

平成29年度第1回小牧市行政改革推進懇談会会議録

- 1 開催日時 平成29年10月2日（月）午前10時から12時まで
 場 所 小牧市役所 本庁舎6階 601会議室

2 出席者

- (1) 行政改革推進懇談会委員（敬称略） ※五十音順

氏 名	所 属 団 体 ・ 役 職 名
岡田 和明	名古屋経済大学 学長特別補佐（法学部特任教授）
栗林 芳彦	名古屋文理大学 情報メディア学部教授
萩原 聡央	名古屋経済大学 学務総合センター長（法学部教授）
横山 幸司	滋賀大学 社会連携研究センター教授

山下史守朗	小牧市長
-------	------

欠席者) 後藤 久貴（公認会計士）

- (2) 自治体経営システム推進委員会委員

	職 名	氏 名
会長	市長公室長	伊木 利彦
副会長	総務部長	林 由紀宏

- (3) 関係課長

基本施策	職 名	氏 名
29 行政サービス	広報広聴課長	石川 徹
	行政経営課長	小川 真治
	総務課	駒瀬 勝利
	情報システム課長	大野 竜二
	市民課長	恒川 正樹
32 財政運営	契約検査課長	笹尾 拓也
	財政課長	長尾 正人
	資産管理課長	三品 克二
	商工振興課長	松浦 智明
	収税課長 (兼債権回収特別対策室長)	長縄 靖
	会計課長	落合 健一

(4) 事務局

市長公室次長 鵜飼 達市 行政経営課主幹 舟橋 朋昭
行政改革推進係長 宮本 智成 行政改革推進係専門員 片岡 春樹
行政改革推進係主事 丹羽 隆人

(5) 傍聴者 2人

3 議題

(1) 会議の公開について

(2) 行政改革の進捗状況について

- ・自治体経営改革推進計画（平成26年度～平成30年度）の進捗状況
基本施策29 行政サービス
基本施策32 財政運営

4 会議資料

資料1：小牧市行政改革推進懇談会設置要綱

資料2：小牧市行政改革推進懇談会委員名簿・配席表

資料3：行政改革体系一覧

資料4-1：基本施策シート（基本施策29 行政サービス）

資料4-2：基本施策シート（基本施策32 財政運営）

参考資料1：自治体経営改革推進計画 平成28年12月実績（実施計画 当初予算の概要より）

参考資料2：小牧市審議会等の会議の公開に関する指針

参考資料3：小牧市情報公開条例（抄）

5 会議内容

○次第1 あいさつ

（山下市長）

おはようございます。

委員の皆様方には、公私とも大変ご多忙の中、当懇談会にご出席いただきまして誠にありがとうございます。皆様には、小牧市行政改革推進懇談会の委員の就任について、ご快諾いただきましたこと、まずもって厚く御礼申し上げます。大変お世話になるわけでありますけれども、本市の行政改革のために、皆様の知見をいただきたいと思っております。大変お世話になりますが、是非よろしくお願いを申し上げます。

さて、皆様、既にご存じのとおりでありますけれども、地方自治体を取り巻く環境は大変厳しさを増しているところでございます。

私も市長に就任しましてから、これで、約6年半が経過したところでありますけれども、将来を見据えた様々な取組みに着手をし、現在、鋭意推進に努力しているところでございます。様々な新しい取組みを展開してきておりますけれども、財政の面に十分に注意を払いながら、健全財政の維持に努めているところでございます。おかげさまで、本市は、従来から産業都市ということもありまして、極めて健全な財政を維持しているところでございます。実質公債費率は0.0%でありますし、将来負担比率もマイナスを維持しているところであり、全国的に見ても極めて優良な都市であると思っております。

しかしながら、今後、本市においても、少子高齢化・人口減少の時代の中で、将来推計では、人口減少に転じていくというような状況でございますし、経済状況も極めて不透明であります。そのような中で、扶助費等につきましては、増加の一途を辿っている状況であります。そういう意味で、将来、決して楽観できる状況ではないと思っております。引き続き、行政改革には十分に力を入れて取り組んでいく必要があると思っております。

市長就任以来の行政改革の状況につきましては、コンビニ交付の開始や市役所でのパスポート申請手続きの開始といった窓口サービスの充実、公共施設の開業日の拡大、市役所の相談窓口の充実、市民と行政の協働によるまちづくりの推進、健全財政の維持など、行政改革と市民サービスの向上といったことを、3つの都市ヴィジョンと併せて4つ目の柱として取り組んできているところでございます。

また、平成26年度からは、行政改革と施策推進を一体的に行うため、行政改革の基本的な方針を示す新たな行政改革大綱を第6次小牧市総合計画新基本計画の一部に位置付け、着実かつ集中的に推進するための具体的な取組みを示した「自治体経営改革推進計画」を策定し、行政改革を推進しているところでございます。

本懇談会は、委員の皆様と私の懇談を通じまして、自治体経営改革推進計画の取組状況に対してご意見をいただき、今後の本市の行政改革の取組みに活かしていこうというものであります。

委員の皆様には、ご多忙の中で大変恐縮でございますが、本市の行政改革の推進につきまして、それぞれのお立場、知見、ご経験の中で忌憚のないご意見をいただきたいと思っておりますので、限られた時間でありましては、よろしくお願い申し上げます。

冒頭ということで、私から御礼方々、お願いということでご挨拶申し上げます。よろしくお願いいたします。

(事務局)

続きまして、ここで委員の皆様のご紹介を申し上げますので、お一人ずつ一言で結構でございますので、ご挨拶をお願いしたいと思います。

まず初めに、名古屋経済大学 学長特別補佐 法学部特任教授 岡田 和明 様、
よろしく願いいたします。

(岡田委員)

岡田でございます。よろしく願いします。

いまご紹介いただきましたけれども、実際、大学では、地域連携センターのほうにおります。ここに来て2年半になりますけれども、その前までは自治体に
おりました。こうやってお顔を見るとお世話になった方々もお見えになり、ドキド
キしております。小牧市と違いまして、人口規模は半分、財政規模は雲泥の差が
あるような自治体での経験でございますので、似つかわしくないような発言もさ
せていただくかもしれませんがご容赦ください。よろしく願いいたします。

(事務局)

ありがとうございました。

続きまして、名古屋文理大学 情報メディア学部教授 栗林 芳彦 様、よろしく
願いいたします。

(栗林委員)

名古屋文理大学の栗林でございます。おはようございます。

本学と小牧市とは、広報に関わる包括提携を結ばせていただきまして、それ以
来、広報活動を中心に、私もいろんな形で会議に参加させていただくなど、大変
深い関わり合いを持たせていただいているところであります。この度このような
大事なお仕事をいただきまして、何らかの形で貢献ができることを私自身も楽し
みにしております。よろしく願いいたします。

(事務局)

ありがとうございました。

続きまして、名古屋経済大学 学務総合センター長 法学部教授 萩原 聡央 様、
よろしく願いいたします。

(萩原委員)

萩原と申します。名古屋経済大学法学部に所属しておりますが、専攻は行政法
ということもありまして、行政改革に関してはいろいろと小牧市からもお声掛け
いただきまして、私自身勉強させてもらっているところもあります。これまで行
政改革推進委員会等も経験しておりまして、その中で小牧市に対しては、いろい
ろと意見・苦言を申し上げた次第です。今回、また行政改革推進懇談会にお招き
いただきましたことにありがたく思っておりまして、私自身しっかりと勉強し、
また意見申し上げたいと思っております。よろしく願いいたします。

(事務局)

ありがとうございました。

続きまして、滋賀大学 社会連携研究センター教授 横山 幸司 様、よろしくお願いいたします。

(横山委員)

滋賀大学の横山でございます。昨年度、新図書館建設審議会ではお世話になりました。私は、行政職員出身でございます。一般行政から教育行政まで幅広く専門としております。中でも、行財政改革につきましても、最も関心があり、やりがいがあると思っております。多くの自治体で行財政改革に携わっております。愛知県内では、江南市と安城市で、いわゆる事業仕分けということもやらせていただいております。先ほど市長のご挨拶にもありましたが、これから行財政改革はますます大事になります。よろしくお願ひします。

(事務局)

ありがとうございました。

先ほど申し上げましたが、もうお一人、公認会計士 後藤 久貴 様、本日もご欠席でございますが、委員をお願いしております。

また、本日は本市の行政改革の推進を図るための庁内組織である、自治体経営システム推進委員会の会長である市長公室長、副会長である総務部長及び本日の議題の対象となる各取組項目の担当課長、事務局として行政経営課職員も同席させていただきます。よろしくお願ひします。

○次第 2 座長の指名

- ・事務局より、座長の指名について、資料 1 を用いて説明。

(山下市長)

それでは、私から座長を指名させていただきたいと思ひます。

座長は、萩原委員に是非お願ひしたいと考えております。萩原委員には、過去に本市で設置しておりました行政改革推進委員会でも会長をお務めいただくとともに、本市の第 6 次小牧市総合計画新基本計画の審議会委員や自治体経営改革戦略会議の委員もお務めいただいておりますので、本市の行政改革の内容をよくご存知でいらっしゃると思います。また、幅広い知見をお持ちということで、是非お願ひをしたいと思います。

(事務局)

それでは、市長より指名させていただきましたので、座長は萩原委員にお願ひしたいと思います。どうぞよろしくお願ひいたします。

それでは、萩原座長からご挨拶を一言いただきたいと思いますので、よろしくお願ひいたします。

(萩原座長)

ただいま市長から座長の指名をいただきました萩原と申します。よろしくお願ひいたします。

座長指名の際に、市長から、「小牧市の行政改革についてよく知っている」というお言葉をいただきましたが、実際には知らないことも多くございます。今回の会議もそうですが、資料を読むだけでも大変です。そうした中で、私自身も自ら考えるところ、そして、行政法の知識として述べられるところは当然述べていきたいと思ひます。また、市の取組みについて、教えてもらひ、議論していきたいと思っております。

先ほど市長から、第6次小牧市総合計画新基本計画の第2章 分野別計画の第7項 自治体経営の部分の4つの基本施策と、これに基づく自治体経営改革推進計画が策定され、小牧市の行政改革の取組みが行われている旨が述べられたと思ひます。

私も、この点をしっかりと認識した上で、議論を取りまとめていければと思っておりますし、行政改革を行うにあたっては、先ほど市長から発言がありましたが、この新基本計画の135ページの行政サービスのところにも書いてあることですが、社会情勢が大きく変化しておりますので、特に少子高齢化といったところ、これは見過ごすことはできないし、また、人口減少傾向にあることは周知のとおりであります。だからこそ、質の高い行政サービスをいかに効率的に維持していくのかということが喫緊の課題ですので、そういう観点から行政改革に向けた取組みを、また、そうした視点をもって小牧市の行政改革の妥当性について、それぞれ意見を述べていくことができると考えております。

本日に関しましては、こちらに掲げられた議題「基本施策29行政サービス」、「基本施策32財政運営」について議論していくことになると思っております。

座長としましては、委員の皆様方の積極的なご意見をいただくということをお願ひ申し上げまして、挨拶とさせていただきます。

○次第3 議題(1) 会議の公開について

- ・事務局より、会議の公開等について、参考資料2、3を用いて説明。

(萩原座長)

それでは、会議録を含め会議の公開について、採決を採りたいと思ひます。

以前に設置されていた、本懇談会と同様の「行政改革推進委員会」においても公開しておりましたので公開でよろしいかと思われませんが、いかがでしょうか。

(委員一同)

異議なし。

(萩原座長)

ご異議もないようですので、本会議の会議及び会議録は公開とします。

○次第3 議題(2) 行政改革の進捗状況について

- ・事務局より、行政改革の進捗状況について、資料3、4-1、4-2、参考資料1を用いて説明。

(萩原座長)

この会議は、市長も入った懇談会ということですから、市長のお考えや思いも伺った後、委員の皆様方にご意見を伺っていこうと思います。

(山下市長)

行政改革に関して自治体経営の中で4つの柱を置いています。特に29行政サービス、32財政運営という2つの基本施策について、26年度からスタートしております計画に基づく取組みの進捗状況について事務局から報告してもらいました。

ご覧いただいたとおり、いろんなことについて努力しているところであります。おかげさまで、結果につきましても多くの項目で目指す方向性に向けた実績を積み上げてきているのかなと考えております。

窓口については、市民の皆さん方の利便性、それから対応満足度なども上がっております。特に行政サービスに掲げる取組みについては、実施してきているのかなと思っております。今議会においても、議員から総合窓口についてどうだという発言もありましたが、現状設置に向けた検討をいろんな形で進めてきているわけですが、完全実施という形は難しいかなというようなことで考えております。

ただ、少しでも市民の皆さんに分かりやすくということはあると思いますが、相談は専門性が大事なのでワンストップでというわけにはなかなかいかない。それぞれのものについて、かなり奥深いので、そういった意味では、専門性の高い職員がきちっとした相談をしてもらうことが大事だろうということでワンストップでというわけにはいかないのですが、いわゆる証明書だとか、いろんな発行業務や簡易な手続き業務については、できるだけ1つのところでワンストップでできるような集約化を図っていくという方針で、特に市民課窓口を拡充して、簡単なものはそこでできるようにという努力をしてきているところであります。

コールセンターの設置については、少し課題があって、完全実施には至っていませんが、少しでもたらい回しということがないようにできるだけということでやってきました。コールセンターではありませんが、市民総合相談案内として、

そこにかければ適切な部署に案内できるようにということで、サービスの拡充をしております。

この基本施策シートがわかりにくかったかもしれませんが、32財政運営の1ページの経常収支比率の指標ですが、目指す方向性については、新基本計画で上がるほうが良いのか、下がるほうが良いのかを定めています。上がるほうが良い指標が多いですが、この経常収支比率については下がるほうが良い指標であります。そのため、実績として目指す方向性である下の矢印があると良いですが、28年度は若干上昇しており、基準値から見ると悪化しているということでございます。

今までやってきたことはこれでいいですが、この会議は、今後のことを話す会議です。若干触れておきたいのは、32財政運営の4ページの実質公債費比率です。いまは、0.0%まで下がってきていますが、市民病院の建替えなど大きなプロジェクトが進捗しつつあります。市民病院の建替えは200億円を超える事業であるため、100億円は現金で用意しましたが、残りは公平性の観点も含めて将来の市民にも負担をいただく。公債の適切な利活用は大事なところであり、借入れが全て悪いわけではありませんので、適宜借入れを行います。そうなりますと、連結でみているから、実質公債費比率は一時的に上昇せざるを得ないので、このあたりがこの計画で下方向でと言っていることと合わないかもしれません。ただ、ここで書いてあるとおり、健全な財政運営という意味では2.5%以内なので、その点はきちっと押さえていくということを1つの目標にしていかないといけないと思っております。

とりとめのない話になって恐縮でなんですが、現状はこういうことなので、これまでの現状についてもコメントをいただきながら、今後のことをきちっと話をしていきたいと思っております。よろしく申し上げます。

(萩原座長)

市長ありがとうございました。

懇談会なので、ざっくばらんに、そのような観点から話をさせていただきたいと思えます。

事務局の説明を受けて、いま市長から自らのお考えや思いをいただきました。その中で、29行政サービスに関しては、実績値を見るとそれなりの評価があるというか、コールセンターの例を出されましたが、考えていることに対して、効果はどうなのか、例えば費用対効果の面だとか、ワンストップだとか。実現したくてもなかなかできない部分、困難なところはあるけれども鋭意努力をしていくというご発言がありました。また、シートに関しては、見にくさということもありましたが、これはおって検討していけばいいし、あと、実質公債費比率に関しては、公債の適切な利活用が必要だというご意見を賜りました。

そうした市長が述べられた市政における行政改革の思いも含めて、委員の皆様からご意見をいただければと思います。本日は、29行政サービスと32財政運営に関して、いろいろと意見を交わしたいと思いますのでよろしくお願いします。

(横山委員)

まずは、全体的なことから申し上げたいと思います。

まず、資料作成が大変だと思いました。行政経営課の皆さんも各担当課の皆さんも大変苦勞されて、時間を割いておられるのではないかと推測いたします。様式が非常に複雑です。方向性はアップダウンだけではわかりません。たぶん内部では拡充ですとか、維持ですとか、いわゆる事業仕分けのように、方向性が決められていると思いますから、そのことの表記が大事だと思います。現状認識と方向性をきちんと書くべきだと思います。

それから、非常にわかりにくかったのが、「指標に対する影響度」です。影響度のない指標などありません。例えば、指定管理者制度の施設数とありますが、28年度は15件となっています。これが高いのか低いのかかわからない。指標というのは、目標とする数値があって、これが分母となって、そのうちの何件を達成したかということがわかる指標でなければならないわけです。そうすると、そうした指標自体の見直しということも考えられると思います。押さえなければならないのは、現状と課題、目指すべき数値、方向性かと思います。

今日は29行政サービスと32財政運営が対象なので、それぞれに代表的な例を申し上げますけれども、29行政サービスにおきましては、窓口業務の民間委託化、あるいは、指定管理者制度の推進といったようなところがございます。全部リンクするわけではございますが、このことにつきましては、先ほど申し上げましたとおり、そういった指針があるのかもしれませんが、基本的には全部が対象だと思います。その中で何がいま民間委託できるのか、指定管理ができるのかという分母をきちっと把握することだと思います。その上で、何ができるのか、できない理由は何か、政治的な理由もあるかと思いますが、目指すところはこれだけあって、今のところはこれだけしか達成していないということを明らかにしていくべきだと思います。民間窓口におきましては、例えば、1つの業者が複数の施設を受託するような包括的な民間委託ということも検討されるべきであると思います。

それから、32財政運営につきましては、手数料・使用料の見直し、補助金の見直しがありますけれども、例えば、県ですとか、ブロックですとか、業界ごとの連絡会議ですとか、そういうところに払っている負担金というのはここには出てきていないと思います。こういった行政の内部管理と思われがちなことでもございますけれども、実はそうした負担金や連絡会議というお付き合い、失礼な言い方

をしますと、非常に形骸化した、しかも切れない、非常にしがらみ的な負担金というものが、けっこう多くの自治体で見受けられます。これは、外部に出される資料ではわかりません。ここに出てくるのは、金額の大きいものとか、代表的な事業とかであることが多くて、実際に現場の担当者レベルで、非常に負担となっているしがらみ的な切れない事業というのが結構あるものです。そういうものは、当然財政当局が予算査定をされていると思いますが、徐々に減らしていく。私も財政課長やっておりましたからわかりますが、一番よくやる方法がシーリングカットです。これはあまり良くない、きちんと廃止すべきは廃止するというのをやっていかないといけないと思います。そういう意味では外部評価や事業仕分けといったことも非常に大事な手法だと思います。

それから、最後ですけれども、健全な財政運営のためには、収入を増やしていく。これは手数料とか、そういう直接的なものもございしますが、小牧市は地域ブランド戦略だとかいろんな政策をとられておられます。そういう総合的な意味で、全体として人口なり、税収が増えていくというようなことも併せて、ふるさと納税もそうですが、総務部所管のことだけでなく、全庁的な意味での収入の向上といったところを掲げていいのではないかと思います。

(萩原座長)

ありがとうございました。全体的な資料の補正については、今後事務局でご意見を踏まえて検討されると思いますが、いまの横山委員のご発言について何かご意見があればと思います。

(山下市長)

いまの横山委員のご発言について、全体としてはなるほどと、これから考えていないといけないご指摘であったなと思っております。

1点だけ資料の関係で補足させていただきたいと思います。指標に対する事業等の影響度というのがわかりにくいということでありました。確かにそのとおりだと思います。29行政サービスですと、1ページに「中」と。「大」「中」「小」で表しているわけですが、この項目を入れている理由は、外部の先生方に入っている自治体経営改革戦略会議の中で、各担当課がこれだけやりますというやったやったの指標ではなくて、結果、何を求めているんだ、どういう形になるのが市民から見て適切なのかを描こうじゃないかと。行政計画は、実績値というのと、これだけやりましたとなってしまうので、そうではなくて、やっぱり望ましい状態を明記して、こういう状態にしたいということを掲げようじゃないかということで、攻める意味で大胆に指標を置きました。指標の数も倍増させました。ただ、その望ましい状態にするのに、実は行政の取り組みだけでそこに行きつかないものがあります。つまり、いくら職員が努力しても、外部環境がある、経済状況がある、市民の意識がある。行政の取り組みとしてこれだけ考えられるけれども、全部やったときに、そ

の望ましい状態への影響度が大きいのか、小さいのかというようなことがあるだろうと。「大」「中」「小」でわかりにくいと思うんですが、そのあたり、外部環境も含めて望ましい状況を指標として置くにあたって、我々の努力との相関を表したということであります。わかりにくいかもしれませんが、小牧市ぐらいしかないと思います。

(萩原座長)

いま市長からご発言がありました。そのあたり、いまの横山委員の意見を受けてでも構いませんし、委員の皆様ご意見あればお願いします。

(岡田委員)

横山委員から大きい見知でのお話をいただきましたので、私からは具体的な話をさせていただきたいと思います。

まず、いわゆるコンビニでの証明書交付ですけども、例えばいま拡大する市民サービス、一回拡大してしまえば縮小はまずない。でもそれが本当に良かったのかという分析・評価が大事だと思います。その中でできるものはコスト圧縮、縮減に向けてと。新しいサービスを展開したら、古いサービスの中で削減できるものを削減するということもありかと思えます。

事前にご質問させていただいたのは、コンビニの利用時間帯ですとか、コストについてです。1通あたり1万円なんですね。そういう現状の中で、目標としてはある程度の数字を持ってみえるんですが、その目標を達成したときに、実際に今までのサービスがどう変わっていくんだろうかということが、もう少し資料に出てくるといいのかなと思います。例えば、現在の本庁舎の窓口だとか、そういうことをある程度考えていく必要があると思います。

それから、コールセンターですが、これは住民サービスをいかに向上していくかだと思います。全てコールセンターでやるという中で、職員のサービスに対する意識レベルが低下していくことにならないかと懸念しています。というのは、例えば、あるイベントの案内を出したけれども、そのイベントに対する問合せがコールセンターにひっきりなしにかかってきたと。実際、今までなら担当課にかかってきて、担当課がこれから案内をどうするかを考えるでしょうけども、コールセンターで全て終わってしまうと、何というか、次への向上というか、そういったことが考えづらいことになってしまうのかなと思います。私も長いこと職員をやっていると、直に市民の方から苦情なり何なり言われると、それが次のステップに生かせるんですけども、ワンクッションあることによって、最終的には職員が行政サービスを行うときの気持ちにどう展開していくのだろうかと感じています。職員のサービス意識という点で、そのあたりをもう少し工夫ができるといいのかなと思います。

あと、財政運営のほうは機会があればとしたいと思います。

(萩原座長)

ありがとうございました。それでは、いかがでしょうか。

(山下市長)

非常に、なるほどというご意見だと思います。

市民がたらい回しになるということがありました。また、電話がかかってくると職員の事務が中断してしまいなかなかできない、残業にもつながるし、本来業務が進まないのはまずいので、その中でやっぱりできるだけ簡素というか、効率的にというか、方向性としてはそういう形で、市民サービスの向上と実際の業務負担の軽減も含めて、こういった目標を掲げてやってきたんですが、いまのご指摘は、それとは全く別の観点で、職員の気づきということが大事ではないかということでありました。私は、なるほどなということで受け止めました。効率化だけでなく、職員と市民との関係性、気づきの部分で次の業務にどう生かしていけるのかという観点も大事です。ご指摘のとおりでありますので、私も頭に入れて今後のことについて考えていきたいと思えます。

(岡田委員)

方向性としては、そういった方向で進むと思うんですけど、職員の意識ということで押さえておきたいなと思えました。

(山下市長)

そうですね、頭に入れておきたいと思えます。

あと、コンビニ交付については、おっしゃるとおりだと思います。住民票や所得証明などをやっていますけれども、コンビニ交付のほうが今はまだ少ないですが、コンビニ交付が増えていけば、本庁窓口の業務が減っていくことに期待したいところでもあります。そのためには、マイナンバーカードを皆が持っている状況にしないといけないので、国のマイポータルだとか、マイナンバーに係るサービスの拡大が重要だと思いますので、市だけではなかなか難しいところもありますが、努力していきたいと思えます。

(萩原座長)

「行政サービス」に限らず、「財政運営」も含めてご意見あればお願いします。市長に意見を聞くことも良いかと思えます。

(岡田委員)

それでは、クレジットカードによる納税が国で始まりました。今年の車の税金を私も払おうと思ったら、子どもが「私がカードで払うからお金ちょうだい」と。ポイントが有利なカードが会社によってあるみたいです。

いま預金金利ゼロの時代に、納税者は他のところでメリットを求めてくるかなと。実際にクレジットカードで納税すると、市としていくら手数料を払うかわからない

ですが、確実に税金が入ってくるということもあるのではないかなと思います。

それともう1つ、負担金の話が先ほど出まして、こういう負担金が小牧にあるのかわかりませんが、いわゆる市民活動団体に対する負担金です。わずかな1万円とか2万円という負担金・補助金もあるのかもしれませんが。次回の30地域協働のところに関わってくるのかもしれませんが、地域活動をやっている団体の人たちは、お金の切れ目が縁の切れ目というように、非常に寂しい思いをされるわけです。自分たちは自立するが、どこかで行政が見守って寄り添ってほしいという気持ちがすごくあると思います。それを切ってしまうことによって、市民活動自体が手詰まってくることもあるし、やっぱり市としても例えば、わずかな補助金だとしても、予算書を出して申請して、後で実績報告と決算書を出すということを見ることによって、市民活動団体がどのような活動をしているかが把握できるんじゃないかなと。これは議論すべきではないかもしれませんが、一律カットしていくことがないように進めていただくと良いのではないかなと思います。

(萩原座長)

ありがとうございました。

クレジットカード、車の税金は確かに。軽自動車はコンビニで支払いできると書いてあったような気がしますが、クレジットカードのことはいかがですか。

(山下市長)

この件については話にくいんですが、クレジットカードでの税の納付が進んでいることは承知しています。市としても、クレジットカードで納税できるという市民からご意見をいただいていますので、当然ながら、しっかりと検討をしたんですが、やはり現状では、コスト面で非常に今までの方法と比べると割高になります。市から持ち出す分があるということで、現状では導入するという考えは持っておりません。まずは、収納率を向上させていくということは当然大事なことであり、この資料にもありますとおり、収納率はここ数年なんとか上昇させてきていますので、まずはその努力をしていく、そのためには、口座振替を徹底してお願いしていくという努力をしています。市民へのサービスはもちろん大事だと思っているんですが、コストというのは市民全体にかかってきますので、なかなか厳しいのかなという思いを持っております。

犬山市は、クレジットカード収納を導入されているんでしょうか。

(岡田委員)

していません。

(萩原座長)

収納率の向上をまず第一として、収納率が上がらなくなった場合の手段ではあるのでしょうか。ただ、持ち出しが多いという気づかないところもあります。

(山下市長)

結構、持ち出しが多いんですよ。

(萩原座長)

その他、どのような観点でも構いません。

(栗林委員)

行政サービスや財政運営については、私は専門外ですので、一般市民レベルの話になり申し訳ないと思うんですが、クレジットカードによる納税であったり、コンビニにおける住民票等の交付など、いろんな側面があります。

1つは、住民サービスの向上という視点、もう1つは、窓口手続きの軽減化という視点。いろんな側面があるので、難しい部分があるかと思うんですが、例えば行政サービスという観点からみると、やはりこういったサービスの導入というのは市民満足度を上げていく、もしくは、市民からの評価、つまり、小牧市の市民サービスはクオリティが高いね、かゆいところに手が届くねという評価を上げていくことが1つ目標として掲げられるかと思うんですが、そういった際に、市民満足度を上げていく上で、こういった手法が効率良く上げていけるのかという観点も必要ではないかと思います。

例えば、先ほど説明がありましたけれども「指標に対する事業等の影響度」も、できることならば「大」と評価されるような事業を中心に方法を選んでいくということが必要かと思います。やはり、効率良く市民の評価を上げていく、表現としてはあまり適切ではないかもしれませんが、そういったポイントを押さえていくということも必要なことではないかと思います。何のために、市民満足度、行政サービスに対する評価を上げていかなければならないのかというのは、これは当然、少子化を迎えた現状において、都市間競争というのものもあるわけで、市民に、小牧に住み続けていただく、もしくは他市町からの流入を増やしていく、そういったために行政サービスの高さというものも1つの大事なポイントかと思います。そういうことを考えた場合に、どこに投資をしたら評価が効率良く高まるかという点を考えていく必要があると思います。

また、住民票の交付に行こうと思うと、確かにコンビニでできるほうが便利なんですけれども、これを導入することによって、果たしてどれぐらい市民の総合的な評価が上がるのか。例えば、1年に何回か住民票をとったりとか、そういったことをするかというと、実はそんなに頻度が高いわけではないんですね。利用頻度があまり高くないところに大きなお金をかけて改善しても、それが市民の総合的な評価に寄与する割合はあまり高くはないのかもしれない。あくまでも仮定の話です。ですから、いまのコンビニ交付がいけないと言っているわけではありませんので、そこはお間違えのないようにしていただきたいんですけども、ただ何というか、仮にそういう行政サービスに対する評価を上げていくということが目的であれば、限られたお金を投資する際に、どこに振り分ければ良いのかということ考

えていく必要があると思います。

私は元々民間企業で広告業界にいましたので、投資に対する効果を最大化したいという見方で見てしまうところがついついあります。そういった意味では、ひょっとしたらクレジットカードによる納税というのは、確かにコストはかかるかもしれないが、住民票等のコンビニ交付よりも頻度は高いわけです。ですから、市民満足度に対する投資効果というものは検討に値するのかもしれませんが、これはお金がどれぐらいかかるかわからないので、あまり確かなことは言えませんが、そういう視点を持っているということは悪くはないと思います。

ついでに、コンビニ交付ですけど、1通あたりのコストが1万円で、現状の交付率が他市町と比べると約半分程度の0.8%です。仮に県内他市町と同じ交付率だとしても、1通あたり5千円です。これをどこまで上げていったら、例えば、窓口に対して目に見える形での省力化が期待できるのかなと。これは、結構な時間がかかりそうな気がしないでもないですけども、できるところからいろんな形でこういったことを進めていくということかと思えます。

あと、コールセンターですけど、電話でなければ駄目なのかという気がしないわけではありません。これからは、スマホなどインターネット環境もどんどん良くなっていきますし、情報機器に対するリテラシーの高い人たちの割合も高まっています。そのような中で、電話以外にも検討できるのではないかと思いますし、それこそAIの分野も進んでいますから、コールセンターも人間が対応するのではなく、自動案内が対応する形のもので非常に近い将来に実現化が可能だと思います。そういったところも調査・検討されるといいのかなと思います。

(山下市長)

そうですね、ありがとうございます。

いろいろと多岐に渡ってご指摘をいただきました。

コンビニ交付については、現状はこういうことになっていますけども、目指していくということで考えていますので、先ほど話をしましたけれども、普及していくことによって、基本的には、住民票の交付だけでは市役所に来なくてもいいという体制になっていくんだろうと期待しております。

いま、市民満足度という別の切り口でお話をいただいたかなと思うんですが、これは大変重要なことだと思っております。いまここに書かれている行政サービスという意味での市民満足度の向上をうたっていますけれども、実は全てではありません。窓口業務だとか、職員の待遇だとか、第7項 自治体経営に書いてありますが、これ以外の行政サービスの多くは、各分野・施策ごとに新基本計画にうたっています。そこから漏れて、主に事務手続き的な面の利用・サービスの向上の部分はこの第7項 自治体経営に掲げている状況ですから、どちらかというところ、この2つの施策の中では、行政改革という実務的な面が多くて、あまり具体的な市民サービスという面では、改めてお話を伺いながら見ていると、あまりないなど。市民が喜ぶ

項目という面ではね、情報システムだとか、使用料・手数料の見直しだとか、収納率だとか、経常的経費の削減だとか、直接的にはないかなと思っております。それ以外の部分で、それぞれの分野でいろんなことをやる中で市民満足度を上げていくということだと思います。

ただ、お話を伺いまして、やっぱり大事だなと思うことは、我々がいろいろと考えてやってきていることが市民から見えないということももったいないということです。小牧市がこれだけ良い行政をやっているとか、良いサービスをやっているということが見えない・伝わらないということは、せっかくやっているのにもったいない。市民満足度が高まっていくというのは、やっぱり長期的に見てまちづくりに非常に良い影響を与えていくと思いますので、そういう意味では、おっしゃるように、もう少し市民にきちっと評価していただけるような伝え方ですとか、そういったことが非常に大事だと思いました。

市長としていろんなところへ出ておりますが、1年に数回はたまたま行き会った方に、「小牧は財政良いと聞いているけども税金高いよね」ということを毎年数人に言われます。しかし、他市町と比べて高いということは事実ではありません。小牧はどちらかというと、市県民税は全国一律ですし、他市町より税や使用料で高いものという、たぶん無いかと思います。水道も犬山市の次ぐらいに安いと思いますし、介護保険料も高くはないです、基準額からいくと県内でも一番安いグループに入っていると思います。ただ、7段階ありますから、隣のお友達と比べて私のほうが高いというのは所得などが高いという意味だと思いますが、そういう意味では非常に間違った認識があるというのは非常に残念です。それよりも、市民の感覚からすると、他市町より高い・安いというよりは、税金高いねという認識が常にあるのではないかと思います。やっぱり、これだけやってるよねという満足度を高めていく、行政運営に対する信頼感を高めていくというのは、いろんな施策の推進につながっていきますので、市民の協力も必要ですから、おっしゃるようにちょっとそのあたりは我々下手なのかなと思っております。お力をいただきたいなと思っております。

(栗林委員)

広報とか、対市民コミュニケーションの改善ということはあるのかもしれませんが、市民満足度の向上という話をしてしまいましたけれども、本来ここはそういう話をする場ではなくて、行政改革という枠組みでの話をされているわけなので、そういう流れからすると、市民満足度を落とさないでコストをいかに下げるかという文脈でお話をするべきだったかなと私も反省をしているところではあります。

(横山委員)

関連して申し上げたいんですが、私は、市民満足度、アンケート調査ですとか、そういった指標はすごく大事かと思っております。しかし一方では、なぜ行政評価をやるのかというと、厳しい言い方をすれば、市民の方にも責任を持っていただくといっ

たところが非常に大きいと私は思います。

先ほど岡田委員が地域団体は大事だとおっしゃいました。私も全く異論はございません。しかし一方で、ずっと昔からある団体が既得権を持っていて、例えば、ある施設を独占的に減免で使っているとかいうことは往々にしてあると思います。市民満足度を考えていきますと、そうした不平等さということに対して他の市民の満足度を下げることになるわけです。どれだけのお金がどういうところに投資されていて、結果として皆さんにどう行きわたっているのかというようなこと、それが一部の既得権益の団体だけに使われているのではなくて、効果的な活用をされているのかどうか。そういったことをこの行政評価の中で明らかにしていくことが大事だろうと思います。ですから、行政内部向けの評価シートであるのと同時に、市民に対しての評価シートというのも私は大事なかなと思います。市役所の担当課の皆さんはなかなか言いづらいところですけども、我々外部評価委員はそういう厳しいところも言っていかなければならないと思っております。

(萩原座長)

いまの横山委員のご指摘につきまして、いかがでしょうか。

(山下市長)

市の様々な施策全般については、おっしゃったとおりで、多くの市民のご理解・ご協力がなければ進まないことが非常に多いです。当然、共同してまちづくりに対して責任を、行政だけがまちづくりをやって行政だけが責任を負うのではなくて、市民の理解もなければできないわけですから、当然、結果責任も全て市民に還元されますので、そういった点ではそういう認識を市民の多くの方に持っていただいて、一緒になって取り組んでいくという体制を作っていくというのは非常に大事なことだと思っております。

もう少し狭い分野で、行政改革についてのことを言えば、行政改革を進める上で障害になるというのは仕分けをしてもそうですが、必ず大なり小なり市民にとっては影響があります。いろんな補助にしても、いろんな事業にしても。使っている・利用している市民というのは必ずいますから、政治的な判断も含めて、簡単にスパッというわけにはいかない部分が往々にしてありますので非常に難しいと痛感します。そういった点で、行政改革というのは行政だけでやれるものではありません。難しい。市民の理解がないとなかなか進みません。

(萩原座長)

ありがとうございます。

その他にも何か、まだ少し時間がありますけれども、どうでしょうか。

(岡田委員)

いま言われたとおりだと思います。行政改革というと市民全体としては「うん、良いよ。やれやれ。」となるが、個別案件になると「ちょっと待てよ。」といろん

なところから言われます。たぶんこれは市長の耳に入らないところでも、担当窓口の人は葛藤があるのではないかと思います。何が言いたいかというと、指標で「経常収支比率」、経常的な数値を出すのが良い、流行だし、わかりやすいんでしょう。しかし、実際としてこの中身を理解してくれている市民がどれだけいるかとなると、数値だけが一人歩きしていく、上がった、下がったということになっていってしまう。実質公債比率にしても同じことが言えると思います。そういう指標をこれからも使い続けるべきなのか、こういうのは内部の指標として押さえるべきなのか。市民に出したことによって、逆に市民にとってわかりにくい指標なのかもしれないという気がするんです。こういう財政上の指標はわかりにくい部分があるのではないかと思います。そこをどのように市民に上手く伝えていけるのかというところが、これから市民と一緒に行政改革を進めていく中でしっかりしていきたいと思えます。

(山下市長)

なるほどと思うところなんです、今のお話を伺って、直近では実質公債比率については上がります。これによって、財政が悪化してけしからんという話になると、それは違うと思います。上がる理由は、主に市民病院です。市民病院は二百数十億円の建替え事業をやります。半分ぐらいは借ります。でもこれは非常に大事な事業であって、これの影響で上がったからけしからんと言われても、必要な事業だからやるべきであります。ですから、数字だけ見て良い悪いと言われても、それは違うので、数字だけを見て上がったから良い、下がったから悪いという話だけで理解されると、それは誤解を生じる、わかりにくくなるというのは、そのとおりだと思います。悩ましいところです。

財政力指数もよく出てきますが、あれも実際は国の制度改正によって分母・分子が変わって計算式が変わり、結果下がったということがあるわけです。その数字だけ見ていると「あれ、なんだ」となりかねないです。

(横山委員)

今後の検討課題ですが、やはり基準を設けるということだと思います。非常に難しいですが、ある程度、誰の目から見てもこれは公明正大で公平、客観的な基準であるという基準を設けて、合理的、客観的、第三者的に判断していくべきだと思います。私に関わらせていただいている事業仕分けには、先生方のような専門家だけでなく、市民評価員も参加しているわけです。一口に市民と言っても、本当にいろいろな方がいらっちゃって、私も座長を務めますが、今年もびっくりしたのは、私から見てもそれはカットできないのではないかとというようなことも市民がカットするべきだと言います。客観的な指標を基準にするのと同時に、市民の皆さんも入れた外部評価という手法を検討していく必要があるのではないかと思います。

(山下市長)

横山委員はよくわかっておられますが、難しいですよ。わかっていて言うておられるというのはわかりますが、非常に難しい。なんかこう、基準をある年度に置いたときに、それぞれの年度で前年対比で総合的にプラスなのかマイナスなのかを積み上げていければ、5年前と比べてプラスになったのかマイナスになったのか、市政全体の状況として、そういう基準を置くことができればそういった評価がやれないことはないかなと思いました。

それから、事業仕分けの話からすると、先ほどの話もそうですけども、行政改革は100%の人が良いことだと言うけども、各論に入るとそれぞれについて意見があり、総論賛成・各論反対になります。市民の皆さんは、無駄遣いはけしからんというわけです。図書館もそうです、図書館が欲しい人と図書館がいない人では、無駄なのか無駄ではないのかは分かります。無駄遣いはけしからんと市民の方はおっしゃるが、何が無駄なのかということについては個々具体論に入ると違ってきます。例えば、老人福祉センターについて、若い人たちに聞くとあれはどうだと、子育て世代への手当などについて、高齢の人たちからはあれはどうだと。聞いていると、そういう世代間対立もあります。立場によって、あれが無駄という無駄のポイントが違うんです。なかなか難しいと感じています。

(横山委員)

短い時間ですが、事業仕分けにおいて公開で議論していくと、だいたい論点は明らかになります。私は、その論点、課題というものを、市民も含めて市全体で認識していただくということが大事だと思っています。何らかの判定を下しますが、その判定は絶対ではありません。しかし、少なくともそういうところでそういう議論をして、その中の判定では多数決でこうなったということは尊重されるわけです。私は議論の手法として、大いにやる意味があると思います。どこまでいっても、政治というものに100%の正解はないと思います。しかし、議論を尽くして、これが今のベターな、少なくともモアベターな方向だということはある程度わかる、明らかになるということで、私は外部評価に大きな意義があると思っています。

(山下市長)

まさに議会の議論が同じことかなと思います。

(萩原座長)

議論がまだまだ尽きませんけれども、このあたりで議論を集約させたいと思います。私も何もしゃべらず終わってしまうので、一言だけ。

本日の懇談会では、委員の皆様方から、市長も含めて、いろいろとご発言をいただきまして、多くの議論がなされました。その中で大きく話題となったのが指標・基準というところ、これが非常に大きな問題で、小牧市の自治体経営改革戦略会議の中でもこれが議論になったことがあります。宮脇先生からは、そうした満足度と

か、そういうものも実際に数値化できる部分があるのではないかとということで、そちらの議論からも出てくることを期待しております。

そもそも、この行政改革を何のために行うのかというところで、やはり効率的・効果的ということであり、先ほど市長がおっしゃった総論賛成・各論反対というところも基準や数値にとらわれてしまうのではないのでしょうか。岡田委員も先ほどおっしゃったように、市民の方々は、これはわかりにくいと言うけれども、数値があることによって達成していないじゃないか、達成しているじゃないかということが出てくる。だから、その基準の設定ということが非常に重要になってくるのではないかなと思います。栗林委員からも先ほどご指摘ありましたけれども、市民からの評価を上げていくことが目的ならばというご発言は、私は別の意味だと受け取りまして、市民からの評価を上げていくこと自体を目的にはいけないような気がして、だからその指摘はものすごく大事だなと思っています。評価を上げるための行政改革というのは良くない、だから、何のための行政改革なのかというところを初心に戻ってというか、スタートラインに戻って考えていくことも必要なのではないかなと思います。

選択と集中ということも非常に重要なことですので、今後、行政サービスの維持・向上に向けた行政改革の取組みを小牧市として行っていかなければなりません。そこで問題となるのは、指標のあり方・基準のあり方であり、その検討が大きな課題ではないかなというところを気づかせていただいた本日の懇談会だったと思います。

(山下市長)

委員の皆様方へのご説明が事務局からどこまで行き届いているかわかりませんが、この懇談会とは別に、萩原座長から話がありました自治体経営改革戦略会議をずっとやってきています。

新しい総合計画をどうやって作るのかという議論の中で、指標の置き方も含めて先行して議論をして一定の形があるわけですが、その後、いろんな課題もあって、継続して議論をしています。PDCAサイクルを庁内でいかにしっかり回していくのかという点で、いま新たな仕組みを構築するというのもやっております。

自治体経営改革戦略会議でも、今ちょうど行政改革を議論してしまして、あちらの議論では、行政改革の目的は「行政の継続性をいかに担保するのか」ではないか、という議論を先日もしております。多くの委員のご意見を集約すると、いろんな環境の変化や行政の財政状況ということもあるが、いかに将来にわたって、市民に必要なサービス量を確保する、継続性をいかに担保するのか、そのために行政改革をやっていかなければならないと。そういうことで、目的としては集約されたのかなと思っていますが、その点も含めて、向こうの意見も紹介しながら、議論が進めれたらなと思いますので、座長に上手く取り話していただけるとありがたいと思います。

(萩原座長)

そういうことも含めて、事務局に対応いただくことになるかと思えます。
時間になりましたので、議題は以上として、進めさせていただきます。

○次第4 その他

- ・次回は、10月16日(月) 午前10時から601会議室にて開催。内容は、自治体経営改革推進計画の基本施策30 地域協働と基本施策31 行政運営。