

会 議 録

会議の名称	第1期第4回小金井市行財政改革審議会		
事務局	企画財政部企画政策課企画政策係		
開催日時	令和5年10月18日(水)午後7時30分～午後9時13分		
開催場所	小金井市役所本庁舎3階第一会議室		
出席者	委員	黒崎 晋司 会長、大谷 基道 副会長、 高橋 良一 委員、横須賀 周平 委員、是枝 嗣人 委員、 佐島 規 委員、八木 尚子 委員、中村 彰宏 委員、 深澤 良彦 委員、矢向 潤 委員	
	事務局	企画財政部長 水落 俊也、行政経営担当課長 平野 純也、 自治体DX推進担当課長 平岡 良一、企画政策課主査 佐藤 洋幸	
欠席者	なし		
傍聴の可否	Ⓚ ・ 不可 ・ 一部不可	傍聴者数	0人
会議次第	別紙1のとおり		
会議要旨	別紙2のとおり		
提出資料	事前配付 資料1 経営戦略(行財政改革2025)を進めるための個別マニュアル (基本方針等)の検証について 資料2 小金井市公民連携アウトソーシング基本方針(平成30年3月) 資料3 行財政改革2025の個別取組の進捗状況について		

別紙 1

第 1 期第 4 回小金井市行財政改革審議会次第

日時 令和 5 年 1 0 月 1 8 日 (水)

午後 7 時 3 0 分から

場所 小金井市役所本庁舎 3 階第一会議室

- 1 小金井市公民連携アウトソーシング基本方針の検証について (協議事項)
- 2 小金井市行財政改革 2 0 2 5 にかかる取組状況の報告について (報告事項)
- 3 その他

※ 配付資料

資料 1 (事前) 経営戦略 (行財政改革 2 0 2 5) を進めるための個別マニュアル
(基本方針等) の検証について

資料 2 (事前) 小金井市公民連携アウトソーシング基本方針 (平成 3 0 年 3 月)

資料 3 (事前) 行財政改革 2 0 2 5 の個別取組の進捗状況について

別紙 2

第 1 期第 4 回小金井市行財政改革審議会 会議録

(午後 7 時 3 0 分開会)

- ◎会長 第 4 回小金井市行財政改革審議会を開催します。
事務局から、出席状況と資料の確認をお願いします。
- ◎事務局 欠席の委員はいらっしゃいません。傍聴者については、事前の連絡はいただ
いておりません。資料につきましては、事前に配付させていただきました資料
3 点でございます。
- ◎会長 それでは、早速、議題 1 のアウトソーシングの基本方針の検証について、事
務局から説明をお願いします。
- ◎事務局 現在、市では、行財政改革 2 0 2 5 を推進している中で、一つの課題に直面
しております。本日はその課題に対する解決策について、審議会にご意見を賜
りたいと考えております。
- その課題とは、アウトソーシングを進める上での考え方についてとなります。
行財政改革 2 0 2 5 では、特に生産年齢人口の減少による経営資源の減少に備
え、目指す将来像を「スマート自治体への転換」及び「多様な主体による市民
の福祉の増進」としております。
- そして、そのために必要な取組として、質の改革に重点を置きつつ「民に任
せることができることは民に」の考え方の下、アウトソーシングの推進に取り
組んでおります。この際に本市では、資料 2 の「公民連携アウトソーシング基
本方針」に基づいてアウトソーシングの是非について判断することとしており、
現在の基本方針では、財政効果が認められないものについては、アウトソーシ
ングは行わないものと整理されております。アウトソーシングによる財政効果
は、主に職員を削減できる数により算出されますが、現在、本市では、職員の
約 3 人に 1 人が会計年度任用職員に置き換わっているため、削減される職員の
人件費が以前に比べ低くなっており、財政効果が生み出せなくなっています。
- 市は、市民の皆様の税金で公共サービスを提供していることから、最少の経
費で最大の効果を上げることを常に求められております。このため、同じサー
ビスを提供できるのであれば、最もコストの安い、例えば会計年度任用職員に
よる直営が適当と判断されることもあります。一方で、会計年度任用職員はあ
らかじめ任用期間に定めがあり、任用期間の途中で退職される方も一定数いる
ことから、サービスの質を安定的に確保するという面で難しい部分があります。

また、実際に財政効果には算入されない、採用にかかるコストや教育にかかるコスト、労務管理にかかるコストなどの負担が、市には多くあります。現在も、会計年度任用職員を安定的に雇用できてない職場もある中で、生産年齢人口の減少が進めば、職員の確保、サービスの質の確保というのは、さらに難しくなると考えております。

また、アウトソーシングには、職員数削減による財政効果や、競争原理による財政効果が得られるという利点がありますが、最大の利点は、市民サービスの質の向上であると考えております。民間の持つ専門的な知識や経験を公共サービスに導入することで、市が直営で行うよりも安定的に、質の高い公共サービスを提供できると考えております。

そこで、これまでの「財政効果が得られることを、アウトソーシングを進める上での絶対条件とする」という考え方について、今、一定の整理が必要なのではないかと考えているところです。

「最少の経費で最大の効果」につきましては、これまでは「最少の経費」の方に特に重点を置いて考えてきましたが、これからは最大の効果とのバランスを考えた上で、アウトソーシングの導入について検討する必要があるのではないかと考えております。

ただし、この場合「どの程度までなら、直営と比べて費用が高くなってもよいのか」ですとか、「最大の効果をどのように判断するか」などの課題について、例えば、VFM（バリューフォーマネー）の考え方なども参考に解決しなければならないと考えております。

そこで、このような課題を解決するために、今後、市内部の行財政再建推進本部で検討を進めるに当たり、まずは行財政改革審議会の皆さんにご意見を伺い、参考とさせていただきたいと考えております。

説明は以上になります。

◎会長

ありがとうございます。ご質問等ありますでしょうか。

資料の最後に、審議会で協議していただきたいこととして、「考え方の整理について意見を伺いたい」とあります。例えば、財政効果の考え方、VFMの考え方、直営より高い場合の上限額など挙げられていますが、その前に、論点として、皆さんがお持ちになる考えもあろうかと思っておりますので、それらも含めてご意見をいただきたいと思っております。

◎矢向委員

公民連携アウトソーシングという表現ありますが、公民連携とアウトソーシングというのは違うものだと思いますが、区別はされているのでしょうか。

◎事務局

行財政改革2025の中ではそこを分けるために、あえて「公民連携・アウトソーシング」というような書き方をさせていただいています。市では、今後、

特に公民連携の方を強化していかなければならないと考えておりますが、一方で、行財政改革プラン2020の継続事業として、アウトソーシングが十分に進んでいないという事実もあります。アウトソーシングの部分をもう少し進めていかないと、公民連携を強化するにも職員を配置できない状態にあります。本市は、他市に比べてまだまだアウトソーシングが進んでいないという事実もありますので、行財政改革2025でも、まずはアウトソーシングを進めようとしております。しかし、市の職員が正規職員ばかりであった時代は、アウトソーシングにより削減できる職員人件費と委託費との差が、人件費の方が高く、財政効果を得られましたが、現在は会計年度任用職員の割合が多くなっているため、削減できる人件費が少なく、財政効果は出にくい傾向にあります。お配りしている資料2をご覧くださいますと、7ページ、8ページの検討フローでは、財政効果がなければ、アウトソーシングではなく直営と判定するようになっています。すると、会計年度任用職員の割合が増えた現在、業務のアウトソーシングを検討しようとしても、この基本方針では、全て直営という答えになります。

そこで、職員構成も変わった今、検討フローはこのままでよいのかという考えに至ったところです。直営には先ほどご説明した様々な見えないコストもかかっていますし、安定的な運営に対する懸念の部分もあります。また、最近ではVFMといった考え方もある中で、アウトソーシングを検討するうえでの基本方針見直しについて、皆様のご意見を伺えればと思っています。

◎矢向委員

どうしても整理がつかないのが、市町村というのが意味、末端の地方自治体であって、もともと国や都から、アウトソーシングを受けている業務というのは相当多いと思います。それはなぜかと言えば、要するに「公務」だからです。公共の業務だから市町村へ、公共の業務でなければ、民間でできるのであれば、国や都が直接民間にアウトソーシングしています。ところが、当然ですが、地方公共団体にアウトソーシングするという意味は、やはりそこは「公務」だという大前提があるのだと思います。ですから、それを簡単に、会計年度任用職員は雇用が安定しないとか、職員は数が少ないからといって民間に委託するということは、違うのではないのでしょうか。

◎会長

補完制の原理という考え方によれば、本来は市町村、いわゆる基礎的自治体でやるのがまずあって、それができないことを都道府県がやって、さらにできないことを国がやるという、そういう流れが本来の考え方だと思います。国の下請みたいな形で基礎的自治体があるのではないというのが、地方自治の考え方だと思いますので、国からアウトソーシングされているということではないのだと思います。

◎高橋委員 補足になりますが、国や都道府県は基礎的自治体にアウトソーシングしているのではなくて、ある事務について「権限移譲」しているということになります。ですので、本来、国や都道府県が持っていた権限を基礎的自治体に下ろす、アウトソーシングで仕事を追い出すという意味ではなくて、市町村に権限を下ろすことによって、その仕事に対する自由度が増すということになる。要するに、住民の考えが直接的にその仕事に反映されるようになる、というのが主眼なので、国や都道府県がアウトソーシングしているというわけではないと理解していただきたいと思います。

◎会長 その辺の地方自治の考え方をベースにした上での議論であるべきかと思えます。明治の頃は、知事は中央から指名されて来ていました。そういう中央集権ではなくなってきて、それぞれの自治体の実情に合った形で自治が行われるということがまずあって、そういう意味で、基礎的自治体の役割のは、非常に重要なものだということがあった上で、では民間にどのように仕事をアウトソーシングしていくか、という話になっています。こうしたことをふまえたうえで、矢向委員がおっしゃったように、公民連携とアウトソーシングは別のものであるのかということについて言うならば、公民連携というのが広い大きな概念としてあって、それを進めていくための一つの手段として、アウトソーシングとか、民間移譲とか、役割分担という話が出てくるという整理かと思えます。

◎矢向委員 もう1点。市民というのは、いわゆる国民でもあり、東京都民でもある。そうすると、都から下りてきている業務、例えば後期高齢者医療保険は都道府県の制度ですが、いわゆる行政サービスというのは、結局23区と同じ行政サービスを提供するものであって、小金井市民だからといって、特別な何か違う行政サービスというわけにいかないという業務もあると思います。だから、都民として受ける行政サービス、あるいは国民として受ける行政サービスが特定の地域では水準が下がるという事態にならないよう注意しなければならないと思います。

◎会長 そこは、民間委託する場合にも注意する点だろうと思えます。

◎事務局 そもそも市の業務には、民間委託できる業務とできない業務があります。民間委託は民間移譲のような民営化ではなく、市の公務のまま、実働を民間にお願いするものであり、委託できる業務は、行政としての高度な判断を伴わないような定型的な業務などとなります。その上で、民間に委託するというのは、ただ、コストを安くするというのではなくて、まずは、そこに民間のノウハウを入れることによってサービスの質が上がって、かつ、金額が同等もしくは安くなる、これが「最少の経費で最大の効果」という考え方になります。そういった意味で、民に任せることができる部分はアウトソーシングをしていくべき

だろうということになります。

◎矢向委員 特に都民に下りてきている行政サービスというのは、できるだけ、凸凹がないように、他市と比べたときに差が出ないようにすべきだと思います。

◎会長 現状でも、ある程度、差はあるとは思いますが。例えば、23区と比べなくても、市町村レベルでも、財政力のある市と比べたら、ごみの出し方が違うとか、いろいろ差はあるとは思いますが。その上で、今ある小金井市の行政サービスをさらに向上させていく、質を落とさないで効率よくしていく、そのためにどうするかといったことが大事な点です。

◎矢向委員 だから、コストだけを追っていってしまうと、質が置き去りになってしまう可能性あると思います。

◎会長 そこは重要な論点です。ありがとうございます。サービスの質を下げない、あるいは向上させていくという、そういう考え方で進めてほしいということは、この審議会での意見としたいと思います。

ほかにいかがですか。

◎横須賀委員 ほぼ同じ意見になってしまうのですが、ゴールは「質をよくする」でよろしいでしょうか。「コストの下げ」ではないのですね。ゴールはシンプルに考えたほうがよくて、ゴールが「質をよくする」であれば、委託民間業者を競争させることは可能なのでしょうか。例えば、委託先がA社に決まったとして、委託前のデータを取って、市としてはA社に対してここまで期待しますというものを公表し、業務が終わったら、市民満足度などのデータをとって、駄目だったら違う業者に変える、というように、ある程度ビフォー・アフターのデータを取ることが大事かと思います。

もう1個は、例えば、民間の業者が、小金井市からの委託契約以上のサービスを望む市民がいる場合に、市民からお金をもらってサービスを提供できるような仕組みを作ると、ウィンウィンの関係を作れるかなと思います。民間事業者も、最低限のコストでの委託ではいい質は出ません。だからこそ、継続性とプラスアルファを考えてあげて、市との契約の範囲外で、独自のサービスを提供できるとなれば、新しいビジネスが生まれ、全体の質も担保されると思いますし、市も誇りが生まれるかなと思います。余計に税金を使わなくていい、払いたい人が払えばいいというのが、一つできるかなと思います。

◎事務局 もともと民間委託には、競争性を生むことで、最少の経費で最大の効果をあげるという目的があるわけですが、一般的な競争入札では、現在直営でやっている業務内容をそのまま民間に出したときに、一番安いところはどこか、というような競争になります。しかし、例えばこれがプロポーザルという考え方になると、金額には上限がありますが、その金額の中で業者がいろいろな独自提

案をして、その提案の内容によって、必ずしも金額が一番安くなくても、一番いい提案者とその金額で委託するという考え方はあります。

◎会長

横須賀委員がおっしゃっていたのは、そのゴールを明確に、シンプルに定めようということと、もう一つは、そこに至るプロセスとして、評価をきちんとやっていないと、内容も固定化してしまうということかと思います。データをとるといっても、エビデンスに基づいた評価をやりながら、毎年あるいは何年かに一度更新しながら、という継続ある取組が大事ということではないでしょうか。

◎横須賀委員

市民の方に「何故この事業者に委託しているのか」と言われたら「満足であるというデータが出ているから」と言えると思います。

◎八木委員

確かに、アウトソーシングについては、コストと内容のバランスが大事だと思います。ほかの自治体で既に事例が幾つもあるアウトソーシングについては、最終的なゴールが明確に分かるので、小金井市も他市に比べ遜色ないようなゴールを、コストとのバランスを見ながら目指すということではできると思います。

あと、私のテーマの一つとして、学童のような新しい問題が生まれてきている行政サービスに関しては、どうしたら市民から満足を得られるのか、最終的にいいサービスとは何かというものがあります。共働き世帯が増え、学童が大規模化しているという新しい問題がある中で、学童のアウトソーシングを進めることについて、公民連携アウトソーシング基本方針ではどうやって是非を判断していくのでしょうか。アウトソーシングにより何がどうなれば満足かというのは、未知数というか、どこか成功事例があれば、それを目指せばいいのですが、まだどこにもないものというのは、どこを目指していくことになるのでしょうか。

◎会長

参考となる事例が全国的にもあまりないような課題はどのように考えますか。

◎事務局

学童の大規模化に対する考え方については、アウトソーシングという視点だけではなく、もっと大きい視点で捉えていくということではないかと思います。

◎八木委員

しかし、現実として、小金井市は学童のアウトソーシングを進めようとしていて、その結果の、最終的な効果というところが曖昧のままに検討を進めている状況で、私たちはどう評価していいのかが分からない。

今、新1年生が仮に150人いるとすると、80人、90人が学童に行く時代です。三十何年前は、共働きの家庭のほうで圧倒的に少なかったから、こんな問題が出てくるとは思ってもみなかった。なので、それに対する、より良さというのをどこに持っていくかということが整理されてないままに、アウトソーシングを進めようとしています。それでいいのかという気がしています。

◎会長

何が問題なのかという、問題の所在というか、本質を発注する側がある程度

つかんでいて、それを解決する策を民間に委託するという形であれば、評価もできる。しかし、本質をつかんでないままに民間に委託したら、それはいわば丸投げのようなもので、評価も総括もできないということですね。今、そうなっているかどうかということよりも、そういう心配もあるということですね。

◎八木委員　　この基本方針では少し不十分で、今のままでは新しい問題に関する回答が見えてこないと思います。

◎会長　　今の話は、非常に大きな話だと思います。例えば50年に1回の大雨と言われていたものが毎年起こっているような状況になっている中で、今まで想定していなかったことがどんどん大問題として起こってくる。それに対してどう対処していくのかということですよ。

◎八木委員　　武蔵野市では、学童保育所は学校の中にあるのが大前提だと言っていましたが、小金井市の場合はもうそれも無理です。なぜかといえば、学校の中に貸せる教室がない。

◎会長　　問題を整理する必要があると思います。そういう予想もつかないような大きな問題がどんどん起こってくることに対処していくには、役所だけでは難しいし、市民だけでも難しい。そこは連携して取り組もうということは大前提だと思います。そのときにアウトソーシングだけで解決できるかということ、そうではないということでしょうか。

◎八木委員　　市民満足度というのは、何が最終的にどうなるのかがまだ見えてきていない問題なのにアウトソーシングについて評価ができないと思います。

◎会長　　評価のポイントはどこに置くかということでしょうか。

◎八木委員　　そうですね。

◎会長　　それをまず議論しないと、アウトソーシングの是非についても結論がでないということでしょうか。

◎八木委員　　いえ、新しく、今まで事例がないものに関してはどう対処するかというところだけです。

◎事務局　　新しく課題が生まれた業務は、いきなりそれをアウトソーシングすることはないと思っています。コロナ対策でもそうですが、公的な部分がまずは請け負って、その上で、それが一定程度進んだときに、アウトソーシングできるもの、できないものという判断になってくるかと思っています。そういった意味では、今後課題が出てくるおそれのある業務に関して、アウトソーシングありきという考え方は、ないとは思っています。

学童のように大規模化の問題などがあるものについては、令和5年度の予算からやっていますが、民間学童を入れていくような仕組みを作っていくって、公と民で一緒に学童の問題を解決していこうというような、そういう仕組みを作

っていく中で、アウトソーシングする場合の正しい評価みたいなものも見えてくるのではないかと考えています。

◎是枝委員　　ここでうたっていることで、もう一つ重要なことがあると思います。先ほどからお話ししているように、公がやることというのは根本的にお金がかかります。そして、そこには利益が出ないから、民間はやらない。だから、市民が税金を払って、市に委託して、行政サービスとしているのではないのでしょうか。それが、今、就労人口が減ってきて、正規職員が十分に回せなくなっているから、遊軍をつくるためにアウトソーシングして、浮いた職員を別の業務や新しい問題に振り向けたい。浮いた人件費で、浮いた正規職員で、いいスタッフを適材適所で配置して、効果を発揮して、行政の運営をしたいということであれば、市民は税金払うのに文句はないだろうし、そういう前提で話を進めないとおかしくなるのかなと思います。

だから、委託による質の話も大事ですが、浮いた人材に何をさせるのか、どのように、今の市の職員の配置転換をしていくのかみたいなことを、先に見せてあげたほうが、ここに人が欲しいから、ここは委託したいですと言ったほうが市民は納得するのではないかと思います。

委託にあたりこういう基準で検討しましたというのは、一つの見せ方ではありますが、委託の目的の説明がなくて漠然と話しているから怖いのだと思います。学童の問題もそうですが、委託したら人件費が減ることだけでは「でも、そうしたら子供はどうする」と不安になる。しかし「この業者とこの業者とこの業者があって検討した結果、ここにお願いするようになりました。今の学童保育所の場所では足りないから、ここを民間から借ります。そのためにスタッフが3人増えないと回せないから、委託費もこれだけかかります」というように説明すれば、市民も納得して、コストはかかるが、人増えているからしょうがないという話になるのではないのでしょうか。

◎会長　　説明の順序が大事であると。

◎是枝委員　　そうです。順序が違って、いきなり外に出しますよと言ったら、「えっ何で」となってしまう。その辺の表現を上手にやってもらえば、多分みんな納得するし、誰も損することではないとわかると思うので、表現の仕方を検討していただければと思います。

◎会長　　市役所に対する応援だと思いますが、いかがですか。

◎事務局　　ありがとうございます。そうですね。委託については、皆さんが皆さん駄目だと言っているとは思ってなくて、やはり応援もしていただいていると思っております。確かにおっしゃるとおり、行財政改革2025になって、こういう考え方を明確に出してきたわけですが、今までは「職員数が多過ぎるから

減らそう。そのために委託化を進めよう」ということが前面に出すぎていました。

◎会長 ありがとうございます。是枝委員の話は、アウトソーシングをします、人員が足りませんという話の前に、こういう分野が今後重要になってくる。こういう分野でいろいろ複雑な問題が起こっているから、職員を補強していくのだ。そのためには、そうではない分野を民間委託しますとか、そういう順番で示していくということが、理解が得られやすいのではないかということだと思います。

◎是枝委員 さっきおっしゃったように、新しい課題に対しては、いきなりアウトソーシングではなくて、直営スタッフが対応するのであれば、今後どんな問題が起きてくるから、そこに対して人員を配置したいから、窓口の業務は人員を削減しますという形で、その方向性の差引きを見せてくれたほうが、納得しやすいのではないかと思います。

◎深澤委員 実は、スタートアップ企業などをアウトソーシングで使ったことがあるのですが、その企業は永遠ではないというか、撤退するかもしれませんし、先ほどおっしゃっていたように、どうなるか分からないというリスクはあると思います。1回委託して直営に戻すというのは、結構大変です。撤退していなくなってしまう人もいます。

◎会長 契約の期限があるはずですよ。

◎深澤委員 ええ。もちろんそうですが、例えばこの間あったように、給食の手配をする会社が倒産してしまったという問題もあります。ですから、契約期限の前に倒産してしまうこともありうるので、やっているとは思いますが、信用調査のようなことはしっかりやったほうがいいです。

ですから、他市で成功した事例のある業者を共同して使うとか、そういうのがいいのではないかと。スタートアップ企業など、新しくできた企業は、みんな「できます」と言いますが、例えば学童ならうちの専門ですよという会社があると思うので、その辺をうまく見ながらやっていただければいいのかなと思います。

◎会長 民間委託の際の業者選定の仕方とか、あるいは保険をどうかけておくとか、リスクがあるということですね。

◎深澤委員 そうですね。

◎中村委員 資料3の最後の個別取組項目「民間事業者を活用した人員確保」は、選挙管理事務において、民間の力を借りるという趣旨だと思います。私、若干この仕事に関わっている関係で、内情は何となく把握しているつもりです。

具体的に申しますと、時給制の会計年度任用職員を、選挙の度に集めていて、

人集めが大変だから、それをアウトソースするという取組だと思います。ただ、会計年度任用職員の給料というのは、都の最低賃金の少し上か、あるいは同じぐらいで、そういう中で募集しているわけです。それを民間委託するとどうなるかということになると、民間委託すれば、都の最低賃金では賄えない。つまり、もっとたくさん払わないといけない。そういう意味では、財政効果というのはないと思います。

とはいえ、高くても、民間に委託したほうが、財政効果はないですが、市の職員の方々はその業務から解放されるという意味で、その分の空いた時間を建設的な仕事に充てられるということが趣旨ではないかと思われま。その辺の、今回のこの取組項目に挙げた理由というのを教えていただきたい。それが今の議題に関連するのではないかと思います。

◎事務局

まさにその選挙管理委員会のこの取組もそうですし、それ以外にも、例えば国民健康保険の窓口委託なども、現状では財政効果を見込みにくい事業だと考えております。ですが、このような事業を委託化することによって、おっしゃっていただいたとおり、職員の手をほかの業務や事業に振り向けることができる。そうやって生み出した職員を、他の重点取り組みへ戦略的に配置したい。そういった考え方を行財政改革2025で示したところ、選挙管理委員会についても、国民健康保険の窓口にしても、委託化を検討してみたいと考えが示されたものです。

◎中村委員

分かりました。

もう一つ質問です。恐らく民間事業者による選挙管理事務の人員確保については、他の自治体で既にやっていて、うまくいっているというものがあると思う。たしか葛飾区かどこかでやっていると。その場合、例えば今、市の直営で市の職員の方が会計年度任用職員を集めているとなると、大体今まで来ていた人に繰り返しお願いしていて、そのほうがスムーズに行くという考え方もあると思います。ただ、例えば葛飾とか、ほかの自治体が委託でやっていて成功されているというのは、その辺はどうされているのでしょうか。

このアウトソースというのは、私は見たところあまり効果はないのではないかと。財政効果はまずない。ノウハウについても、今までやっていた人が、そのノウハウを活用してやる方がスムーズだと思うのです。あえてやるだけのメリットというのは本当にあるのかということ。他市のうち、成功事例があると思いますが、その辺はどうなのでしょう。

◎事務局

この選挙管理委員会の取組の詳細については、ここにも書いてあるのですが、市長選挙などがあって、令和4年度中に十分な検討ができていないという実情がありまして、我々のほうにも、今、ご紹介いただいたようなところ

を含め、やるべきかどうかというところまで検討に至っていないと聞いております。

委員がおっしゃるとおり、アウトソーシングは、財政効果がなく、質も向上しないのであればやるべきではないと思います。お金をかける以上、質が上がるかの見極めが大切ですし、財政効果までは得られなくとも、委託化により浮いた職員をほかの重点取組に回せるという考え方の整理が必要と考えております。

ただ、選挙管理委員会の取組の中身については、我々も把握し切れていないので、ここで答えできないですが、こういった考え方を選挙管理委員会事務局としっかりと共有して検討を進めてもらいたいと思います。

◎中村委員 先ほどの是枝委員の話とも関連しますが、やはりその財政効果があっても質が落ちるようであれば、それはやってはいけないことだと思います。

この場合においては、質の向上が第一で、質もあまり担保できなさそうだ。あるいは財政効果もない。であれば、何でやるのかと私は個人的に思います。ですから、その辺は、よく精査して取り組まれたほうが良いと、僭越ながら申し上げます。

◎会長 どのようなメリットがあるのかということをしっかりチェックしていくということでしょうか。

◎中村委員 そうですね。もっと精査していただきたいです。何がメリットかというのをもっと絞り込んだ上で出すべきだと私は思っています。やってないという意味ではないです。

◎会長 ありがとうございます。

7ページ、8ページのフロー図については、事務局からは説明はありますか。

◎事務局 この基本方針をこう変えるという具体的なところを、今日ご議論していただくということは考えていません。

◎会長 なるほど。では、この基本方針については、庁内で継続的に検討されていくという扱いでよろしいわけですね。

◎事務局 こちらの基本方針の具体的な調整は庁内でやらせていただきますので、大きな考え方についてご意見をいただきたいと思っています。

◎会長 分かりました。今日いただいている皆さんの意見を受けとめ、それを反映して、この基本方針が豊かになっていけばいいと思います。ほかにいかがですか。

◎佐島委員 アウトソーシング基本方針5ページの「7 検討対象となる業務」に①から④がありますが、それに対して、7ページ、8ページの検討フローでは、①、②の内容について各部署で検討してくださいとなっているように見えるのですが、

今日の議論を考えると、それ以外のところ、③、④に関係するような業務についてどのように扱うのでしょうか。

◎会長 8ページの(2)のタイトルが、専門的業務、民間に代替可能な業務ですから、8ページのフローが5ページの②、③、④のフローかと思います。

◎佐島委員 なるほど。それでは、この検討フローの視点の一つとして、今日の議論をふまえると、最初にもうアウトソーシングするのは何という方向から考えるのだけではなくて、今、自分たちがやっている業務の中で、新たな課題が出てきて、こんなことやらなければいけないが、人手が足りないという課題もある。

今やっているだけでもう手いっぱい、そこに注力しなければいけないといったときに、注力するために、ほかに任せても大丈夫なものは何だろうかとか、そういう抽出の仕方が、こういう検討フローにも入ってくる必要があるのでは、ということを感じました。

◎会長 ありがとうございます。せっかくなので、5ページの①から④がどうしてこういう分け方になっているのかということの説明していただけますか。

◎事務局 国におきまして、地方公共団体の業務の中でアウトソーシングが可能な業務についての調査が毎年度行われており、その業務は①から④を理由に抽出されていると考えております。従いまして、本市において委託化を検討する業務につきましては、このような調査を参考に、先進市の事例を研究して抽出したりします。

◎会長 佐島委員のおっしゃったことをもう少し広げると、5ページの①から④の中でも、行政が今までの蓄積もあって十分ノウハウを持っている業務、民間に出したほうがメリットの大きい業務と大きく分けて2つあります。そのような業務をアウトソーシングすると、市民にとってどのようなメリットがあるのかを整理することが必要なのではないかと思います。

◎高橋委員 今の議論を聞いていて思ったのですが、5ページの③の専門的業務などは、もう切羽詰まっていて、フロー図に入れて検討するようなことではないように思います。例えば、技術職の職員等は、どんどんいなくなってしまうと、もうアウトソーシングをせざるを得ないような状況なので、フローの中に入れること自体が何か違うのではないかとといった気がします。

あと、9ページの視点①が定量効果、定性効果、長期的・全庁的視点と書いているのに、このフロー図の中では、コストが下がるという視点①の定量効果しか書かれてないような感じがします。これを変えればいいのではないのでしょうか。

◎会長 9ページの10番ですね。皆さんがおっしゃっていたのも、こういう視点で見る必要があるということだと思います。

- ◎事務局　　今までこの①番の定量効果のみをもって、直営か委託かを決定していたことについて疑義が生じたため、本日提案させていただきました。
- ◎会長　　基本方針9ページの10番の、アウトソーシング手法の検討における留意点の視点①、②、③が、最後に書かれていることに違和感があって、これをもって「前提」として、「こういう視点があるので、こうします」とするべきなのではないでしょうか。おそらくそのほうが理解も進むし、市民の了解も得られやすいと思います。
- ◎是枝委員　　人件費の削減自体は、この15年で大分進んで、もう限界ぐらいまで来ているはずですから、コストの問題ではなく、質の担保のためにアウトソーシングしますという言い方をしていかないと、もう検討が先に進まなくなってしまう。
- ◎会長　　ただ、おそらく議会に諮るとやはりコストの議論にはなるのでしょうか。そこで、この審議会としては、コストだけではなく、サービスの質を高めるために公民連携、アウトソーシングという手法を使うことについて議論する必要がある、そういう意思を示していきたいというご意見かと思います。事務局も審議会委員からの応援と受けとめて頑張ってください。
- ◎高橋委員　　議論の中身ではなく、表現の問題ですが、資料1の、2ページ「地方自治体が直面する危機」の②の「職員数の自然減」とありますが、言いたいことはわかりますが、生産年齢人口減少によって、職員数が自然に減っていくわけではないので表現を変えた方がよいのではないのでしょうか。
- ◎事務局　　「適切な職員を安定的に」という言い方は、国の資料の表現としてあります。
- ◎高橋委員　　対象人口の減でしょうか。
- ◎会長　　対象人口の減ですね。そうしましょう。ありがとうございます。ほかにいかがですか。
- ◎副会長　　3点ほどありまして、一つは民間活力の活用の話です。民間活力の活用というのは20年以上前から取り組んでいて、既にかなり進んでいるはずだと思います。現時点で何が具体的に残されていて、今後何について民間活力の活用を進めるつもりなのかが見えてこないように思います。今までやってこなかった分野というのは、これまでできなかった理由が何かあるはずですが、それはクリアできるのか。それを検討しないと机上の空論で終わってしまいます。
- これまでの話を聞いていると、できなかった理由はコストにこだわっていたからではないのでしょうか。仮に、例えばコストが上がっても質が良くなればいいという価値観を持っているのであれば、受益者が市民全員の場合、市民の皆さんが納得さえしていれば、たとえコストが上がっても質を良くしようという方向に進むと思いますが、利用者すなわち受益者が限定されるのであれば、コストが上がった分をみんなの税金で負担するのではなく、利用料を上げること

で対応すべきという議論も出てくると思います。そこまで議論の射程に入っているのかというのが2つ目。

それから、3つ目は、資料2の7ページ、8ページの検討フローについてです。検討フローの(1)の②で「全国の自治体でアウトソーシング事例がない」という表現があります。これは一つの考え方だと思います。最初にやると大変なので、先駆的な自治体が踏み固めた後にやるという自治体は結構あるので、そういうスタンスはあってもいいような気がするのですが、表現の仕方として、「実施可能性が低い」などというように書いたほうがいいのかという気もします。

◎会長 事例がなければやらないととられる。

◎副会長 そういう感じがします。これは事例がないということは、本当にできるのかどうか、確率の高い判断ができないということだと思います。したがって、そこは少し言い方を変えたほうがいいのかという気はします。

◎会長 そうですね。変えたほうがいいですね。もう少しチャレンジングにできるといいですね。ありがとうございます。

◎事務局 特に小金井市で弱いと思っているのは、施設系で言えば、図書館や公民館は、ようやくここで更なる委託化が進んできたわけですが、児童館ですとか、学童などもまだ委託化の余地があると思っています。また、施設以外でも市の窓口業務ですとか、ソフト部分の委託化というのは、市民課窓口しかできていないような状況になります。今後、市の窓口全てを委託化するというわけではないですが、例えば、新庁舎への移転が見込まれている中で、市民課の窓口だけではなく、もっと多くの窓口で民間の活力を導入していけないかと思っているところです。

そのうえで、いわゆる財政効果の有無が議論になってくるわけですが、やはりどうしてもそういった業務については、比較的、すでに会計年度任用職員化が進んでいるので、そういった意味では、コストはすでに最低限な状態になっています。その上でなお、コストが上がっても委託化するのかという問題があると思っています。先ほどから申し上げているとおり、職員の確保がどんどん難しくなっていく中で、そういった業務に就いている市の職員を、職員が本来やるべき、例えば市と市民とのコーディネートをやっていくような業務ですとか、企画立案とか、そういった業務に戦略的に集めていきたいという考え方からすると、一定コストがかかったとしても、委託化は進めていくべきではないかという考え方があります。

◎副会長 そうすると、コストが上がるのと、市の財政負担が上がるのとは一緒に考えていいですか。あるいは、そうではなくて、指定管理者みたいに、コストは上

がるものの、自由に利益を上げることのできる運営をしていいという部分を作って、それで賄うので市の負担は増やしませんというようなことでしょうか。指定管理者制度では同様のことをやっていると思いますが、そういうことも含めて進めていくということですか。

◎事務局

指定管理の導入という選択も当然あるとは思ってまして、今ですとちょうど市立公園に指定管理の導入を進めています。公園で事業者いろいろな企画なんかをやってもらって、収益構造を作りたいと思ったのですが、これもまたなかなか難しいところがありまして、総合体育館みたいな施設だと比較的収益が出しやすいのですが、市立公園では限界があります。それでも、民営施設ほどではないにしろ、収益を幾ばくか取っていただきながらやっていく指定管理と、市の負担のみの委託という二本立てでやっていく必要があると思っております。今、アウトソーシング基本方針で整理したいのは委託のほうです。

サービスの質が上がるのであればコストは上がってもいいのかと云ったら、そんな単純な話ではないと思います。これからどうやっても人口が減っていく、税収は減っていくという見込みがありますので、その中で質が上がるからコストは幾らでもかけていいというのはあり得ないと思っておりますので、どこら辺までなら、コストが上がっても委託していくという判断をするかという、その基準の考え方が我々として今、非常に難しいと思っております。

◎会長

タイムスパンというか、例えば、5年後とか10年後に回収できるが、今はコストがかかるという事業もあるので、単年度の会計だけでは見切れないものもありますよね。施設の劣化改修工事などいろいろあると思います。

◎副会長

最後に応援の意味での発言です。地方に行ったら外部委託したくても受けてくれる業者がないので、そもそもアウトソーシングできないということも多いのですが、まだ受けてくれる事業者があるという意味で東京都内は恵まれている。例えば、規模が小さくて大して儲からないような事業でも、近隣の幾つかの自治体でまとめて委託すれば受けてくれるというところもあるでしょう。小金井市は恵まれていると思うので、先駆的なことをどんどんやっていただければと思います。

◎会長

ありがとうございます。今の話に関連して、こういった話は、アウトソーシングすれば、民間企業やコンサルタントが受けてくれるだろうという前提に立っていると思うのですが、受けてくれない場合も今後出てくるかもしれないということですよ。民間企業のほうもお客さんを選ぶということはやはりありますし、例えば、何々市役所の何々課の仕事は受注したくないみたいな話が業界の中であるかもしれない。そういうことも出てくると思うので、市民に選ばれる自治体であってほしいと思いますし、いい事業者には、小金井市の仕事だ

ったら、ぜひエントリーしたい、プロポーザルに参加したいと思われるようになっていくということも大事なかなと思います。

◎八木委員

私も、民がやるべきところは民がやるべきだし、その分ほかのところに行政の職員を回すことはいいとは思っています。ですが、是枝委員が言ったように、市民に対しては、「これはこうだからこうだ」という説明については、結構なされてはいますが、更に頑張ってもらいたいです。それと、新しい問題に関しては、本当に、どこの質までをポイントにするかというのを十分研究して行っていただきたいと思っています。

1つだけ、参考までにお聞きしたいのですが、アウトソーシングの話題を出すときには、必ずPPPとか、PFIとか言われますが、小金井市としては取り組まれていますか。

◎事務局

私が環境政策課長だったとき、公園の質をもっと良くしたいと思っていたのですが、使える財源には限りがある。市立公園は、二百か所以上もあり、公共施設の中でも、いろいろな世代の方が利用する最も身近な公共施設です。それをどうやったら良くしていけるだろうと考えていく中で、最終的に、指定管理という手法をとりました。どうして指定管理にしたかということ、やはりそこで民間のノウハウを入れて、今では公園PFIというものがあって、民間事業者が公園の中でいろいろなイベントをやってもらったりとか、施設を建ててもらったりとか、そういったことをやって収益をあげてもらいながら、公園全体の質を底上げしようと考えて、指定管理者制度の導入を選択しました。これは、職員自ら、公園を良くしたいと思う中で研究し、取り組んだ指定管理導入であり、そういう思いをもって頑張っている職員もいますので、ぜひ応援してください。

◎八木委員

はい。承知しました。ありがとうございます。

◎矢向委員

1点だけ、市民代表という立場で、要望だけ。

窓口業務のアウトソーシングについては、やはり行政サービスの原点というものにもう一回立ち戻って考えていただきたい。事務的な格好だけのものであればいいですが、そこにいろいろな説明が必要な部署とか、健康保険関係など窓口業務に関して、私は、会計年度任用職員として2年間保険年金課の窓口業務をやっていたのですが、かなりなセンシティブな情報、診断書なり、戸籍謄本など、人に知られたくないようなものを持って相談にこられるわけです。そこは、やはり公務員による行政サービスとしての、大事なところかと思っています。窓口の委託については慎重に検討してほしいとお願いしたいです。住民票の発行とか、そういうものだけであればいいと思いますが、健康保険関係など、本当非常に複雑ですので。例えば、補装具などは一旦100%払って、後で7

0%を都の広域連合から還元されますが、そのときも、単に骨折とかではなく、がんの診断書とかをもって申請に来られて、それを窓口で見られることもあるわけです。ですから、市民の方からしても、やはり窓口に立っている人が公務員だからこそ、安心というか、そこがよく分からない民間業者の人だと、どうなのかと思います。

あるいは戸籍謄本でも、本当に複雑な方がいます。ですから、そういった窓口というのはぜひ確保しておいていただいて、市民との接点というのを大切にしていきたいというのは要望としてあります。

◎会長

役所であることからくる信頼というのを大切にしていきたいということです。福祉関係は特にだと思います。生活保護とか、障害とか、あと、認知症など福祉関係の相談業務などでは、職員の方だけでは足りなくて、もっと専門的な医療関係とか、いろいろなカウンセリングとかの方も付き添ってもらなどということもあるので、その辺は本当にデリケートな場面だと思います。それはやはり信頼があってこそだと思います。

◎矢向委員

そうですね。やはり公務員というステータスというのは重要かと思います。

◎事務局

窓口業務の委託については丸ごとすべて委託するのではなく、相談業務の部分は直営として残すといった考え方もあります。ただ今で言うと、その相談業務にさえ十分に職員を配置できていないというような状態が出てきているので、事務的な受け付けは委託化して、そこから職員を離して、相談業務のほうに持っていくというような考え方があります。

◎会長

窓口だから何でも、ということではないということですね。

◎中村委員

今の話と関連して、市民課窓口業務の民間委託をされているということですが、現状、どのように総括されていますか。いわゆる、財政効果と質の問題、それから、ほかの部署との関係を、今後どうしていくかという方向性、なかなかおっしゃりにくいかもしれないですが、もし分かる範囲で教えていただければ。

◎事務局

市民課窓口の委託に関しては、非常に上手くいっていると考えております。戸籍の受付は直営でやっていますが、いわゆる一次的な受付窓口に関しては、安定的に職員がいて、そこで専門的で丁寧な対応をしたり、常にフロアに案内係が立っていて、そこで細かくいろいろな案内をしてくれたりしています。そういった意味で、窓口全体の質は上がっており、委託をしてよかったのではないかという評価をしています。

今後としては、確定的なことではないので、明確には言えないですが、例えば、一つひとつの窓口を委託化しようとする、よりコストがかかってしまいます。また、市民課の窓口に来て、例えばいろいろな情報を書いていただいて、

それを隣の窓口でも同じことを書くとか、同じ説明をするとか、そういった不便さが今の窓口にはあります。こういったものを全部連携して行って、一つの業者でやっていくとか、DXを入れて効率化していく。これは、我々のコストとしても削減が見込まれるうえ、市民サービスとしても質が向上しますので、今後、スケールメリットを生かした横展開というのが理想なのではないかとは思っています。

◎中村委員

ありがとうございます。

◎副会長

今の話について、特に窓口業務をアウトソーシングすると、そこから解放される職員というのは、既に会計任用職員に置き換わっているということですか。

◎事務局

全てではないですが、そういう部署も多くあります。

◎副会長

そうすると、その解放された人が本来職員が担うべき別の業務に就くことができます。そのような業務には、会計年度任用職員ではなくて、本当は正規職員が必要ですよね。そういうときに、ここにこれだけ正規職員が欲しいというのがまずあって、だからこの仕事をアウトソーシングして正規職員何名かを捻出しましょうというのを本当はやっていかなければならない。生み出したものが会計年度任用職員で、それでは解決にならないということにもなりかねない。会計年度任用職員を例えば10人削減できたので、正規職員7人に換算しましょうというような、そういうやり方をするとということもあると思いますが、最後の出来上がりの姿を考えていかないと、思ったとおりにいかないのではないかと思います。

◎事務局

窓口の第一線は会計年度任用職員の割合が多くなっておりませんが、すべてではないうえ、会計年度任用職員の場合でもすぐ後ろには正規職員が待機していて、連携してやっているというような窓口が多い状況にあります。窓口を委託するとなると、業務を完全に切り分けないといけないので、それを上手くやっているのが市民課窓口です。今後は、窓口に残る正規職員や、後ろで控えている正規職員を委託化により生み出せれば、違う業務へ回せるという考え方もあると思っています。

◎副会長

最後の出来上がりから逆算していかないと、あとで問題になる可能性があると思います。

◎会長

皆さんから、かなり多角的にご意見をいただきましたので、それを是非基本方針にも盛り込みながら、検討していただければと思います。

それでは、次の議題の報告事項について事務局から説明をお願いします。

◎事務局

はい。資料3を御覧ください。

本資料は、令和4年8月に策定した行財政改革2025の個別取組の令和4年度内の実績等について取りまとめたものとなります。御存じのとおり、行財

政改革2025は、いわゆる実行計画的なものではなくて、大綱的なものとして策定しておりますので、本日は時間の関係もございまして、一つ一つの進捗について、この場で掘り下げるのではなく、これら個別取組の初年度7か月間の実績を下地として、行財政改革2025が目指す将来像に向けてどのように進んでいるのかについて共有させていただければと思っております。

行財政改革2025の目指す将来像につきましては、議題1でも触れましたとおり、「スマート自治体への転換」と「多様な主体による市民の福祉の増進」となります。そして、そのためのプロセスとして、3つの重点取組、自治体DXの推進、公民連携・アウトソーシングの推進、公共施設マネジメントの推進を掲げております。

資料3の1ページ目の一覧の上から11番目までが3つの重点取組に関連する個別の取組となりますので、本日は、これらの取組を中心に、行財政改革2025の全体の状況についてご説明させていただきます。

最初に、第1の柱、自治体DXの推進につきましては、令和4年度内に小井市自治体DX推進全体方針及びアクションプランを策定し、本市のDXを本格的にスタートさせました。そして、早速行政手続のオンライン化につきましては、国が優先的に取り組むべき手続として、当市の関係する25手続のうち、23手続のオンライン化をしたところです。

次に、公民連携・アウトソーシングの推進につきましては、こちらはいろいろな業務にまたがっているわけですが、特に、市立公園の指定管理化を進め、また図書館緑分室の委託化及び公民館緑分館の委託化について、関係課と協議を進め、市民説明会の開催、議会への上程、予算化などを経て、現在、事業者の決定まで至っているところでございます。

最後に、第3の柱、公共施設マネジメントの推進につきましては、令和4年度内に庁舎等複合施設建設に伴う跡地活用庁内方針を策定し、財政負担の軽減と公共施設等の最適な配置等に向け、検討を進めております。

このように行財政改革2025がスタートして最初の7か月間は、いずれの重点取組も将来像に向けた下地づくりを進めているところであり、制度や業務、組織の変革につながるデジタル技術の導入、変更やアウトソーシングにより生み出した人材の戦略的な重点施策への配置、新庁舎建設を起点とした公共施設等の在り方の検討など、実績も少しずつではありますが、着実に上がりつつあると認識しております。

しかし、一方で、例えば、DXでは、推進するための人的な余裕がないですとか、KPIが作れずに予算を十分かけられないですとか、アウトソーシングでは、財政効果を出しづらい、直営堅持派の市民や議会の理解がなかなか得

られない、公共施設マネジメントでは、公共施設等の総量抑制について、一部の市民や議会の理解をなかなか得られないなど、難しい課題にも直面しているところ です。

本日は、7か月間ではありますが、行財政改革2025の初年度を終えた時点で、このような状況であることを共有させていただいた上で、行財政改革2025を今後推進していくために、いろいろな角度で構わないのでご意見等いただければ幸いですし、もし、個別の事業に対して、ご意見等があれば、それは後日、各主管のほうに私から伝えさせていただきたいと思っています。

説明は以上です。

◎会長 ありがとうございます。このことについてご意見等があればお願いします。

◎中村委員 先ほど申し上げたように、最後のページの選挙管理委員会の民間事業者を活用した人員確保、これについては、担当の選挙管理委員会と話をいただければありがたいです。

◎事務局 承知しました。

◎会長 ほかにいかがですか。資料3については、今日ではなくても気づいたことあれば次回以降でもよろしいですか。

◎事務局 そうですね。後日でもおっしゃっていただければ結構です。ボリュームがあるので、今日は全体のイメージを共有させていただければと思っています。

◎副会長 これは公表するのですか。

◎事務局 最終的には公表します。

◎会長 いつ公表するのですか。

◎事務局 最初の1年目が7か月間という短い期間で、途中、市長の交代もあり実績としてはまだまだ進んでないような状態になっているので、それを今出すというよりは、例えばですが、1年と7か月たったところで出すことなどを考えており、本日の資料は、皆さんと共有したいがために作ったものと理解していただければと思います。

◎副会長 これについて、市議会では議論されないのですか。

◎事務局 市議会の前に、今日この審議会で初めてご覧いただいて、次の市議会のときに、この審議会でこういったことを共有しましたという話題から始まります。

◎副会長 いずれは市議会にも出すということになりますか。

◎事務局 いずれ正式に公表という形になれば市議会も出しますし、ホームページでも公開していくことになります。

◎副会長 市議会でも議論することになるのですね。

◎事務局 ただ、冒頭申し上げたとおり、行財政改革2025はいわゆるアクションプランのように、一個一個の事業の進捗を詰めてというやり方ではなくて、大綱

的なものとして作っているので、計画全体として目指す目標に近づけているかを議論するような展開を望んでいるところです。

◎副会長　　私はこれを見る限り、1年7か月経ったところで公表するのがいいのではないかと思います。というのは、特に資料2-1には、「課題・成果、他市事例の収集・研究を行っているが、現時点で有効な事例がなく、方針作成等に至らない状況である」という同じ文が幾つもありますので、この時点で出さないほうがいいのではないかという気はしました。

◎会長　　1年7か月だといつになりますか。

◎事務局　　来年の3月です。実際は3月の時点でまとめて、公表はその数か月後になります。いわゆる決算審査のタイミングに出すイメージです。

◎会長　　分かりました。大谷副会長から、まだ急いで出す必要もないのではないかと
いうご意見がありました。皆さん、いかがですか。もう少しじっくり考えたいということもあるかと思えますし、本日の審議会の意見は、そういうことでよろしいでしょうか。

◎深澤委員　　資料の進捗が計画どおりというものが多いですが。中身を見ると文章と少し合わないようなところもあるように思いました。

◎会長　　確かに。資料の1ページ目の総括表に進捗という欄は要らないかもしれないですね。この計画どおりという表現はどういう意味なのでしょう。

◎事務局　　行財政改革に載っている個別取組は、掲載時点で確実に実現できると分かったものだけを載せているのではなくて、検討を進めていく中で、やはりこれは難しいとか、見直そうとかというものも含めて載せています。それで検討を終了したから、ここから落とすとか、行財政改革2025を改訂するのとかといった議論がよくあるのですが、その都度これを改訂するという考え方はありません。そういった中で、今、この一つひとつの項目には年次計画があって、検討という言葉がたくさん入っているのですが、現在も慎重に検討を進めているという意味で、「計画どおり」というような表現を使ったのかと思っています。

◎中村委員　　例えば緑センターの委託化とか、あるいは、図書館、公民館もあります。そういう場合だったら、実際こう動いているわけですから、検討・準備・実施となっているわけです。かたや、例えば、12番の委員会・審議会等の報酬の見直しについては、令和3年に他市事例研究となっていて、令和4年度「→」、令和5年度「検討」で、その後実施がないわけです。ということであれば、例えば検討した結果、もうやらないのであれば、中止とかね、もうそこを今、書いたほうがいいのではないのでしょうか。

◎事務局　　ご指摘はもっともだと思います。

◎会長　　今、事務局と中村委員のやり取りを聞いていて、よく理解できない委員も何

人かいらっしゃるかなと思いましたが、この表の見方を、事務局から説明していただいた上で読んでもらうほうがいいかと思います。

◎中村委員　それとともに、委員会・審議会等の報酬の見直しで、他市事例研究はもう令和3年に終わっているのであれば、内容を公開してもいいのではないかと思います。例えば令和3年で他市事例研究となって、令和4年で矢印になっていて、令和5年で検討というのは、検討と事例研究と同じではないかというふうにも思えるわけです。だから、その辺も今、会長がおっしゃったように、見方をもう少し細かく、誰が見ても分かるように表記されたほうがいいのではないかと。何か、他市事例研究と検討とどう違うのと、私はそう思います。

◎会長　そうですね。それと、同じ人が書いているとは限らないというか、何人かの執筆者がいるのではないのでしょうか。

◎中村委員　ええ。そうであれば統一しないといけない。万人が見て、どんな市民が見ても分かるような形の明快な説明表記が必要だと思います。

◎会長　事務局から所管課に照会をかけて書いてもらったものを整理しているのかなと思いますが、トーンが違っていたりしますね。

◎中村委員　それであれば、例えば事務局でもう一回、全部集まってきたものを差戻して、表現を改めるなどしたほうが、手間はかかるが、実際にいいものが出来上がります。そこまで突っ込んで仕事はやるべきだと思います。

◎副会長　公表を急がないのであれば、じっくり検討し、表現や方向性などの議論をすればいいのかなと思います。

◎中村委員　それと、表記の問題はいいですが、実際に行われているかどうかの問題であって、要は、その将来検討・課題検討の結果がどうだったかというのを我々は知りたいわけであって、この表記というのは二の次だと思います。

◎会長　いや、同じことだと思います。要するに、書いた人によって表現が違う、印象が違うということをそのまま載せていたら、良くないと思います。

◎中村委員　そこは事務局で整理をお願いします。

◎会長　実態はどうなのかというチェックが入った上で公表されていくことが大切だということですね。

◎中村委員　そこだと思います。時間かけても、その作業を丁寧にやっていただく必要があるのではないかというのが、私が言いたいことです。

◎会長　多分書き手によってトーンが違うということは、ある人はもうこれぐらいであれば、非常によくやったという評価になっているといったことが出てきているのかもしれませんが。

◎中村委員　人によって、課によって違うので、そこはそろえる必要があるのではないかと。ということですね。

- ◎会長 それは、事務局では掌握し切れないことだと思います。各課に照会をかけて、集まったものを整理されていると思うので、多少の違いが出てくるのはしょうがないとは思いますが、あまりにも、現状では違いが大きいですと感じます。
- ◎事務局 今日いただいたご意見をふまえて、実際に1年7か月後に出すときに、精査させていただきます。
- ◎会長 ほかにいかがですか。それでは、今日の会議は以上で終了します。

(午後9時13分閉会)