

平成24年度 第1回 江別市行政改革推進委員会

会議録（要点筆記）

日 時：平成24年6月25日(月) 10時00分～12時00分
場 所：公室

出席者：(委員) 9名

河西委員長、石井委員、加藤委員、石本委員、成田委員、
小野寺委員、喜多委員、中村委員、藤原委員

欠席者：巴委員

事務局：7名

鈴木部長、米倉次長、川島課長、酒井主査、稲田主査
竹下主任、馬場主事

次 第

1. 開会

2. 協議事項

- (1) これからの行政改革について
論点：行政サービスの質とコストのバランス
- (2) 外郭団体の経営評価について
- (3) 行政改革を検証する報告書の概要（案）について
- (4) 平成24年度の予定について

3. その他

4. 閉会

河西委員長	<p>平成24年度第1回行政改革推進委員会を開催する。</p> <p>前回2月の委員会において、これからの江別市の行政改革についてというテーマで議論を行い、たくさんのご意見をいただいた。そのご意見の中で論点を絞って引き続き議論を進めていくということで終了したので、本日の協議事項1では、「行政サービスの質とコストのバランス」をテーマに議論したい。</p> <p>この行政改革推進委員会では、江別市の外郭団体の経営評価が1つの大きな業務となっている。そもそも江別市が提供する行政サービス、それに対する江別市のコストの負担、市民の方々の負担、こういったことも考えていくということ、前回の委員会でお話いただいた。このテーマについては、今年度は外郭団体の経営評価を予定しているので、その前段に議論しておくべきテーマと考え、事務局と協議して選ばせていただいた。</p> <p>資料は事前にお届けしているので、全てをご説明する必要はないと思うが、初めに事務局より資料1について説明してもらい、その後議論をお願いしたい。</p>
事務局	<p><資料1について説明></p>
河西委員長	<p>委員の皆さんからご意見をいただく前に、今、直営、委託、指定管理、民間という行政サービスの提供形態について説明されたが、そもそも直営、委託、指定管理、民間と行政サービスのやり方の形態がなぜ異なっているかということ、そして、同じ公共施設でも図書館のような施設は直営であり、一方公園のようなところは指定管理をしており、なぜそうなっているかということ、この点に関し補足説明をお願いしたい。</p> <p>併せて、行政が提供している行政サービスの中で、直営だが一部分だけ委託している、あるいは全て直営でやっている、そういう事業はどの位あるのかということも補足説明願いたい。</p>
事務局	<p>直営と委託、民間という形で大きく分れるが、引き受け手である民間の方がやっていた業務は委託していると考えていただければと思う。直営で行っているものは、その性質から民間に提供させてはいないもの、あるいは国の事務として市町村に委任されている事務等である。ただ、直営についても、その中に民間のサービスを取り入れられないかということは、従前も言われてきたことである。</p> <p>それについては、法的な制限がある場合を除き、市場化テストのように、民間にお願いできる可能性がないかどうかは何年か前に検討し、可能性のある業務がいくつかあった。例えば市民課の窓口業務について検討した結果、既にかかなりの割合で非常勤職員が担っていたという現状から、民間に出すということに、コスト的な削減効果が認められないという結果になった。このように直営の部分も色々と検討を入れつつ、極力民間の方に業務委託する部分は出してきた。全体の業務数については把握しきれていない。</p> <p>指定管理の導入施設については、導入開始前の平成17年の選定委員会にて検討を行い、公募、非公募の判断についても検討した中で、未導入の施設が40余りある状態である。情報図書館、セラミックアートセンター、保育園等についても、検討開始当初</p>

は、導入すべき施設として上がっていた。

資料の施設一覧中に「あかしや保育園」が出ているが、運営自体は民間の法人が行っている。当保育園は表の下にあるデイサービスセンターを始めとした福祉施設、一段下にある保健センターの施設管理は、主に清掃や警備その他の管理をお願いしており、保育園自体は民間をお願いしている。

また保育園自体は別の計画が進行中であり、公設で民間をお願いする形、民間の保育園に純粹にお願いする形がある。公の保育園については今後ある程度整理する予定であり、そこを色々なサービスの核とし、基本は民間にサービス提供をお願いしていくことが中心となる。そのため、指定管理者制度の導入とは別の形という整理である。

図書館については、確かに千歳市のように既に指定管理者制度を導入して運営させている自治体もあり、佐賀県武雄市のようなところもある。セラミックアートセンターや郷土資料館のような博物館的施設は、施設の設置目的を果たしてもらえる団体が上手く見つかるのかということなど、民間をお願いするためにまだ検討しなければいけない要素があり、今のところ引き続き直営で行っている。

河西委員長

資料の出し方として、指定管理者導入施設一覧として出ているが、江別の全公共施設の管理運営に関して出していくと分かりやすかったのではないと思う。

事務局

後日、他の施設の状態が入った形でお示しする。

河西委員長

補足説明も含めて、行政サービスの質とコストのバランス、特に実際に行政サービスを受けている江別市民の方々の方がサービスの質については分かっているところだと思うので、積極的にご意見を頂戴したい。

喜多委員

利用しているのでだいたい分かるが、指定管理者制度を導入したからといって、そんなに目新しく向上していないし、悪くなってもいない。市側が委託するに当たって、事前にレクチャーしてサービスが悪くならないことは配慮して導入していると思う。

違った視点として、これだけの施設を従来は直営で運営していたわけだから、一体どれ位の人が変わって、そのことにより人件費がどれ位削減されたのか。また、経営形態が変わり、経営効率がどの位変わったのか、その辺が見えてこない。指定管理者制度にしたが、上手いかわなくて戻ったというケースもあるようだ。ただやみくもに指定管理者制度にすればいいということでは、私はないと思う。もっと違った意味でここに書いているように当初の目的とはサービス向上、効率化なり色々なことがある。施設の運営が変わったことによって、人がどんな形になっているかを、どの程度見せられるか分からないが、見せていただいて、それによって、それが上手いっているかどうか判断せざるを得ない。

しかし、委託をしても従来やっていた管理をそのまま持ち越さなければいけないものもある。例えば建物の維持ということなら、現実に建て替えなどについてまでは委託していないと思う。そういう面は従来通りだが、そうしたことによってどの程度のメリットがあって、逆に言うとあまり効率が上がらず、市の職員も減らないといこともあるかもしれない

が、その辺がよく見えない。我々としては、一番見たい所はサービスもさることながら、それによってどの程度効率化や経費節減ができたのか、表せる範囲で結構だが、見せていただきたい。そこで初めて指定管理者制度が上手くいっているのか判断できる。

またこれは市に対して失礼だが、最近職員でない人の数がよく見えない。効率化は必要だが、その部署で人が足りない時に、アルバイトという言葉が適切か分からないが、そんなに必要なのかと思う。とても多いと思っている。もっと効率化できるのではないかと思うが、そこまで突っ込んだ議論は出来ない。その辺も見せることができれば同時に示してほしい。

自分もアルバイトで浄水場にいたことがある。その時、人員削減した経緯も知っている。そういう痛みを伴う中で、ある程度効率が上がったのだと思う。他の部署についてもメリットや経費節減が分かるものを併せて明示していただきたい。

石井委員

今の話は段階を分けて提示する必要があるものだと思う。指定管理者一覧で260位の施設があるということだが、もともと管理委託制度があつて、その時点で既に外部委託されている施設が大部分なので、実際、指定管理者になって直営から指定管理者に切り替わった施設は多分非常に少ないと思う。直営から切り替わって指定管理者になった施設じゃないと、そもそも市の人件費、人員との関係というのが出てこない。大部分は管理費がどうなったかというレベルの話だと思う。江別市の数字を具体的に聞かなくても、一般的なやり方、傾向からいうと、その部分の効率化は間違いなく出ているはずである。数字は後で整理していただければ、一定の効率化、効果は出ていると思う。逆に効率化、効果が出ていることをどう評価するか、むしろサービスの質を維持させてコストを叩いているという逆の問題を指摘される段階になっている。

どう考えるかという意味でいうと叩きすぎではないかという議論が、場合によってはあるかもしれない。変な言い方だが、視点としたら効率化して良かったと言えるレベルなのかどうかということをむしろ見ざるを得ないというのが、一般的な指定管理者の進み方だと思う。江別市の数字を具体的に見ていないが、他の自治体を見ていて、委託費自体はすごく下がっていて、トータルとしての歳出削減には役に立っている。ほとんどがそのように下がっている。でもそれはコストカットにだけ使っているという意味なので、当然コストカットだけならサービスの質は落ちるリスクがすごく高くなる。

個別の委託費として捉えられていると思うが、それを見ていけばどういう問題があるかという、結構頑張っただげていますね、ということはどう捉えるかということになる。いずれにしても数字を出してもらえれば済むことであるが、直営から切り替わったのはそんなにはないのではないか。

事務局

石井先生に補足していただいたとおり、主な公共施設については管理委託制度が入った段階で、基本的には包括的委託が出来るという制度なので、館の管理全体をその時は公的団体の方に移して、市の職員が居なくなっている。おっしゃるとおり人的な部分の削減効果は既にその時点を出ていると捉えていただいく方が正確だと思う。

一部施設については、指定管理者制度の前は市職員が居たところもあった。あるいは市の職員が居ないにしても委託を含めた形で一部業務委託しながら市が直営で管

	<p>理している。例えば地区センターがそういう形で、今もそうである。管理人をシルバー人材センターにお願いする形で、他の清掃や機械警備を入れるという、部分、部分の業務を市が委託する形で今のところ管理されている。一様に人員がこれ位減って、効果が上がったということが平成18年度の制度導入前後であったかという、申し訳ないが調査に時間が必要である。</p>
石井委員	<p>指定管理者のサービスとコストという概念でいうと、利用料金制度はあまり使っていない印象がある。利用料金制度を導入しているとする、民間に包括委託したことで、利用自体の水準が上がって、収入が上がり、コストが下がるということも起こることに、制度としてはなっている。そのように上手くコストがセーブされているようなケースがあれば、それはすごくいい意味の指定管理者の効果というように評価できる。</p> <p>そこもこの表だと利用料金制の議論が抜けているので、明確に見えていない。施設によっては利用料金制が導入している所がおそらく幾つかある。その部分はそういう検証をしていただくと少し指定管理者の効果が見やすい。</p>
河西委員長	<p>今コストの話が出たが、今の話のコストは主に指定管理の委託費という形で明確に数字が出てくるが、その一方で、指定管理者制度を導入すると市職員が制度を維持するために、新たに仕事が出来てしまうということにもなってしまふ。そうするとコストの捉え方は難しい。</p> <p>指定管理者制度を導入して、今までの通常の委託費よりも更に出すお金が1～2割減ったとしても、その分、指定管理者選定委員会などの委員会を作り、それに市職員が指定管理者を管理するために、モニタリングなどをしていく。そういったところにまたコストが発生している。結果トータルとしてどちらが低いか高いかというのが見えにくくなっている。今の議論に関して事務局から説明することはないか。</p>
事務局	<p>河西委員長と石井委員が補足していたとおりである。特にコストの面で言えば、利用料金制は指定管理者の方が頑張れば指定管理者の方に収入として入る制度になっている。基本はそうすることで進めてはいて、公民館や体育館、そういった施設は導入していて、館の管理費に反映できるような仕組みにはなっている。</p> <p>だが利用実態をみると、そこまで大きく差がついているわけではない。確かに可能性としては利用者が多くなれば収入も多くなるが、残念ながら全部に導入が広がっていない。その部分も、やりたいと手を挙げていただく時に提案していただく形になる。そういった意味でまだ進んでいない。</p>
喜多委員	<p>利用されている実態を良く見ると、使用料を減免していることが結構ある。</p>
事務局	<p>前回もご議論をお願いしたが、基本的な市の施設の料金は条例で定められた範囲でいただくことになっている。その中で公的利用や利用される団体の性質によっては減免制度があり、利用し易くさせていただいている面がある。ただ、今後は施設の維持も大事なことなので、色々な考え方とかバランスの中で検討していきたい。</p>

指定管理施設の改修については、館の管理運営として少額の修繕は管理者にお願いしているが、大規模な改修は市が施設の所有者として改修をする取り決めになっている。

職員数の正職員、臨時職員の数については、正確な数字は今は分からない。

職員全体の数は法律の中で全国一律に5年間に4.6%削減しなさいと国から言われ、お願いできる業務は外部にお願いし、効率的な制度を導入することで職員を別の所に配置するなど、江別市も適切な職員数になるように見直しを行ってきた。平成17年当時は845人位いたが、800人位に一般職員が削減され、目標を大きく上回った。病院や水道の公益会計についてもほぼ目標通りに削減されている。その部分の費用対効果は以前ご説明させていただいている。

先ほど委員長がおっしゃったとおり、指定管理については管理コストは削られているが、サービスの質が保たれているか、提案内容のとおりサービスが行われているかどうかについて、毎月チェックしている。このチェックのコストをどう算出して組み込むかについては色々な議論の余地がある。必ずしも市の手間が減っているかというところでもない。全ての施設に指定管理を導入するという考え方自体がどうであるかという議論もあり、今後検証が必要である。他の自治体でも手を付けようとしているところがあり、そのような所を参考にする方法もある。究極的には市民にとってそのサービスがどうであるかという検証になると思う。

石井委員

資料1-1だが最初の所で、市の関与の度合いの矢印が低いから高いになっているのはいいが、一般的なコストが民間から直営になることで低いから高いになるのは、そもそもミスリードする概念である。そういう整理をすることが、非常にまずいと思う。むしろ指定管理者制度の位置付けは、強制競争入札の変形だと考えるべき制度である。だから直営部分も含めて市場規律にさらされている認識を持った方がいい。

私は非常勤職員で単価を下げていることを是とはしないが、そういうことも含めてやってきている実態があるので、直営だからコストが高いという話を前提にした議論するのは全くナンセンスになっている。そういう前提で話をしたら直営は全て止めなくてはいけなくなってしまう。そういうことを行政自ら誘導していることになる。現実も含めてそうではないということをスタートラインにした方がいい。

一般的にコストの分析を細かくして、トータルの官民格差がどこで生まれているかという、職種に関する概念が役所はとても甘い。誰にでも同じ年齢に同じ給料を払うという仕組みを今でも温存している。普通、民間は明確に職種で賃金が違う。年功よりも職種の違いの方が効いている。それを加重平均するから官が高い。同じ管理職で比べると別に高くない。全てがおかしい訳ではなく、人件費が高いということについても原因を冷静に見ると、直すべきところはそういうところである。

保育所などはどうして民間に任すとトータルコストが下がるかという、保育士の職種給料に対して、官がもの凄く高いというそれだけの問題。それは職能に対して民間はベースが決まっているためである。

河西委員長

藤原委員、市民の視点からいかがでしょうか？

<p>藤原委員</p>	<p>細かいことだが、例えばごみ収集や処理は、市でやっていた時は祝日やお正月は休みになっていたが、委託になってからは来てくれるようになった。すごくサービスが良くなった。前は市役所が休みの時は来なかった。</p> <p>ごみ袋が有料化になったのも、私はいいと思う。ごみの分別に気を付けるようになる。最小限度しかごみを出さないようになった。</p> <p>除排雪はよく揉めていて、色々なところでトラブルになっている。</p> <p>ただ、下水道の断水の時については、何度も巡回車が回り、聞き漏らしのないようにしてくれて助かった。</p> <p>公民館や体育館は子供や色々な年代の人が使うということを考えれば、利用料金制の導入もすごく慎重にやってくれているのではないかと思う。誰でも払える料金で気軽に利用できる。色々な民間の講師を募集したりして、すごく頑張っていると思っている。</p>
<p>河西委員長</p>	<p>今の話は民間が指定管理者になることによって、結果的にサービスの質が向上されているということか。</p>
<p>藤原委員</p>	<p>はい。私はそう思っている。</p>
<p>河西委員長</p>	<p>中村委員は何かあるか。</p>
<p>中村委員</p>	<p>私は市民会館の指定管理者である。先ほどのコストの話については、確かに人件費を見ると明らかに低いということは歴然としている。そういう提案をして指定管理を受けている。当然競争原理が入ったうえでの指定管理者制度である。そのためには、親会社などの優秀な人間を連れて来るとかしながら、今までの人数よりもプラス1の状態設備管理をするなどし、いかに安全にスムーズに管理できるかということをしている。</p> <p>指定管理というのは、市の縛りという部分はあり、市民会館の場合は使用料の変更ができないことなどであるが、それでもサービスという意味では色々なことが出来る形になっている。そういった面では指定管理というのはプラスになっているのではないかと思います。</p>
<p>河西委員長</p>	<p>逆に指定管理を受ける側からすると、もっとこういう風にしたらサービスが良くなるというところ。こればかり強調するものでもないが、もう少しコストも下げられるかもしれないということが、何かあればこの場でご発言いただきたい。</p>
<p>中村委員</p>	<p>これは個人的見解だが、使用料金の減免制の縛りがあるので、もう少し私共に任せてくれる部分があればもっとお客さんに対してより良いサービスが提供できるのではないかと思います。</p> <p>あとは施設の管理費について、10万円までは指定管理者が負担し、それ以上だと市が負担することになっているがトータルでの上限がない。つまり修繕を10回しても20回しても1回が10万円以下だと指定管理者の負担となる。市民会館は38年経ってお</p>

	<p>り、色々な所で不具合が出てきているので、もしかすると4年間の中でその部分は赤字になるかもしれないという危惧はある。</p> <p>私共は1年間でいくらか黒字が出た部分は翌年や翌々年に還元するという考えで行っている。今回のLEDの導入も60万位掛かったが、今までの黒字から支出している。そういったことも含めて指定管理を受けて、どうやってサービスを向上させるのかと考えていて、そのために若干融通がきけばもっとやりやすい。</p>
河西委員長	<p>例えば市民の方々の使用料金は明確に条例等で決まっている。それを変えることによって、どうメリットなりが発生するのか。</p>
中村委員	<p>公民館は高齢者に対して料金を安くしている。市民会館としても高齢者に使用していただく場合は何%か安くできると良い。そういうお問い合わせもある。そういうものがあればより使い易いと思う。</p> <p>他には営利企業が使用する場合は10割増しだが、それを若干上げてもいいのではないと思う。それは市民会館の使用によって儲けているのだから、もう少し頂いてもいいと思う。そうすると結果的に一般の方が利用しやすくなる。</p>
河西委員長	<p>実際に具体個別的なことを提案する機会は市との間にあるのか。</p>
中村委員	<p>特にない。私どもの努力が足りないのだが、モニタリング制度の中で話をするしかできない。モニタリングとはチェックすることなので、そこでは正式な提案という形ではない。</p>
河西委員長	<p>そういう事はきっちりモニタリングの中に提案が出来るような機会があれば、そこで積極的な提案をしていただければと思う。</p> <p>小野寺委員はいかがか。</p>
小野寺委員	<p>江別市側でも指定管理者の方もかなりギリギリの所で努力されているという状況が強く感じられたが、サービスの利用者である市民の立場として感じたことが2つある。</p> <p>まず1つ目は、全部ということでは全くないが、指定管理者が行っているサービスを利用してみると、利用者から苦情が出ないサービスはしているが、それ以上のものが無いと感じる。管理者が向いているのは利用する市民ではなくて、行政側の方だと思え、料金的には満足できるが、サービスの面では少し疑問を持っている。</p> <p>2つ目は、行政サービスやサービスという言葉についてだが、市民が利用する立場で考えるサービスと、市役所の方や指定管理者が考えるサービスというのが、少し意味合いが違うのかと思う。ここで取り上げられるサービスという言葉は、マニュアル通りに定められたことや規定の業務という意味だと感じる。利用する立場としては、サービスとは満足度を高める部分、例えばホスピタリティなのかもしれないし、業務によっても違うと思うが、そういった部分まで市民はどうしても求めてしまうので、行政の方で毎月検証されているということだが、実際どんな形で行っているのかということに、とても興味がある。</p>

河西委員長	<p>ただいま、お二方から意見があったが、それに対して市側からいかがか。</p>
事務局	<p>人件費については、この場で直ぐに考えをお示しできるものはないが、指定管理者制度だけではなく、市からお願いしている業務全般、もっと広い範囲で検証されるべき項目があると考えている。今回は指定管理者制度や業務委託の範囲での議論が大きくなってしまったが、維持管理経費がどうあるべきということも大事なことではあるし、どの様に検証し、今後よりよい形にしていくことが求められる。それは市全体の業務の中で、どういう風にそこを担保しながらやっていくのかという議論もしていかなければいけない。</p> <p>老朽化については、公共施設だけでなく学校施設もあり、市庁舎も市民会館同様老朽化している。市全体の公共施設をどうしていくか、耐震化も含めて色々な優先順位を付けながら、限られた資源の中で進めていかなければならない話である。</p> <p>使用料については今後更に使用していただきやすい形について、指定管理者の皆さんからの意見も取り入れていきたい。ただ、上げると利用が減ってしまうという表裏一体の部分もあるので、施設の性質を見ながら検討していきたい。</p> <p>サービスの質の問題は、指定管理者でいえば、中村委員がおっしゃったように月々や年間を通して確認させていただいているし、利用者がどのように受け止めているかについては、アンケートや利用者の声で報告していただいている。管理者によっては、それらの対応も含めて掲示板等に張り出す形でサービスに反映していただいている。館だけではなく、公園などでも行っている。</p> <p>我々もそのようにサービスの向上を確認しているし、指定管理者も向上のための努力を行っている。また指定管理者選定委員会の委員さんをお願いして、立ち入り検査を含めて実際の管理の状況を見て頂いている。外部の委員の目での評価もいただいております、結果は市民や館の利用者の方にもお知らせしている。</p>
河西委員長	<p>指定管理者制度が導入される前と後で大きく変わっているのは、実際の利用者の方々の意見をどう反映させるかということ、委託を受けた民間の団体がやっていくこと、そこが大きな違いになると思う。他に有識者、学識者の方で何かあるか。</p>
石本委員	<p>先ほど石井先生からお話があったが、資料1-1を拝見した時に市の関与の度合いが高いのはもちろんだと思うが、一般的なコストが高くなっていくのはとても不思議だった。なぜこのような概念ができるのか。最初に伺いたかったが、一般的なコストとは人件費をイメージしているのか。</p>
事務局	<p>人件費にだけ特化しているわけではない。</p>
石本委員	<p>どうしてもそこが一番気になる。どうしてイコール人件費になるのか。これが色々なことを阻害し、弊害になっている気がする。小野寺委員がおっしゃったようにサービスとは何だろうという時に、人件費にかかるコスト以上に周辺を整えるためのコストなど色々なコ</p>

<p>河西委員長</p>	<p>ストが生まれてくる。その部分のコストがもし考えられるならば、この矢印は違う向きになるかもしれない。皆さんの頭にへばり付いているコストイコール人件費をどこかで横に置かないと色々なことが自由に考えられないと感じている。</p> <p>実はある指定管理者制度を導入している公共施設の団体からこんなことを言われた。指定管理者制度になって、プロポーザルをする時の受託金額を低く出さないといけない。しかも期間が4年間なので、職員は契約的な職員、有期の職員となる。あまりコストは掛けられないので、非常勤職員に頼らざるを得なくなっているという現状を聞いた。</p> <p>行政の財政が非常に厳しい中で、その費用を下げていくというのは具体的な命題としてあるのかもしれないが、あまりやり過ぎると結果として受けた団体側も経営的に非常に厳しくなるし、そこで働く方々も非常に大変な立場に置かれてしまうという問題が出てくる。</p>
<p>石井委員</p>	<p>結局人件費に関しては、世代間格差そのものになってしまっている。たまたま役所に誰でも採ってもらえる時代の職員だけがずっと守られて、若い人はあらゆる形で正規でない雇用しかない。この部分の問題は明らかに役所も犯罪者の一人である。変な言い方だが、犯人の大きな主体となっている。そのことを本当に考えないと駄目な時期に来ているのは間違いない。</p> <p>前にも言ったが、保育所の民営化はどういうことをやるかという、結果的な平準化を図り、若い方の処遇が上がる。もちろん、直営で以前から居た方は下がる。でも職種全体で言ったらむしろ民営化すると若者への再配分ということで、ある種意味のあることである。</p> <p>全体の世代間のアンバランスの問題なので、どこかで調整をしないと成り立たないということが、民間も行政も同じ問題を抱えている。もちろんこの自治体や組織だけで解決できる問題ではないが、そのことを相当きちんと意識しないと、地域を悪くするような方向に結局行ってしまう。年功序列賃金はいつかは無くさなくてはいけないのは皆分かっている、移行に時間を掛けて調整するしかない。本音を言うとそういう事を考えながら、制度を位置付けていかないと、結局持続性がないことになる。どこかで回らなくなる。今の延長上だと必ず回らなくなる。</p>
<p>河西委員長</p>	<p>行政の組織として抱える費用構造の歪みというのが、外部に委託する時、指定管理者に委託をする時に出てきてしまう。根本の行政のコスト構造というものを考え直すことが必要になってくる。</p>
<p>石井委員</p>	<p>職員の中にだって、非常勤がどんどん増えていて、非常勤と正職員の賃金ギャップは大きい。では仕事は違うかといったら説明できないわけである。本来であればそれは非常に問題であり、非常勤である説明というのは、期間雇用だけということに結局なってしまう。賃金が安いのに身分が不安定という二重の意味で酷い話になっている。せめて安定しているなら、低賃金も少しフォローできるかもしれないが、それだと行政は低賃金であることを説明出来ない。大学も一緒だが、非常に構造としては、もう放っておけな</p>

<p>河西委員長</p>	<p>い段階に入っている。</p> <p>この問題は非常に大きくて、重たくて、影響も大きいので今回はこの程度にしておいて、別の機会に時間を取り議論をさせていただきたいと思う。</p> <p>成田委員、加藤委員、何かあるか。</p>
<p>加藤委員</p>	<p>授業でこれらの違いは学生に教えていて、基本的なことは知識として知ってはいたが、今日具体的な課題を教えていただいたというのが正直な感想だ。やはり指定管理者制度の一番のメリットは、あえて民間などに門戸を広げたということである。もちろんコスト削減もあるが、サービスとのバランスや、サービスの柔軟性、使い勝手の良さが本当はもっと重視され、そこの強みをもっと発揮できるようなシステムを本来は目指すべきではないかと個人的に思う。</p> <p>気になるのは、指定管理を行うのはいいが、結局担い手がどの程度いるのか、入札するにも競争者がいなければどうしようもなく、実態は変わらない。その辺が施設によって、裾野が違うだろうというところは気になる。</p> <p>後は、日本はNPOが弱いので競争者がいないということになるが、そういう構造的な問題と含めて、NPOが育っていないのなら住民組織との関係を含めて、日本的なスタイルで目指すということが重要な気がする。アメリカを研究している立場から思うことは、あちらは小さな政府であるものの、行政の代わりに民間部門に層の厚いボランティアやNPOが育っている。NPOと言っても半ば営利団体のような活動をしているぐらいの力を持っている。それが無い日本でこういう制度を導入しようとした時に、担い手がいなく、コストカットばかりに目が行きやすいのかもしれないという印象が正直ある。</p> <p>石井委員が非常に的確にご指摘されていたが、やはりコスト削減と言っても既存の体制を維持したままにコスト削減だけをする、非常勤化の問題が出る。あるいはサービスの質を下げないということであれば、不安定雇用など、矛盾の方が強調されてしまう。</p>
<p>河西委員長</p>	<p>江別市の場合は、地域のコミュニティー施設などは早い時期から自治会連合会などに、競争入札やプロポーザルをしないでお任せしてきたという経緯がある。一方でNPOが公共サービスの提供の担い手ということでは、江別市ではえべつ協働ネットワークが参入しているくらいで、まだまだ育っていないというのは事実である。その分を行政の外郭団体、今日の後半で出てくる外郭団体の財団法人等がある程度肩代わりしている状況である。</p>
<p>加藤委員</p>	<p>さらに付け加えると、利用料金が重要なファクターになってくるような気がする。実際に減免は政策的配慮として構わないと思うが、前にも議論が出ていたように無料だったらサービスが低くても我慢する傾向も生じる。公民館など地元の人が使用する施設であれば、自分達自身でそれを維持していくという意識も重要ではないだろうか。その際に、必要な費用を自分達が負担してでもそれを維持したいという意思を問う方策として、利用料金は一番分かりやすい制度であると思う。もちろんそれに対して公共性が高いからというのであれば、その議論を踏まえた上で、税金を投入しようということも議</p>

	<p>論するステップが、今の時代には必要だと思う。</p>
喜多委員	<p>公民館の場合は、今はほとんど申し込んでも空いていない。ロビーには部屋を使用できない学生などが、座る場所が無いくらい利用している。部屋を利用できないからロビーを利用している者もいれば、初めから無料なので利用している者もいる。嬉しい悲鳴だとは思うが。</p>
石井委員	<p>何か所かで実態を調べたことがあるが、公民館等は、非常に嫌な言い方をすると、特定団体の巣になっていて、それ以外が使用できない状況がどこにでもある。そうになってしまうと公平な公共サービスとは言えない。</p> <p>非常に特定の人達だけが、自分達のために使っている。逆にだから安くても彼らが自分で管理している。客観的な市民利用が上手くいってない施設が公民館の類に多い。本当はそれをどうするのかという議論が、別途、指定管理者制度の問題とは別にあると思う。</p>
成田委員	<p>指定管理者制度の本来の目的の住民に対するサービス向上の視点をぶれないようにし、石井委員がおっしゃっていたようにこの一点だけではなくて、若者の正規雇用の減少により、結婚したくても出来ない、子供も産まれない、少子化はどんどん進む一方であり、このままだと世の中が崩れてしまうので、何か新しい社会の仕組みを変えていくものを江別市から始めていけるような心持ちで、考え方を整理し、新しい方向に更にステップアップして欲しい。</p>
河西委員長	<p>事務局から今の意見に対して、もしくは全体を通して補足説明はあるか。</p>
事務局	<p>ご指摘の部分は色々議論いただきたいことなので、今回に限らずまたご意見をいただければと思う。</p>
河西委員長	<p>少なくとも今回行政サービスの質とコストのバランスということに関しては、質の部分に関して、もう少し市民の方々の意見を、実際に指定管理者を通じて行政に伝える、そこでコミュニケーションを取ってどうしていくかということを議論していく。</p> <p>コストに関しては、コストを誰が負担するかという所で貴重なご意見が出てきた。今までのような行政が減免する団体を決めてやっていくのがいいのか、それとも自分の施設という視点からある程度現場に任せてその中で一番いい使い方をしてもらい、また公平に使ってもらい、そういう仕組みを作った方がいいという意見も出てきた。その辺は今後の課題として是非検討していただきたい。</p> <p>それでは他にこのテーマに関してご意見はあるか。</p>
成田委員	<p>資料1-2の中で団体によって契約期間が違うのはなぜか。契約上の違いが最初から謳われているのでそうなのかな。</p>

河西委員長	<p>指定管理の期間は公募する段階で、この施設は何年間という決定の仕方をする。理由は、コミュニティー施設などは、受け手の団体が決まっており、住民活動を活発にして住民のためにこの施設を使ってもらおうという考え方から長期間となっている。</p> <p>江別市在宅福祉サービス公社が受けている所に関しては基本的に8年となっている。それは指定管理者が変わった時に、その職員もガラッと変わることになる。利用者にとって、その影響は大きいだろうと考え8年間という長期間としている。</p> <p>それ以外に何か補足説明は事務局側であるか。</p>
事務局	基本は4年だが、色々な条件のもと最大8年としている。
河西委員長	<p>その4年に関する指定管理者から、その期間内収支のバランスを取っていくのが難しい。バランスを取る結果として、雇用形態を常勤ではなく有期の契約的な職員にして、それで指定管理者が取れなかった時のリスクヘッジをしているという所で新たな課題が出てきている。</p> <p>では指定管理の期間を長くすればいいかという、その指定管理者が競争原理にさらされず、結果としてサービスの質が保障されるのかという問題が出てくる。それらに関しては指定管理者の選定委員の方でそれぞれの施設の特性を踏まえて検討していくことになっている。</p>
成田委員	取り消しになった団体の理由は。
河西委員長	<p>イオンディライトについては、コンソーシアムと言って、複数の事業者が1つのグループを作り指定管理を受ける形式だった。その中の1つの団体が経営破たんしてしまい、音響施設などを担当する特殊なスキルを持った事業者がパートナーとしてやっていけなくなったため、返上しますというような形になってしまった。</p> <p>それでは、後半の外郭団体の経営評価について議論を進めたい。それでは事務局より説明をお願いします。</p>
事務局	<資料2について説明>
河西委員長	ただいま事務局より外郭団体の経営評価について概略説明があつたが、ご意見、ご質問があればどうぞ。例えば、経営評価の点検視点についてなどいかがか。
事務局	日程について確認したい。8月21日(火)午後の実施を考えているが、どうか。
各委員	了承。
河西委員長	外郭団体を見に行き、江別市がこの団体に出資、支援する関係がいいのかどうか。また外郭団体として、健全な経営をしているのかどうか。行政に替わりしっかりと行政サービスを提供しているのかどうか、という視点で評価することになる。基本的な点検項目に

	<p>ついて何かご意見があればお願いしたい。</p>
小野寺委員	<p>施設を訪問したり、調書を見たりすると思うが、先ほど質を確保するために色々取り組みをされているという話の中で、苦情や満足度調査を行っている聞いたが、参考になる資料は見せてもらうことは可能か。</p>
事務局	<p>今回の目的としては、まず団体の経営そのものを中心に見ていただきたいと思うが、先ほどの指定管理のアンケートなどは、ご用意できるものはさせていただきますので、その部分も見てください、色々ご説明を受けていただくことはできると思う。</p>
小野寺委員	<p>外部評価分析の中にニーズの対応、適格性や色々な項目があるので、参考になるものがあればと思い質問させていただいたが、どの様な資料を検討されているのか。</p>
事務局	<p>メインとなるのは自己評価調書である。この他に補足的に組織の体制、各年度事業計画、収支状況が付く形になる。あらかじめ送付させていただき、事前にご覧いただいたうえで実際にその団体の話を聞く形になる。</p>
河西委員長	<p>アンケート調査の結果に関しては、江別振興公社が管理されている施設のアンケート調査の結果を当日その場でご説明いただくという形で資料の用意は出来るのか。</p>
事務局	<p>アンケート結果自体はモニタリングで昨年度の分はあるのでご用意できる。事前にご覧いただいて、質問があれば伺ってほしい。</p>
河西委員長	<p>他に何かあるか。</p>
成田委員	<p>前回、20、21年に見せていただいたが、その時から増えたポイントはあるか。それとも同じか。</p>
事務局	<p>基本的には変わらない。</p>
河西委員長	<p>実際に外郭団体の経営評価の中で、既にニーズが終わったのではないかとこのころで色々意見が出て、様々な諸事情がある。公益、公共性の視点のところに「設立目的に対するニーズが低下し役割が終了していないか」とあるが、ここに関してはなかなか難しいところがある。今までも委員会の中で議論はされても、実際は団体を存続させるという方向になっている。</p>
石井委員	<p>結局、外郭団体というのは指定管理になってからは、関係が固定化されるデメリットの方が実は大きくなっている。指定管理者を中心に生きていくということならそれはそれでいいが、別に江別市の仕事だけで終わる必然性は、今の指定管理者の制度からいうと無い。</p>

	<p>昔の管理制度の下では外郭団体でなければ委託できなかったもので、その意味では市の外郭団体ということに意味があった。今は制限を無くしたので、別に江別市の外郭団体、もしくは元外郭団体が札幌市の指定管理を取りに行っても本来は問題がない。むしろそうやって欲しいというのが、制度の背景である。その説明は、市がしなくていけないことであるが、そこはほとんど出来てないし、意識があまりない。</p> <p>市の施設をそこに担ってもらうことの必要性があってもそれは全然問題ないが、じゃあ他に展開してくださいという類のメッセージを、三セクなら特にその部分の論点が出てくる。そこをどうするかというのが本当は一番大きなテーマではないかと思う。今やっていることをベースにして、どうこうということだけでは本来は済まない。そろそろ自立的に運営してもらうということだと、業務範囲をどうするかというのが一番大事な問題である。</p>
河西委員長	<p>例えば、江別市在宅福祉サービス公社に関して言えば、介護保険制度の下で介護事業を行い、非常に高収益な収支構造になっている。こういったところから出損金を全て引き上げて、完全に民間としてやっていただいて、その上で江別でだけではなく他の地域で展開してくれればいい。前の委員会でも話が出ていたが、なかなかやはり経営者の方々が自分達は江別市の外郭団体だということに重きを置いて、石井委員がおっしゃったような発想に至る。</p>
石井委員	<p>それは指定管理者ができた時から変えてもらわなくちゃいけないことだが、そこが徹底されていない。後ろ向きの経費削減のみについて外郭団体が知り、前向きな話が抜け落ちている。これはここだけではなくて、どこもそうである。江別市のような条件を考えたら、本当にどうしようもないことではなく、ある種可能性があって、地域の企業としてむしろ色々な展開をしていけたら、そのこと自体が別の意味がある。すぐにはできないが、意識としてどこかで展開しないと駄目だと思う。別に三セクであることを止めろというつもりは全然ない。</p>
河西委員長	<p>在宅福祉サービス公社以外にもこういったところがあれば経営評価の時に委員会として提言していこうと思う。</p> <p>続いて議事の3に入る。行政改革を検証する報告書の概要(案)について事務局より願います。</p>
事務局	<p><資料3について説明></p>
河西委員長	<p>ただいまの説明にご意見、ご質問があればどうぞ。</p>
石本委員	<p>どの位のボリュームを想定しているのか。</p>
事務局	<p>A4、10ページ位を想定している。</p>
成田委員	<p>ホームページでも公開するのか。</p>

事務局	最終的な報告書は公開する。
河西委員長	では、平成24年度行政推進委員会の年間予定表に関して説明願う。
事務局	<資料4について説明>
河西委員長	<p>本日、江別市役所の中の給与体系を含めた根本的な問題をどこかで議論しないと、結果として行政サービス等の質やコストのバランスに影響を及ぼすという話が出た。根本の所を議論したいというのがあるので、11月に関しては前回に2月の委員会の中でご意見が出てきた歳入を増やす方策を議論しようということもあったのでそのまま結構だが、12月の時には、江別市の給与も含めた持続可能な職員体制について是非議論をさせていただきたい。</p> <p>他にご意見がなければ、その他事務局から何かあるか。</p>
事務局	<新しい総合計画について資料説明>
河西委員長	<p>補足説明をすると、江別みらい市民会議の提言が8月以降にまとまる予定である。それを踏まえてこの行政改革推進委員会で11月に歳入増加の案の議論をする予定になっているが、そこに総合計画の中でも色々なアイデアが出ているので、それが戦略テーマとして採択されれば、そういったことも踏まえて我々は歳入増加の議論をしていかななくてはならないと考えている。</p> <p>また、市民会議における意見を踏まえた部会の設置の考え方という資料が出ているが、その中にいわゆる行政組織そのものの改革の話は出てきていない。その辺りは逆に言うと総合計画の中にこの委員会の意見を反映してもらうことは可能だと思うので、そういった議論、例えば職員体制、処遇に関して委員会で議論するので、総合計画の中に盛り込めるか分からないが、議論をし、提案していくことも考えられる。そういうことで総合計画とこの委員会の関係を形成していくことになっている。</p> <p>こちらに関して今の時点でご意見をいただくのは難しいが、今後委員会の場面、場面で議論していただくことになるので、よろしく願いたい。</p>
喜多委員	各種色々な委員会を色々な場所でやっていると思うのだが、それはどこかに必ず入っているのか。例えば公共交通検討委員会など色々あると思うが、それらはこの中に何らかのシステムで入っていくようになっているのか。
河西委員長	まず市民会議に関しては、市民の方々の関心のあるテーマを選んでるので、必ずしも総合計画全般の議論はしていない。そういった市民会議で議論出来なかった部分、この行革委員会で議論しているようなことというのは、市民会議で話されていないので、それは別途行政側から総合計画に対してこの項目を入れていきたいと提案があり、総合計画が作られるので、各種委員会で議論されている内容というのは、計画に反映

	<p>されるという前提になっている。</p>
喜多委員	<p>現状で動いている審議会はどれ位あるのか。</p>
事務局	<p>30いくつかあると思う。各種審議会では、市が仕事を進めていく上で方向性をご議論いただいているので、その考え方というのは、計画の中の構想にそれぞれの所管部の方からある程度反映される形になる。その他、実際に議論いただいた個別の計画や方針は、それぞれ総合計画の下に位置付けされる形になる。</p>
喜多委員	<p>その一覧表が見たい。</p>
企画政策部長	<p>条例設置されている委員会、審議会と、要綱に基づいてそれぞれが設置している委員会という区分がある。条例ということは重たい審議会となり、例えば行政審議会などがある。この行革委員会は条例ではない。それらを全部統括しているのは、総務部であり要綱設置を決める時、どの委員会も同じレベルの対応するように管理されている。</p>
河西委員長	<p>よろしければ、その他に事務局から何かあるか。</p>
事務局	<p><行革セミナーの案内></p>
河西委員長	<p>以上で平成24年度第1回行政改革推進委員会を終了する。</p>
	<p>12:00 終了</p>