセット方式などの考え方もそこにあると思います。

3つ目としては、補完行政と呼んでおりますが、この補完については、時代が変わりますと、民間との競合、あるいは民業を圧迫しているという要因になる。したがって、民間委託とか、官業はその領域から撤退をすべきだと。最近ですと、住都公団はなくなりましたけれども、いわゆる古い時代の公団住宅の建設等は、民間市場が十分であるということから、撤退をしているわけであります。あるいは、官業の民営化を進める、こういうあり方論が出てきている。

4つ目、民間ではやれないもの、あるいはやってはならないものといわれ

ながら、しかし行政が直営で行っている直接行政についても、コスト意識が薄いとか、非効率だとか、非効果だとか、こういう議論がございます。今日の新聞によりますと、佐賀県は236業務ですか、2,000業務とっていましたが、その中の1割超の仕事が当面市場化テストにかける、こういう動きになって、比較的この動きは早まっていくような感じがいたします。これはどちらかといえば行政が直接今まで行ってきた行政について、民間も経営主体になっていいじゃないか、ついでには官民を対等の競争入札にかけよう、そのことによって改革を進めよう、こういう動きであります。

当委員会での作業はどうしたらいいだろうか、これからいろいろ出てくるとは思いますが、一応念頭に、四類型に沿って、少し事務の分類を試みたらどうか。事務事業の必要性とか満足度の評価というものが要るんじゃないか。同時に、それにかかわる経費について、他の団体あるいは民間とのコスト比較というものが必要ではないか。ただ、これを本格的にやりますと、相当な作業になりますので、どこまでやれるのかという問題はもちろんあります。

四類型の各分野について、これは物差しがなければいけないわけですが、廃止すべきもの、縮小すべきもの、民間委託等をすべきもの等々の実施方法を変えるべきもの、現行のまま継続すべきもの、あるいはもっと充実した方がいいんじゃないかという充実すべきもの、こういう5つくらいに分けられるのかなど。そういう分け方をして、最終的に提言をしたらどうか、こう考えたわけでございます。

さらに、特に夏から秋にかけて、来年の話ですけれども、分権型の市政のあり方として、自前の政策を展開していくといったときに、市がこれから取り組むべき事務事業とか財政支出のあり方について、例えば少子高齢化に伴ってどういうニュービジネスが期待をされているのか。これは役所だけで考えても答えは出ないわけで、市民のマーケット調査とか、市民の需要調査をしなければならぬと思いますけれども、それを踏まえて、これからの市政のニュービジネスについても提案をしたらどうか、こういうことをメモさせていただきました。

先ほどの事務局のご説明と私のメモを含めまして、議題の1について、まとめてご議論いただければと思います。いかがでしょうか。

○土居委員 委員長の検討視点で頭の中が大変よく整理されたんですけれども、1つお伺いしたいのは、確かに単独事業でこういう見直しをするということは非常に簡単という変ですけれども、議論のきっかけとしてはすぐに着手できると思うんですけれども、補助事業とか、国の関与がある程度あるものについては、この委員会においてはどのように対処等する予定でおら

れるかということについて、お伺いしたいと思います。

○佐々木委員長 どうでしょうか、予定はないんですが、いわゆる義務づけ、後で少し整理されて出てくるかもしれませんが、例えば単独でやめられるものと、やめたくてもやめられないものがあると思いますので。国の義務づけは義務づけで一応明確にしたうえで、国に対する要望の形で最終的に出すしかないものもあるかもしれませんが、一応すべてをカバーする形で議論しようということですね。

多分、今土居先生がおっしゃったような義務づけの部分が相当多いと思います。そういう意味で、前回要望した資料に沿って、少し整理をいただいていると思いますが、市が単独でやっているもの、あるいはどういう自治体でもやらなければならないといわれているものを整理していただいたらどうでしょうかという話をしておきましたので、今回、間に合ったかどうかはともかく、そういう作業が1回なされると思いますね。

こういう作業を通じると、要するに市というのはどの程度裁量権があるのかということもはっきりするわけで、それが2割なのか3割なのか、仮に財政力指数が高いからといって、それほどの裁量権もないのかもしれないですね。という感じもいたします。そこは必ずしも見えてないわけでありまして。どうでしょうか、ほかに。とりあえず前の方に進んでみましましょうか。場合によっては戻っていただいても結構だと思いますので、全部それぞれ関連をするお話が続いております。

## (2) 他自治体における先進的な取組について

○佐々木委員長 それでは、議事の2番目として、他の自治体における先進的な取組について、まとめていただいておりますので、事務局でご説明をお願いします。

○中野企画調整課副参事 それでは、資料3をご覧ください。本日、早速シンクタンクに資料をまとめていただきまして、先進的な事例をご提示しております。

まず、1ページ目の上から2つ目のところですが、いわゆる減量・スリム化を意図する従来型の、表現がいいかどうかですが、「後ろ向き」の取組のみならず、事業のスクラップ・アンド・ビルドを継続的に実現する取組や、アウトソーシングなどの実施方法の見直し、市民との協働の実現といった今日的な「前向き」の取組についても、ここで少し資料を集めてみたという形です。

資料の分類ですが、3通り、事務事業評価・事業の見直しという分類で1つ、アウトソーシングを行っている部分を1つ、3番目に市民協働を取り扱

った事例ということで整理をしていただいております。事業の概要ですとか成果、特徴、特に武蔵野市にとって参考になるようなものという形で整理をしていただいております。

それでは、A3、3枚ほどございますが、こちらをご覧ください。

まず2ページでございますが、「事務事業評価・事業見直し」ということで、5つの自治体の事例をご紹介します。

まず、この分野では、これまで主として必要性ですとか効率性の視点を中心に事務事業評価を行ってきたことが多かった。ただ、これからは、行政経営ということに大分力点を置きまして、公平性ですとか成果実現のための達成度、この辺の視点を取り入れた事務事業の評価を行っていくべきだろう。そういうような事例を多くここで拾っております。

1つ目、茨城県守谷市の行政評価システム。特徴としますと、施策への貢献度、優先度を示したうえで、事務事業を評価している事例ということでございます。こちらについては、事務事業の実施内容ですとか方法を評価する際に、事務事業の1つ上の上位施策というんでしょうか、それとの関連性を踏まえた分析をやっている。いわゆる政策、施策、事務事業というツリーの中で、1つ上の施策部分、これにも注目をしている。当市の行政評価と比較しますと、残念ながら私どもでは体系化ができておりませんので、一番下のレベルの事務事業評価、これに取り組んでいるというのが現状でございます。

続いて2点目でございますが、愛知県名古屋市の事務事業評価です。こちらはかなり広範にやられているところだと思っておりますが、特徴は、外部評価を通じて全事業を評価し、翌年は見直し対象事業に絞って重点的に評価・見直しを実施しているという事例でございます。自己評価のみでなく、第三者の立場による評価を導入する。特に問題ある事務事業を中心に、効果的な見直しが行われているという事例であると思っております。

続きまして3点目、これは栃木県高根沢町の行政評価システム。こちらについては、施策レベルでは県内町村と比較、いわゆるベンチマークというんでしょうか、比較を実施して、事務事業評価では全事業を対象に、事前と事後、2つの評価を実施しているという事例でございます。評価を活用して、他自治体と比較をするということ。それからまちづくりの進展を明らかにすることですとか、事前の評価をする、事後の評価をするということをセットでやっているという事例で、マネジメント機能を強化することに役立っているのではないかとこの事例でございます。

その次が静岡県熱海市の事業仕分けでございます。これは前回の委員会でも委員の方から出ましたように、構想日本が行っております事業仕分けということでございます。熱海市の場合は、市の単独事業を中心に事業仕分けを

行ったということでございます。なお、構想日本については、調べましたところ、平成14年の2月以来、16の自治体、9つの県と7つの市が事業仕分けを実施しているということだそうです。これの特徴は、公開の場で、市の単独事業で特に予算規模の大きい事業に焦点を当てて仕分けを行いまして、非常に短期間に具体的な改善の方向性も整理・検討するということです。短期間といっても、これは2日間でやったようです。ちょうど今年の夏のお盆のころ、私も実はこれは見に行ってきたんですが、やっておりました。そういった事例です。

続きまして、神奈川県横浜市です。民間度チェックということをやっているようです。これは全業務対象に、各課の職員の参加を主体として見直しを実施する。職員参加ということでやっているという事例でございます。自主的な改善・見直しに際して、各課の職員の参加を重視、多様な視点からの評価・見直しをする、短期・中期の改善計画を策定するなどの取組をやって、改善の具体化、強化に寄与しているという事例でございます。

続きまして3ページをお願いいたします。こちらはアウトソーシングについてまとめた7つの事例でございます。

これまでアウトソーシングといいますと、いわゆる定型的な業務ですとか現業部門を中心に行う事例が多かったということでございますが、これからは業務全体を対象にアウトソーシングについて考えていく。特に最近では、後ほど出てきますが、民間からの提案ですとか民間との協働によるアウトソーシングを考えていくというような事例が出てきております。

では、具体的な事例ですが、まずは千葉県の我孫子市。こちらは提案型の公共サービス民営化制度ということを始めしております。いわゆる民間提案により民間委託を推進していこうということで、民間のアイデアですとか民間との協議を活用することによって、従来は十分に見直されなかった領域においても、アウトソーシングを通じた事業の改善、見直しが進むことが期待される。市でやっている業務をリストアップをして、民間でもできることを、何でも提案をしてほしいという形でやられているようです。

続きまして、岩手県の広報戦略の包括委託です。一括委託をすることによって、成果とコストの縮減を両立させている事例でございます。アウトソーシングの対象として、事務事業のレベルのみならず、より上位の施策レベル、先ほどのツリーの中の施策レベルに注目することで、コストの縮減のみならず、高い成果の実現が期待できているということだそうです。

続きまして兵庫県宝塚市では、窓口業務の集約化と証明書発行業務の委託を行っている。窓口業務の一部をアウトソーシングしている事例でございます。業務の集約ですとか実施の見直しによって、アウトソーシング可能な規



模、内容の業務を抽出して、新たなアウトソーシングの領域を見出すことが可能という事例でございます。先ほど委員長からもお話がありましたように、最近では市場化テストということもいろいろ出てきております。足立区さんですとかもいろんな事例をやっておりまして、国と折衝したりということで、よく新聞紙上にも出てきているところでございます。

愛知県高浜市の高浜サービス。市が100%出資した株式会社を設立して、そこにアウトソーシングをしているという事例でございます。自治体のコアな機能というんでしょうか、政策の企画・立案以外の業務は基本的に委託可能であるという方針を立てまして、その具体化のために株式会社を設立したということで、今までの前例ですとか聖域を認めない、不断の見直しを実現しているという事例でございます。

それ以外に3つの事例、従来はアウトソーシングになじまないと考えられていた業務についても、対象を拡大しているという事例で、大阪府堺市の滞納督促業務、これの委託を進めているですとか、神奈川県横須賀市の職員の出張費申請・清算の委託を行っているですとか、三重県四日市市の選挙の投・開票作業の委託を行っている、こういう事例もございます。

最後、4ページになりますが、主に市民協働という観点の4つの事例をご紹介します。今まで市民というと、サービスを受ける方、受益者という立場であったと思いますが、市と協働、パートナーとして、公共サービスの実施者ということで、これからは政策形成・実施及びサービス提供プロセスにも関与していくという形の市民協働が求められているという観点から、取り組まれている事例です。

有名な埼玉県志木市の行政パートナー制度です。こちらをまず1つ目に挙げております。業務の棚卸を踏まえて、市民団体に業務を委託しているという事例でございます。市民を行政パートナーと位置づけ、市民にできることは市民にという考え方のもとで、業務のあり方を見直す。単なるアウトソーシングではなく、協働という形の両立ということで進められています。前市長の穂坂市長のときはかなり強力に進められているようですが、最近では市長も交代しまして、どうなんでしょうか、大分トーンダウンをしたのかなという気もしております。こういった事例でございます。

続きまして、神奈川県逗子市の行政評価市民会議です。いわゆる市民会議において、市の事業の仕分けを実施している事例でございます。利用者である市民自らの視点ですとか立場から業務を見直すことで、市の視点・立場では考えられなかった内容、方法による見直し案の抽出、それと検討を行っているという事例だそうです。先ほどの構想日本の中でも、例えば岡山県岡山市では市民による事業仕分けの試みも行われているようです。

続きまして、三重県名張市のゆめづくり地域予算制度です。地域組織に、地域における住民活動の大半を委託しているという事例でございます。

次に、滋賀県草津市です。これは地域協働合校という事業で、地域組織に地域における教育活動の大半を委託して行っている。この2つのどちらの事例についても、地域において市民が行える地域活動について、市民に大胆に任せるということを実践しておりまして、自主的な地域コミュニティの活動の推進・育成に寄与している事例ということでございます。

一応これだけの事例をシンクタンクで集めていただきましたので、参考にしていきたいと考えています。

○佐々木委員長 大きく3つに分けて、それぞれ数点ずつ事例をご紹介いただきました。いろいろ参考になりそうなものもあると思いますが、今の話を聞いたうえでのご質問です。

1つだけ、資料3の扉に書いてある「参考とする事例は、見直しを通じた、減量・スリム化を意図する従来型の『後ろ向き』の取組」である、この表現は気になるんですけど、どうして後ろ向きなんですか。前向きをいいたいがゆえに、後ろ向き。

○中野企画調整課副参事 いわゆる従来型の、減量型というんでしょうか、減らす、減らすという改革のことを、「前向き」な取組に対比させて表現したものです。

○佐々木委員長 そうでしょうね。いわゆる減量型の伝統的な行革というものに限らず、とどまらずという意味ですよね。後ろ向きというのは、余りいい表現じゃないですね。

○宗和委員 そういう意味でいうと、前回も新しい行政をつくっていくというような話も委員長の方からあった中で、前向き、後ろ向きという意味でいうと、例えばアウトソーシングの事例とかを紹介されていますけれども、単にコスト削減のために委託をするということではなくて、そこでもっと一歩踏み込んで、アウトソーシングを進めていくことによって行政の役割はどこにあるのかということ、行政の役割を再定義してみるとか、そういったリストラクチャリングというか、再構築のようなものを考えてみる。アウトソーシングといってしまうと手法になってしまうと思うんですけども、むしろそれよりも行政の再構築みたいなテーマのかけ方の方がいいかなという気がします。

一番最初のところが行政評価の事例ですが、これはある意味、マネジメント組織のシステムをどうするかという構築ですし、2番目のアウトソーシングは、行政の役割をどう再定義するかという問題と考えた方がいいかなという気がします。

○佐々木委員長 アウトソーシングというのは外部化なんでしょうけど、外部委託というのが中心になりますかね、今までの発想ですと。語感からくるものは。おっしゃっている意味は、そうではなくて。

○宗和委員 そうですね。アウトソーシングという言葉が単に委託化ということだけにはとどまらないと思うんですね。市場化テストも入ると思いますし、PFIも入ると思いますし、指定管理者制度も入ってくるとは思うんですけども、PFIにしても指定管理者制度にしても、すべて手法にすぎないですから、その手法をうまく活用するためには、行政の役割というのはこういうところにあるんだというようなところまで見据えたというか考えたうえでアウトソーシングなりも進める必要があると思います。

○佐々木委員長 経済学ではアウトソーシングというのはどういうふうに使うんですかね。

○土居委員 基本的には民間業者が営利目的で営んでもサービスに支障がないというようなところで、公的な組織で営んでいるよりも、民間の企業なりが営むことによって、より安い費用で、より効果的なサービスが提供できるというときには、そっちの方がベターですので、アウトソーシングすることは、お互いにとってハッピーである。市民にとってもそうだし、市の職員にとっても、それだけほかの仕事に従事できるわけだし、それでいて民間企業も営利目的でやってもちゃんとペイするということですね。

企業に委ねるのか、それとも3番目の市民協働というんですか、必ずしも営利を追求しないということであるのかということころは、別途議論が必要のところ、これは経済学でも別に営利企業じゃないと委ねられないといっているわけではないということころがあるんです。

そのときに、この事例でさらに掘り下げてお調べいただくと、1つあり方を考えるうえで役に立つんじゃないかなと思うのは、受け手となる民間ですね、営利・非営利関係なく、民間側の体制ないしはそういう受け皿となる民間の能力というところちょっと言い過ぎかもしれませんが、どれくらい受け入れられるのかということですね。恐らく武蔵野市だと、民間業者もたくさんいるし、民間の非営利団体もつくろうと思えばある程度素地があるところはあるので、余り困らないと思うんですが、ほかの、特に農村部とかそういうところに行くと、民間業者がそもそもいないとか、人口も少ない。人口密度が低いとか、そういうことになると、今度民間委託を頼もうとしても、だれに頼んだらいいのかということで、非常に困っておられるような話も少し耳にいたします。

逆にいうと、1社あったとしても、それが半ば独占状態になっちゃって、結局役所でやったのと余り変わらないじゃないかということにもなりかねな

いということもなくはない。武蔵野市は環境的にはそうではないと私は思うんですけれども、そういう意味では、仮に市場化テストするなり何なりしても、民間側から幾つかの候補者が名乗りを上げてきて、民間の間でもどっちがいいかという切磋琢磨というか、競争というか、そういうものがありながらもという展開は期待できそうなんですけれども。武蔵野市はまだそこまでいってないということであれば、ほかの自治体で民間の受け皿がどういう状況だったのかということをお調べいただければ、こういう状況でうまくいったとか、こういう状況だと、行政側がやりたいと思っても、なかなか民間の受け入れ先を探すのが大変だったとか、そういうようなところが見えてくるんじゃないかなと思います。

○佐々木委員長　そこはどうですか。受け手側の民間の実情、荒川さんのところは。大分お調べになっておられるんじゃないですか。

○荒川（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）　国の……。

○佐々木委員長　国でも県でも市でもいいんですが。

○荒川（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）　市場化テストに係る民間提案で、自分らに任せてくれればこういうことができるというような提案が数多くなされていると思いますし、今日、紹介させていただいている我孫子市の例、また最近始めようとされているお隣杉並区の例なんかも、民間提案をベースにして、その中でやる方向及びそれを束ねている団体等もありますので、そういう中で民間の能力を、自分らがやれるとおっしゃるだけでなく、ある種、体系的なところを含めて、調べることは可能だと思っております。

○佐々木委員長　ほかにございますか。今の土居委員のお話は、もう少し調べることは可能ですかね。

○荒川（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）　はい。

○佐々木委員長　多分、そこが見えてこないと議論にならないですね。武蔵野市は大丈夫だという話はあるとは思いますが。ただ、全国ベースでくまなく町村まで何かイメージする必要は多分ないとして、こういう大都市なら、大都市における民間の受け手みたいなものはどの程度成熟をしてくているのかですね。佐賀県などの市場化テストにはたくさんの応募と、説明会には人が集まった、民間の企業がたくさん来たとはいっていますけれども、それは関心があるから来たというレベルなのか、もう少し実施能力があるから来たというのか、それはビルを建てる場合の入札などでもそうですよね。本当に50階建てを建てることのできる能力がない会社がたくさん応募してきても、やっぱりそれは望ましくないわけで、おのずと限定される、そういう問題が当然ありますね。

3番目の市民の協働というのは、お隣の三鷹市などは盛んにおっしゃるんですが、どんなものですかね。ここに書いてあるレベルですと、志木市の穂坂さんのやつは、お話を聞いてみますと、とりあえず振り分けて終わっているんですね。発想のレベルで終わってて、具体的にパートナー制度がそれほど機能しているわけではまだないんですね。ただ、たしか市の1,600業務の800は、公務員である市の職員がやる必要はないんだというのが1つの結論で、外に出せる800部分をパートナーとして、個人も含めていろいろなところをお願いできないかという段階で市長は交代をしているんですね。今、中野さんがおっしゃったように、それがどこまで継承されて実現に向けているかというのは多少不明なんですけど、ただ宣伝効果が非常に大きかったかもしれないですね。

それ以外の、ここで挙げられた協働というのは、それほどなんですよ。草津市の地域協働合校というのはどうなのか、わかりませんが。コラボレートというのは、聞こえはいいんですけど、どうですか。

○宗和委員 パートナーシップというのがいわれだして、その後に協働ということがいわれだしたわけですけども、いずれも、どちらかという行政側からの声ですよ。市民側は別に協働してくれとも何ともいってないかもしれない。行政側の声ですね。

協働することによってサービス水準が本当に高まるんだとか、市民の将来の負担が軽減されるんだというような、市民側に立った協働の意味というか、よさというか、そういうのをどれだけいえるかということがなければ、お金がなくなったからそんなこといっているんじゃないかと思われるような協働では意味がないというのがまず1つですね。

それと、協働とまでいうのであれば、市民への説明責任をもっと高めない限りは、そういう関係にはならない。隠し事とはいいませんけれども、隠し事を持って協働しましょうという話にはならないですから、説明責任の充実をどうやって伴わせるかというところが大事な点です。

逗子市の例なんかだと、市民が割と入ってきて、市民がサービスを買うか買わないか決めるみたいな世界ですから、ちょっと市民の声が反映されているかなという気はしますけども。

○佐々木委員長 これは行政評価の協働ですよ、逗子市の場合。

○宗和委員 一緒に行政評価しましょう、ですかね。

○佐々木委員長 結論はどうかという話じゃありませんので、こういう1つの事例が出てきていますと。もっとあると思いますけれども、例示としてこういうやり方がございますと。

### (3) 武蔵野市と類似団体の比較について

○佐々木委員長 それでは、次に進みましょうか。第3番目ですね。類似団体との比較。ご説明をどうぞ。

○名古屋財政課長 それでは、武蔵野市と類似団体の比較について、資料4をお願いいたします。

まず、類似団体につきましては、財政運営等、比較検討の資料のため、総務省が類似している地方団体を類型化しており、人口と産業構造によりまして設定をされております。武蔵野市は第2次、第3次産業人口が95%以上で、第3次産業人口が65%以上、人口については13万人から23万人までの区分でございます。全国では、同じこの区分の市が32市ありまして、今回は東京都、千葉県、神奈川県、埼玉県内の25市の歳出の性質別、目的別で、1人当たりの額と本市の1人当たりの額を比較したグラフを作成いたしました。

まず、性質別でございますが、上のグラフで、外側の太いものが武蔵野市で、内側の薄いものが類似団体の1人当たりの額でございます。大きく違うのは、人件費、物件費と普通建設事業費、補助費等でございます。人件費につきましては、前回も若干ご説明いたしましたが、東京の26市の中でも1人当たりの職員数が多いということで、武蔵野市の人件費が高くなっています。また、注意しなければいけないのは普通建設事業費で、これは平成16年度の普通会計決算なんです、この年は大野田小学校の建設事業が26億円ありまして、普通建設事業費については突出しています。補助費等につきましては、市税の還付金がこの年、14億7,500万円ございまして、それを差し引いても類似団体よりは多いということでございます。

特徴的な物件費の内訳を下に棒グラフで示しました。圧倒的に委託料について大きく違っているということでございます。委託料につきましては、武蔵野市の委託料で額が大きいものは、基本健康診査の委託料、ごみ収集関係の委託料のほか施設の維持管理運営委託等がございます。老成人の基本健康診査でございますが、検査項目が他市よりも多くてきめ細かいということもございまして、そういったサービスが他市よりも多いため、委託料も多いということだと考えております。

補助費等につきましては、その他のところが、先ほど申し上げました市税の還付金が多いということで、1人当たりに直すと大体1万円くらい減額していただくと比較になると思うんですが、そうするとその他ではそれほどかかりません。補助金、交付金、負担金等については、他市よりも額が大きいというものでございます。

次のページのものは、目的別で比較をしております。上のグラフでいくと、大きく違っておりますのが、総務費と民生費です。教育費につきましては、

先ほど大野田小の建替えがございましたので、それを除くと、大きく違っておりますのが総務費と民生費で、下に内訳を示しております。

総務費の内訳で圧倒的に違うのが総務管理費でございます。ただ、総務管理費に先ほど申し上げました市税の還付金が含まれておりますので、これも1万円くらい棒グラフを削っていただくと比較になりますが、それでも2倍強の差がついております。総務管理費で、武蔵野市の中では他市と違うと考えられますのが、この中に交流事業費、児童対策費等が入っております、全国に先駆けて開設しております乳幼児と母親のための子育て支援施設の0123、それから青少年健全育成でジャンボリー事業とか、ハバロフスク交流事業もこちらに入っております。市民活動費、市民施設等の管理もこちらに入っております、コミュニティセンター、市民文化会館、こちらの公会堂等の維持管理経費も総務管理費に計上しております。

民生費の内訳で差がついておりますのが、社会福祉費と老人福祉費でございます。社会福祉費では、主に違っていると考えられるのは障害者福祉関係の費用で、武蔵野市では社会福祉法人武蔵野に対する補助委託金等が3億円近くございます。障害者福祉センターの維持管理経費等もこちらに入っております。老人福祉費でございますが、平成16年度には介護保険の居宅サービス利用促進費もこちらに入っております、10%の自己負担のうち7%を助成する事業も行っております。それから、福祉公社への補助金等のほか、高齢者総合センター等の運営費等がこちらに入っております。

事業の見直しの1つの切り口として、どの費目、どの性質が多いかということ、類似団体との比較で示しております。

○佐々木委員長 非常にクリアに出ている部分もございますが、こうした武蔵野市の特徴が事務事業の見直しのお話と結びつくのかどうか、その辺をご議論いただければと思います。

○高木委員 市税還付金の14億円って、もうちょっと説明してください。

○名古屋財政課長 これは平成15年度にN T Tから法人市民税が多額に入りまして、その年に次の年度の半分を前納するという制度がございますので、その次の年はそれほど利益がなかったので、前納分を返したということです。

○高木委員 それは補助金という費目になるわけですか。

○名古屋財政課長 補助費等の中に入っております。

○宗和委員 1つだけ質問、いいですか。非常に単純な考え方で申しわけないんですけども、普通に考えれば、人件費が多ければ委託が少なく、委託が多ければ人件費が少ないという関係にあるのかなと思うんですけども、両方多いという特徴があるわけです。委託をされるときに何か基準というか、これは委託の方がいいだろうというときに、基準のようなものはあるんです

か。

○名古屋財政課長 毎年、事務事業の見直しについて、各課から提出をさせます。そんなに量は多くないんですが、その中に当然委託化というのもありますし、あとは計画的にごみ収集業務などは委託化するというので、ある程度重点的に委託化を進めるという計画もございます。

人件費的委託というものを前に調べたことがあるんですが、人件費が下がった分、委託料はふえているという構図は当然ございます。ただ、もともとの人件費の比率が高いもので、結果としてこのグラフを見ると、人件費と委託料が両方高いというのが現状でございます。

○佐々木委員長 人件費が高いというのは前回の資料にあったとは思いますが、職員の数が多いい？あるいは単価が高い？

○名古屋財政課長 職員数が多いのが一番だと思います。

○佐々木委員長 多いか少ないかという、何が適正かというのは、総務省が勝手に定員管理の数字は出していますけれども、あれが正しいかどうかというのはわからないんですが、職員数は多いですか。部長に聞いて多いとはいえないでしょうけど。

○高橋財務部長 単純に26市で比較すると、多い方なんですけど、23区と比較すると、そうでもないということです。そういう状況ですね。23区で、例えば千代田区なんかは、武蔵野市の倍近く。住民1,000人当たりとかそういう比較なんですけど、そういうのを見ると倍くらい違いますね。

○佐々木委員長 あそこは区議会議員も多いですね。明日、ちょっと新宿区に行くものですから、行ってやろうかと思ってね。こんなにして、何をやるんだと。それは冗談ですけど、職員数はそれほど問題にすべきものなんですかね、武蔵野市の場合。

○南條企画政策室長 職員定数適正化計画をずっとやっています、今、3次がちょうど終わったところです。毎年毎年計画を立てて、定数削減をやっているんですが、それでも、今、第4次をちょうどつくっているところなんですけど、イメージとしては、職員が楽をしているということではなくて、いろいろなサービスのところに人手を割いているためだと考えられます。

ですから、職員の方からすると、一律に例えば市民1万人当たり何人という、単純な比較だけでなく、もっと中まで見てくれないと、比較にならないのではないかといわれます。しかし、市としては第4次職員定数適正化計画を策定し、この5年間でまた100人減らそうかという計画を立て、事実、それで徐々に減らしているんですが、増部分もありますので、なかなか純減という話にはならないというのが現状です。ただ、努力はずっとやっております。



○土居委員　なかなかこの見方が難しいのは、財源がそれなりにあるので、これだけ出してもそこまで深刻な財政状況、危機的になるわけじゃないというあたりが悩ましいところだという気がするんですね。つまり、とりあえず定められた税率で課税をして収入が入ってきて、その収入を無駄なく使おうと思うと、それなりに行政サービスに回した方がいいという話になる。そうすると、人をつけて、行政サービスを充実しようという方向に行く。それはいいんですが、あとはより適正な規模で行われているかとか、もう少し低いコストで同じことができないかとかいうことを考える動機づけがどうやって出てくるかというところが非常に悩ましい。切迫しているわけではないので、切迫していれば本当に身を切り刻んでも何とか低いコストでという話なんです。

あと、何を望むかというところも重要だと思うんですね。つまり、市民がコストを削減してでもいいからとにかく、そんなに今よりもサービスを膨張させないでほしいと思っているのか。いや、そうじゃなくて、そこまで必死になってコストを削減しなくてもいいから、とにかく今よりももっといいサービスを提供してほしいと思っているのかというところで、そこはある程度、私は武蔵野市民じゃないので、市民の声というんですかね、それを聞きながら、市の方向性としてどちらの方向に向いているか。コストを削減してでもいいからやるということなのか、サービスはさらに充実させなくてもいいから、できるだけ安いコストでやってほしいということなのかというところなのではないかなという印象を持っています。

ただ、やはり見ていて、他の市よりもちょっと抜きんでて高いとか、たくさん出しているというところには、少なからず何か高コスト構造が埋め込まれていることがあるかもしれない。例えば委託料で、サービスの質を落とさずに、ひよっとしたらもっと安いコストでできるかもしれないということがこの中に幾つか入っているかもしれないということであれば、それはやはりこの委員会できちんと見直すという話にすることなのかなと思います。

○佐々木委員長　どうですか、市民委員、生活実感として。

○松村委員　難しいことはわからないんですけども、財政力指数が1.7近いということになると、住んでいる市民としては、市民サービスも日本一であって当たり前、当然だということがあります。ですから、サービスが下がるようなのはまずいなと思うんですが、全体的には、長い市長の政権で来ていますので、スクラップ・アンド・ビルドというよりは、僕らの実感としては、ビルド・ビルド・ビルドで来ているみたいな感じがあって、後から補助金の問題とかもあると思いますけれども、もう当然になってしまう。二十数年もたってしまうと、当たりの数字になってしまっている部分が多々あると思

うんですね。もう一回ゼロベースで見直しをしなきゃいけないような、市民の方も代は変わっているんだけど、行政の代は変わらないままという部分が多々あるので、そこら辺をきちんとできたらいいんじゃないかなと思います。

市の職員の方もそのままずっと、入ったときからこれが当たり前みたいになっているんですけども、受ける市民の側の受容側としては、もうちょっと違う部分があるんじゃないかなという気がしています。僕もこれから勉強しないとわからないので、よろしくお願いします。

○佐々木委員長 小木さん、どうですか。

○小木副委員長 確かに土居先生がさっきもおっしゃいましたけれども、結局、当たり前でならされてきているんですね。財政的に非常に苦しいというんだったら、市民もどこかの部分を我慢しましょうという気持ちになるんですが、特にそういうことでもなければ、このサービスのレベルは維持して欲しいなというところが正直な気持ちです。

普通、一般家庭の家計の問題を考えましたら、将来収入が減ることに備えて、無駄がないか、きちんと家計簿をつけて洗い直してみようということであるのかなと思っております。

ただ、細かい項目に入っていくのが大変難しいですよ。私も、この委員でありながら、じゃどういうふうにそれを洗い出すんだらうというのは、まだ全くイメージとしてわかないでおります。シンクタンクの方が入ってくださるので、そのあたりを上手にイメージをつくってくださるとありがたいなと考えています。

○高木委員 私も一言。こういう感じなんですよね。

1つは、お金があるものだから、いろんな施策というか、サービスの数字だけが。そのことが本当にまちの中で暮らす市民たちがちゃんとした生活をしていくことに役立っているかという、ちょっと違う気がする。要するに、何といたらいいんでしょうか、極めて原則的なことをいうと、本来要求のないところに施策はないはずなんだけれども、市民が何か困難にぶち当たったりいろんな要求が出て、そういうものとしてつくられたものに市が何かそれに対応するというよりは、あらかじめいろんなことが思いつきでという叱られるからいいませんけれども、いろんなものが提供され過ぎていて、そのために、そのことを通じて市民たちがまとまって何かを自分たちの力でつくっていくというようなきっかけになっていかない、政策がですね。

私が今イメージしているのは、例えば子育てとか高齢者の問題なんですけれども、本来もっと市民の中に力があって、必要なものにかみ合った形で行政が、まさに協働というテーマにかかわる問題だと思うんですけども、そ

ういうものとして出されてないものだから、何ていったらいいのかな、一方ではじゃぶじゃぶ水ぶくれみたいなお金の出し方がありながら、本当に困ったときにちゃんと支えるだけの仕組みがまちの中でつくられているかという、そうでもないという。

そういう意味でいえば、とりわけ高齢者の問題なんかでいうと、本来いろんなことがやられているんですよね、武蔵野市のメニューとしては。やられているんだけど、本当に困ったときにどこに飛び込んでいくと全部ちゃんと——全部ちゃんとというのは、行政が手を差し伸べてくれるというだけじゃなくて、まちの中の仕組みの問題として、その人が救われていくというふうにはまちがつくられてない。

だから、これもいろんな評価があり得ると思うんですけども、例えばさっき武蔵野市の基本的な地域組織という話が出ていましたけれども、コミュニティセンターというのがあるんだけど、これはまちによって到達点全然ばらばらでありまして、本当にそのまちの自治組織として育ってきているコミュニティセンターもあれば、そんなことはやれないということで部屋貸し業に専念している。

一方で行政の方は、今の時代ですから、高齢者の福祉でも地域に担い手をとく、子どもの問題でもいろんな施策、先生方はご存じないかもしれませんがけれども、「あそべえ」という地域子ども館とか、いろんなものがある。それも地域が支えるといいながら、じゃ、一体そういうものを担っていく市民をどうやって育てるのかという点でこれまで武蔵野市の行政のシステムは機能してこなかった。一握りの篤志家といったらいいか、松村さんみたいな頑張る人がきりきりしているという状況になってきて、もう少し効率的にまちのネットワークをつくり、それに行政がちゃんと必要なサポートとお金を出していくということを見直していかないと、無駄なお金の使い方になっていやしないだろうかというのが、この委員会の公募委員に応募したきっかけでもあります。

○中野企画調整課副参事 今ので1件よろしいでしょうか。実は武蔵野市では、市の総合計画の策定に当たりまして、4年に1回、市民意識調査を実施しております。前回、平成15年9月に実施したもののの中に、若干市民の意識を聞いている部分がありますので、紹介いたします。市政の現状や問題点について、問いがありまして、そう思うか、そう思わないかという2つで聞いています。

例えば、これ以上税負担が重くなるなら、行政サービスの多少の低下は我慢する。これを、そう思うかどうかということで聞いた結果ですが、税負担より行政サービス低下を我慢する、そう思うが42%、そう思わない43%、ほ

ば均衡しています。

それから、受益者負担といって市の事業や施設の利用にお金をとられるのは納得できない、それについて、そう思うかそう思わないか。受益者負担は納得できない、そう思うが32%、そう思わないが57%あります。

それから、行政サービスを向上させるためであれば、市の職員をふやすのはやむを得ない、これについてどう思うか。そう思うは26%、そう思わない65%、顕著な結果ですね。

市民は一般に行政に頼り過ぎる。自分たちでできることは自分たちですべきだ。これはどうか。54%がそう思う、29%はそう思わない。

生活や地域上の問題解決を市に要求するのは市民の当然の権利だ。これはそう思うが75%、そう思わないは15%という結果が出ています。これはほんの一部ですが。

前回、委員会の配布資料の26番目に、市民意識調査の結果をお渡ししてあります。ひょっとするとダイジェスト版になっているかもしれませんが。その市民意識調査と、毎年やっています市民アンケート調査の結果も併せてお配りをしております。

以上です。

○佐々木委員長 前に進みましょうかね。また戻っていただいて結構ですが。

#### (4) 事務事業の自己点検結果及び今後の見直し方針について

○佐々木委員長 議事の4番目の事務事業の自己点検結果及び今後の見直し方針について、これが最後ですけれども、ご説明をお願いします。

○中野企画調整課副参事 それでは、資料5をご覧ください。資料5の一番最後のところ、30ページの後に1枚ついていると思います。これが事務事業見直しシート記入例と、その裏側、最後のページが、このシートの記入要領ということでございます。前回も若干お話ししたと思いますが、実はこの事務事業見直し委員会の設立とともに、各課に照会をかけた上で、平成18年度の予算に定めています事務事業、これの自己点検、自己評価を各課にさせたということ、それのもとになったシートがこちらでございます。

ざっとご覧いただきますと、予算書に書いてあります事務事業、そのさらに下に事務事業が幾つかあります。それごとに事業の概要、評価項目としまして、記入例のところに⑧⑨⑩⑪というふうに書いてありますように、達成度、効率性、必要性、公平性、この4つの観点で評価してみたらどうなるだろう。見直しをすべきというものについては、その方向性、これを出してほしいというようなこと、それについては理由を書けと。また、現状のままであれば、なぜ現状のままか、この理由も書けというような照会をかけました。

その結果を、これもまたシンクタンクにお願いをしまして、いろいろ分析をしていただいた結果が、この資料5ということでございます。

では、こちらを順次簡単にご説明していきたいと思っております。

まず、2ページをお開きください。こちらは各部ごとに事業を分類したものでございます。総数で1,216事業ということでございます。予算額を見ていただきますと、市の一般会計の予算額プラス特別会計として武蔵野市では下水道事業会計、国民健康保険事業会計、老人保健（医療）会計と介護保険事業会計がございまして、そこまでを含んでおりまして、一般会計等を出しています公債費、諸支出金、予備費等は除いております。そういった形で、1,216の事業について見たということでございます。

これを集計した結果は、3ページから5ページまでございますが、具体的にはそれぞれのページを見ていただいた方がわかりやすいと思っておりますので、ちょっと飛びますが、6ページをご覧ください。

どのような形で事務事業の見直しのシートをつくったのかということでございますが、先ほど申し上げた4つの視点、達成度、効率性、必要性、公平性、これについて、3段階で、かなり大ざっぱなんですけど、それぞれの評価の視点が、良い、高いと思うものは○、普通、中くらいというものには△、低いと思うものには×をつけるという形で、3段階の評価をしました。その他の経費ですとか、あとは平成18年度から初めて始めるような新規事業、これについては評価することができませんので、対象外という形でございます。見直しの方向性としましては、廃止・休止、縮小、委託化、嘱託化、統廃合、受益者負担適正化、現状どおり、最後にその他という分類で整理してほしいということで調査をしたものでございます。

7ページには、それぞれ4つの視点についての考え方をざっと記載いたしました。

8ページをご覧ください。1,216の事業を、先ほどの4つの視点でざっと見て、○、×、△、対象外、どんな割合かと申しますと、それぞれともに○が非常に多いかな、自己評価するところなるのかなということでございます。×という形でついたものがほんの数件ずつ出てきておるという現状でございます。

それをグラフ化したものが、9ページから12ページまででございます。

13ページは、見直しの方向性、先ほどご説明した8種類、これがどうなっているかということでございます。自己点検した結果、現状どおりが752件もありますが、廃止・休止から受益者負担の適正化まで、合わせて93件ほどは、各課から見直すべきという結果が出てきております。

14ページは、それをグラフ化したものでございます。

15ページ以降は、予算費目ごとにこれを分析するとどうなるだろうかということをございます。16ページ、17ページと、費目ごとに先ほどの4つの視点で分けております。先ほどの財政課長の説明にもありましたように、民生費の部分は、武蔵野市ではかなり大きな比重を占めています。というのも、先ほどの特別会計等が入っておりますので、金額的にも事業的にも一種ダブルカウント的に入っている部分もございますので、そういった結果になっていると思います。

18ページ、19ページをご覧ください。それぞれの見直しの方向性を予算科目ごとに分類したものです。金額で出ているものが19ページでございます。

20ページ以降、これが前回の委員会でご指示をいただきました、1,216の事業を少し分類できないかということ、20ページにありますように、6つの分類に分けてみたものです。1つは、法定受託事務、ご承知のように国や都道府県がやるものを市が受託をして行っているという事務、それ以外のもが自治事務です。法律に基づいて行っている自治事務と、法律に基づかずにやっている自治事務、それから自治事務の中でも内部的な事務、これについては抜き出してあります。内部事務のⅠというのは、単独の課の中の人件費ですとか庶務的な経費、Ⅱにつきましては、市の組織全体にかかってくる企画ですとか、財務、総務、人事関係の経費、これも別にしてあります。どうしても分類できないもの、新規事業の部分ですとか、あとは特別会計に単に出している繰出金などなどは、その他という形で分類いたしました。

21ページをご覧くださいますと、達成度のところで、対象をご覧くださいますと、法定受託が39事業、自治事務の法定が162、非法定が665、内部事務Ⅰが185、Ⅱが100、その他65という形です。これは実は私の方でざっと整理したものでして、ややあやふやなところがありますが、ご了解をいただきたいと思います。予算書に載っている事業を区分するということで、大分無理がある部分もあります。

例えば法定受託事務については、ご案内のように地方自治法の別表に出しておりますが、何々の届け出ですとか、何々を公表するとか、そういったような事務が法定受託に振られていますが、なかなかそれについて、予算という部分で見ますと、必ずしも明確に出てきてないという部分がございます。

自治事務の法定、非法定の区分ですが、明確に法律の第何条をもとにして行っているような事務、これについては法定という形で分けられるんですが、ちょっと悩ましいのがあります。例えば駅前にエスカレーター、エレベーターを設置するような事業は基本的には市がかなり裁量を持っております。広い意味では恐らく交通バリアフリー法だとか、法律の根拠をという形で調べていくと出てくるとは思います、それを法定とってしまうと、かなりの部

分になってしまいますので、とりあえずこの分類では非法定に振っています。そんな形で、非法定の自治事務がかなり大きくなってきております。先ほどの佐々木委員長のお話ですと、地方自治体の裁量で行うことのできる事務は2割、3割ということからすると、半分以上が非法定の自治事務ということで、この分類結果は、いかがなものかなと思っております。それぞれの事務を評価の視点で分類したものが、21ページ、22ページになっております。

23ページをご覧ください。これは事務事業を分類したものを自己点検した結果どうなっているかということで、シンクタンクに集計・分析をしてもらったものです。23ページの上の事業種別、法定受託事務で廃止・休止1件というのが出てきております。これはなんだ、あり得ないなということで、調べましたところ、これは狂犬病の予防注射に関する事務でして、厳密にいうとこれは自治事務でございました。私の分類ミスでございます。狂犬病の予防注射を今、集団でやっているんですが、これを個別の接種にしたいという内容でございます。

ただ、法定受託の中には、予防注射を受けない犬、これがそこら辺を歩き回っていた場合、これを取り締まる担当は基本的には都道府県なんですが、そういった犬を勾留した場合、これを公示することについては市町村の責任、市町村がその事務を受託しているという形になっています。ですから、その部分は法定受託なんですが、先ほどの予防接種といいますと、これは基本的には自治事務の法定となります。今の説明でもおわかりになりますように、予算と関連させますとあいまいな部分があるということで、ご了解をいただけないかと思っております。

25ページ以降は、事務事業を予算規模別に分けたものでございます。4通りに分けてみるとどうなるだろうかというのが、26ページ、27ページです。

先ほどの事例、熱海市では、1,000万円を超えるような事業を集中的に見直すという形で行っているということもありますので、今後この分類も何か参考になるかということで分けてみたものがこちらでございます。

分量が多いので、なかなか個別に詳細に見ていただくのは難しいかなと思っておりますが、3ページから5ページまでがシンクタンクで分析したまとめになります。これは後ほどご覧いただければと思います。

最後、30ページのところでございますが、これだけやって、今後どうするのかということで、これは事務局の方で若干検討いたしましたものを記載いたしました。

まず1番ですが、各課による自己点検・自己評価、これだけでは、今ご覧いただいたように、事務事業の見直しを図るのはかなり難しいのかな、限界があるのかなということが恐らくおわかりになると思います。

2番目としますと、この事務事業、何らかの方法により分類、整理して、どこか集中的に点検すべき事務事業という形で絞り込んでいった方がやりやすいのかなと。例えばですが、3つほど挙げてありますが、自治事務の非法定ですとか内部事務、この辺を集中的に見直してみようですとか、熱海市のように一定の予算規模以上の事業を抽出して中身を見てみよう。あるいは、類似団体と比較して、特に多くの予算をかけている費目、先ほど財政課長がご説明したような部分を集中的に見直すというのはどうだろうかということです。

3番目としますと、これは前回、資料10という形でお配りをしました、私どもの事務事業・補助金見直し方針、この中で見直しの考え方という形で4つ提示いたしておりますが、そのどれかの項目を集中的に検討するということです。例えば、行政の担うべき役割が本当にそうなのかというのを集中的に検討してみる。あるいは、市民との協働事業、協働で行えるものは、こういう観点からこういったものがないかというのをピックアップしてみるですとか、最後、事務事業のアウトソーシングを進められるものを集中的に探してみたらどうだろうかという方法。これは何通りか提示いたしておりますが、このようなことで今後検討をしてみたらどうかということで、ご議論のたたき台という形で何通りかお示ししております。

この資料の説明は以上でございます。

○佐々木委員長 30ページを最後に、この話をいただいたところを少し念頭に置きながら、内部評価の結果についてのご議論をいただければと思います。

20年以上、同じ市長のもとで仕事をされてきていますから、前市長の就任当時35歳の方は間もなく定年の年代に入っていますね。そうすると、そういう方が課長補佐以上だとすれば、その評価というのは基本的に20年間なり22年間に形成された物差しで見ておられますね。そういう意味では、現状どおりというのが7割近い数字になるのも当然といえば当然だろうと思うんですね。それが悪いかどうかというのは何ともいえないわけですが、今、1番でおっしゃったように、この評価結果をそのまま使えるかということ、それはちょっと難しいですね。ただ、これは内部的には相当の作業をやったことは事実ですよ。ですから、それは全く使えないというものではもちろんないでしょうけれども。さあ、どうでしょうか。

○土居委員 30ページに示されている今後の方針・予定ということについては、2のところは、私もこういう方向で検討していく、見直しを進めていくということはいいと思います。

あと1つか2つ考えられる話ということであれば、3とも関連するんですが、他の自治体で民間委託とかアウトソーシングをして、なかなかいい結果



が得られているというような評判を聞いたという事業を、先駆的な取組を多少まねれば、武蔵野市でもうまくいくかもしれないという可能性が考えられるわけで、そういうのはそんなに10個も20個もあるとは思いませんけれども、代表的なものです。他の団体で成功している例を見たら、それを取り組んでみてはどうか、そのようなことで検討、点検をすべき事務事業の候補に入れるということは考えられるだろうかと思います。

あと、これだけの膨大な作業をなさって、大変ご苦労がありがたうなと思うんですけども、少なくとも×をつけているものについては、もちろん見直すことではあるということはいうまでもないことかもしれませんが、一応これは確認ということ。それであと、△をつけているというのも、これは割と見直しに対する抵抗感が薄いという可能性が考えられるんですね。となれば、それはむしろこれを糧として対象ということ。問題は、○をつけたんだけど、本当に○かというところだと思うので、○をつけたところに関して、先ほどの30ページの話というようなところは考えられるんじゃないかなと思います。

○佐々木委員長 ×のついたもの、必ずしも達成度とか必要性とか、項目によって同じパーセントにはなっておりませんが、これは事務事業としては全部抜き出せるわけですよ。つけて失敗したという感じもないわけじゃないんでしょ。多分つけた方は。（笑）うっかり×をつけたらなくなったという。逆に×は絶対に×かという。○が絶対に○かという話と一緒にね。

○土居委員 だから、×をつけたものは、確かに廃止とか縮小という話、ないしは方法を考える、見直すという可能性は考えられるんだけど、別の見方から見て、本当に×かというのがありますね。

○宗和委員 30ページのところの1、2、3、むしろ2は評価の対象をどう絞り込むかという話だと思うんですね。3のところは、対象を絞り込むというよりも、行政の担うべき役割としてふさわしいかどうかという、どちらかという物差しの話だと思うんですね。現実問題、どれくらいの数を個々に評価するかということにもよってくると思うんですけども、例えば10、20であれば、総合的な見方というのがあるかもしれませんが、ある程度の数をやるとなると、まずある程度の物差しをつくっておかないと処理しきれないんじゃないかなと思います。

そのときに、物差しをつくっていく中では、委員長が資料のところで示されたように、例えば規制行政であれば規制緩和すべしというのが1つの方向性としてあるんだけど、緩和していいのか悪いのか、それがいい方向へ進むのか、いや、そうじゃなくて、弊害が出て悪い方へ進むのかという1つの物差しができるわけですね。どういう方向に進む事業なのかということに

よって、物差しはつくりやすくなってくると思うんですね。

30ページの今の分類でいうと、自治事務の非法定というのは、確かに見ていると、△の割合も非常に高いですし、×の割合も高いんで、それなりに各課の職員の方がいろいろ判断された、非常に許容度の広いというか、その幅があって、ふさわしいとは思いますが、自治事務の非法定というだけでは、ちょっと物差しがつくりにくいのではないかなという気はするんですね。それよりも委員長の示されたような区分の方がつくりやすいのではないかな。例えば助成行政であれば、本当に助成すべきなのか、すべきでないのかというような区分の方がわかりやすいのではないかなという気はちょっとするんですね。

○佐々木委員長　そうですね。30ページの、事務局でおつくりになった2番と3番は、マトリックスにすればいいわけですね。おっしゃるように、算用数字の2で3つ並べたものというのは分類ですよ、整理・分類が横軸にあって、まあ横軸でも縦軸でもいいですが、一方で行政が本当にやるべきか、協働でやるべきか、アウトソーシングをすべきか。それをマトリックスに組み合わせると、1つの分析の表はできますよね。

ただ、3番の、担うべきか、協働に適するか、アウトソーシングすべきかという物差し自体がそこからは出てきませんが、例えば法定事務ではない非法定の事務でAという事業はアウトソーシングすべきだというジャンルに落ちたとして、どういう形でアウトソーシングすべきかという方法論はその後の議論になると思うんですが、2番と3番を組み合わせた全事業の表というのはできるんですか。今、自治事務、非法定等々やっていますよね。これを事業別と予算別でつくろうとすればつくれますよね。ただ、それを行政がやるべきか、市民と協働すべきか、アウトソーシングすべきかというところに落とすときがちょっと判断しにくいですね。

一方で私が示したやり方ですと、今度はもう一回分類をですね、この行政は規制行政なのか助成行政なのか、あるいは民間を補完をしているという行政なのか。あるいは、いずれでもない、いわゆる直接行政なのかという分類の仕方をもう一回し直さなければいけない。

荒川さんに直接聞いて申しわけないんですが、私の示したペーパーの2番の(1)から(4)という分類は、1,200業務についてやれるものですかね。

○荒川（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）　単純ではないと思うんですが、(2)、(3)のものは、自治事務の非法定のものが多いのではないかなと思っていますので、そういう意味では、先ほどの種別の部分と、本日委員長がお示しくださったものが全く別の分類というよりは、その関係性をつけていけるとおっしゃるので、こういう整理もし得るかもしれない。3番

と4番の区別が少し難しい部分があるなどは思っております。また、1番のところは、武蔵野市という基礎自治体ですので、規制というものがあるかと。

ここの部分は法定受託のものが多いんだろうと思っておりますけれども、そういう形で、今既に一応の分類がされている種別の部分とこれをリンクさせながら、委員長がいわれるような意見で整理し直して、そこを軸に議論するというのは可能だと思っております。

○佐々木委員長 要するに対象をある程度はつきりしないと、その次に進まないですね。ですから、次回、そういうマトリックスをつくって、その中で例えば、1,000万円以上なら1,000万円以上の予算規模のものを取り上げるとか、あるいは類似団体と比較、特別突出してお金を使っているものを議論するとかいう話に進むんでしょうけれども、ただ、市政全体をとりあえず見直すという話になっていますから、事例研究では終わらないわけですね。そういう意味では、全体に網をかける作業を一回先にやらなければならないと思うんですが、その物差しらしいものが幾つか出てきているという意味では、前回よりは前進をしているわけですが、これをもう一步前進させて、対象をある程度はつきりするという作業を1月の委員会にかけられるようにしなければいけないということだと思っております。

○荒川（三菱UFJリサーチ&コンサルティング） 委員長の類型でいう1番もしくは法定受託に関しては、ある種、やらなければならないものですから、その場合にはやり方、つまり各業務の1から10までを行政だけで直接やらなければならないのか、民間にも担わせることができるかという形で検討することを考えています。

自治事務の非法定のところというよりも、武蔵野市らしい事業のところの部分では、先ほどご議論もありました、サービス提供と、必要性とか役立っているとは必ずしもイコールではないのではないかという議論が出ましたので、そういうところに関しては、今も必要性があるのかですとか、きちっと成果が上がっているかというところを見直していく。そういう形で、数多いんですけれども、分類したうえで見ていく視点をつけていくというやり方かなというのは、アイデアとして考えております。

○土居委員 恐らく今後のスケジュールとかを考えると、委員長がおっしゃったマトリックスというのは、来年の春くらいまでにはできればいいかな。春というのは余り遅い春じゃなくて、早い春という感じ。

○佐々木委員長 桜の咲くころ。

○土居委員 1月までには少なくとも4類型の中で、例えば4類型と30ページの2とを照らし合わせたところで、4類型の中で、まず条件としては、さすがに法定受託事務で見直しというのをイの一番にやるというわけにはいか

ないので、まず条件として、自治事務の非法定と内部事務であることが条件の中で予算規模が多いもの、4類型で予算規模が多いものを最低1つはピックアップしてみるとか。他団体と比べて、見直しの典型例として挙げられそうな事業とか、もちろん該当なしという可能性が全くないわけじゃないんで、該当なしの場合は該当なしということなんでしょうけれども、4類型に当てはめたときに、予算規模が多いものとか他団体と比較してということで挙げられそうなものを、代表的なものを挙げていただく。それからまず最初に検討を始めて、同時並行で、典型例で出せなかったものも、委員長がおっしゃったようなマトリックスの中にはめ込んでいくとどんな感じになるか、そういうような作業展開というのはいかがでしょうか。

○佐々木委員長 そうですね。どうでしょうかね。

○宗和委員 今、土居委員がおっしゃったように、そういうのが具体的にどこの事業の性質に分類されるのかというのが見えてこない、物差しのつくりようもないですよ。ですから、まず性質を分類してみるのが大事ななという気がしますけどね。

○佐々木委員長 最初から完璧なものを目指してもそううまくいきませんので、土居委員がおっしゃったような形で、少しパイロット的なものを示しながら、そうはいつてもこれほどの辺に位置されるかというイメージはちゃんと示しながら議論してみるというあたりからですかね。極めて特徴的なものを出した方が議論はおもしろいというか、わかりやすいんじゃないですかね。

○高木委員 例えば総合体育館というものがありますが、それは外郭団体に委託しているわけですね、運営は。それはどこに入るんですか。

○佐々木委員長 総合体育館は、民間活動ではやれないと思ってつくったんでしょうな。

○高木委員 ただ、実際には外郭団体をつかってそこに委託しているということになると、それはもう民間に委託しているという議論になるのか、補完行政なんですかね。

○佐々木委員長 直接、直営でつくりましたと。ただ、管理運営について、直営をやめまして、それは委託という方式をとっていますということではあるんでしょう。分類としては、(4)の民間活動でやれないという判断のもとでやっているとして、実施の方法について、委託であったり、完全民間化であったり、というレベルの話ですよ。ですから、もう少しそのマトリックスは複雑だといえれば複雑になりますね。

○土居委員 今のご議論だと、ひよっとすると委託先を必ずしも競争的に選別してないかもしれないという問題が、指定管理者制度とかそういうところでいろいろ出てきているという話はあるので、今まではこうだったとい

うこともさることながら、それはひょっとするとほかの業者でもできるかもしれないという可能性が潜在的に考えられるとすれば、必ずしも民間ではできないとかやれないという話じゃなくて、民間の活動を補完しているという分類の中に入るのではないかという見方も、私は1つあると思います。

○佐々木委員長 民間を補完しているといいながら、同じようなことをいろいろつくってきたということだと思います。例えばホテルはあるけれども、ホテルでは十分ではないといって、もっと安く低廉なものを提供するという理由のもとに、同じような類似の集会施設をつくってきたということはあると思うんですね。ですから、絶対民間でやれない、やってはならないというものであるかどうかというのと、先ほどおっしゃったように、3番と4番の区別というのはなかなか微妙ではあるんですが、もともと設立の出発点は、そうはいつでも、多分民間施設が極めて不足しているから、それは民間でやれるかもしれないけれども、一種の補完としてやるんだというイメージの方がもしかして強かったかもしれないですね。

もともと民間ではやれないとかやってはならないものというのは少ないはずなんです、だんだんそれが固有の、独自のものになって育っていったという歴史の方があるんでしょうな。

○土居委員 経済学だと、いわゆる純粋公共財という話が4番のところに入る。1つ大きな決め手になるのは、サービスを受けた人に対価を払ってもらおうと思っても、なかなか直接的に対価を要求できないとか、回収できないというものがまず1つ重要なポイントですね。

ところが、学校だとか病院だとは、極端に言えば、もちろん義務教育というのはちょっと別として、授業料だとか受信料だとか、少なくとも何がしかの対価を要求しようと思ったらできる。だけど、民間業者と同じようには要求しないとか、そういう何がしかの配慮があって活動しているという可能性がある。民間だと、そんなに廉価では提供できないという可能性があるだとか、民間はもし同じサービスを提供するとなると高いコストを払わなきゃいけないとか、高いコストがかかるから民間は潜在的な参入者がいないとか、そういうような可能性で公的に活動しているところになると、割と準公共財という話は3番の話に入ってくるということですね。それは対価を要求しようと思ったらできる。高速道路とかもある意味でそうなんですね。

ただ、ここの道路というのは、まさに市道というか、無料でゲートも設けずに提供しているということなので、当然通行したら払えというわけにいかないというたぐいの話ですね。もちろん、純粋公共財の定義は2つあるんですが、少なくとも1つ大きな純粋公共財と準公共財、3と4を分ける1つの境目というのは、対価を払ってもらおうと思ったら払わせられるか、それとも

無理なのかというところは大きい。

○佐々木委員長 予定の時間が来ておりますが、どうでしょうか、次回の宿題を出す時間ですから。

○高木委員 1,000万円以上の事業で数が三百幾つってありましたね。362ですか。それで自治事務で絞っていくと、どのくらいになるんですか。1,000万円以上の事業で、かつまた自治事務、非法定、ないしは内部的な事業でどのくらいになるんですか。大体どんなものですか、ぱっと見で。

○小木副委員長 かなりの数でしょうね。

○佐々木委員長 こんなに非法定が多いんですか。

○中野企画調整課副参事 それは先ほどご説明したように、私の方で調べたというか、分類しております。

○小木副委員長 分類が完全じゃない可能性もありますね。

○佐々木委員長 地方分権推進委員会が機関委任事務制度を廃止するときに分類表をつくっているんですが、それをご覧になっていきますか。その中で、自治事務と法定受託事務は分けたとして、自治事務の法定か非法定まで分けているかどうか、私は確認はしてないんですが。相当細かくはやっているはずなんです。

○中野企画調整課副参事 他の自治体ですと、行政評価シートの中で、もう既に自治事務と法定受託事務という形で分けて公表しているようなところがあるんですが、武蔵野市ではやってないものですから、ここで初めてやりましたので、精度のほどがちょっと自信ないところもありますので、また精査はいたします。

○佐々木委員長 それでは、それも含めて少し精査していただいて。

○高木委員 少なくとも近隣の自治体ではどこでもやっている自治事務、非法定の自治事務であってもどこでもやっているのと、そうでなくて、武蔵野市でやっているというのは、分け方は有効な気がしますけどね。

○佐々木委員長 オリジナルなものと一般的なもの。今のようなお話を、まとめませんけれども、一応踏まえて、どういう切り口でもいいと思いますよ。次回提案されるのはこれでなきやいけないといっているわけじゃないんですが、できそうなもので、この審議に適しそうな分類をされて、さらに事例を拾って案を出されたらどうでしょうかね。

#### (5) その他

○佐々木委員長 あと、議事の5番、その他ですが、何かございますでしょうか。今後の日程ですか。

○中野企画調整課副参事 それでは、事務局の方から、資料6という形でご

提示しておりますが、次回は1月10日から26日までの間の日程を提示しております。皆さん、大変ご多忙だと思しますので、お手数なのですが、前回同様、ご都合の悪いところには×印をおつけいただき、事務局にお送りいただきたいと思えます。このフォーマットは明日以降に皆様のところへメールで送付いたします。

○高木委員 ただ、予定は入っているけれどもずらせるとか、そういうのは、これだと入っていればみんな×にするんだけれども、そののところ。

○中野企画調整課副参事 であれば、△という区分をつくっていただいても結構です。

あと、前回何人かの委員の方から早く決めてくれというご指摘をいただきましたので、まことに恐縮なのですが、締切を来週月曜日といたしまして、それまでにお返事いただければ、28日には決定いたしたいと考えておりますので、ご協力のほど、お願いいたします。

### 3 閉会

○佐々木委員長 そういうことでお願いをします。

ほかにございませんか。なければ、今日はこれで第2回目の委員会を終わりたいと思えます。

大変お疲れさまでした。ありがとうございます。

それでは、早いですが、良いお年を。