

第4回 京都市財政改革有識者会議 議事録

◆日時 平成22年6月3日(木) 午後6時30分～午後8時30分

◆場所 職員会館かもがわ 大会議室

◆委員 (五十音順・敬称略, ◎…座長, ○…副座長)

出席委員 8名

○秋月 謙吾 京都大学公共政策大学院・法学研究科教授

安保 千秋 弁護士

位高 光司 日新電機㈱取締役会長, 京都経営者協会会長, 京都商工会議所常議員

◎伊多波 良雄 同志社大学経済学部教授

西村 英二 連合京都事務局長

野間 光輪子 NHK経営委員会委員

松山 大耕 妙心寺塔頭退蔵院副住職, 未来の担い手・若者会議U35議長

横井 康 公認会計士

欠席委員 1名

平井 誠一 ㈱西利代表取締役専務, 京都市未来まちづくり100人委員会代表幹事

1 開会

高城財政部長	ただいまから、第4回京都市財政改革有識者会議を開催をさせていただきます。 本日も委員の皆様方には大変お忙しい中、ご出席を賜りまして、まことにありがとうございます。また、このような時刻からの開催となりましてご迷惑をおかけいたしております。まことに申しわけございません。 なお、京都市でございますけれども、6月1日からクールビズを実践させていただいております。私も本日このように軽装で会議に臨まさせていただきます。委員の皆様におかれましても、適宜上着などをおとりいただきまして、お楽な服装で会議に臨んでいただければと思っていますところでございます。 なお、本日の会議でございますが、平井委員につきましては所用のためご欠席でございます。また、松山委員でございますけれども、お忙しい中曲げてご出席を賜りました。所用のため、途中でご退席をなさるという予定でございます。 ご了承をお願いいたします。 それでは、会議の進行につきまして、座長よろしくをお願いいたします。
--------	---

2 議題

伊多波座長	それでは、早速入らせていただきます。 まず、前回の会議の皆様方の発言をまとめたものがございます。資料1でございますので、事務局から説明をお願いいたします。
高城財政部長	それでは、失礼をいたします。 前回の会議で「低成長、少子高齢化時代、地域主権時代の受益者負担、公共投資のあり方」につきましてご議論を賜りました。委員の皆様方のご発言について、会議録のとりまとめをして、資料1として配布をさせていただいておりますので、私からごく簡単にご報告をさせていただきます。 まず、受益者負担のあり方についてでございますが、一つ目。施設種別ごとに受益者負担率を設定いたしまして、施設の性格によっては、市民と市民以外の利用料金、この区分を設けた上で、コスト削減、利用者増などに取り組みつつ、料金のあり方を考える現在の京都市の施設使用料の考え方は、概ね妥当であるというようなご意見を頂戴いたしております。 また二つ目、利用料金のあり方を考えるに当たっては、利用者にとって満足度の高いサービスを確実に提供することが大前提。その上で、施設運営のコストの一部について、受益者負担を求めるという行政の発想にとどまらずに、付加価値の一層高いサービスの提供と、それによる利用者の増加等に努めて、自立した経営を目指すことが必要である。さらには、施設建設に当たって損益分岐点等を十分に検討して事業採択を行うことが重要といったご意見を頂戴いたしました。 また、三つ目でございますが、市域内での経済活動を活性化させるためにも、サービスの高付加価値化や運営の工夫が望まれる。 四つ目は、観光駐車場は現在コスト以上の料金収入を上げておりますけれども、公共交通優先のまちづくりの推進という観点から、政策税制的な考え方に立って、料金を引き上げということも考えられる。 五つ目。日本人共有の資産である美しい京都を守り、創造する。このために必要な財源を京都市民のみならず、全国に求めることも国民的コンセンサスを得られることではないか。 おおむね受益者負担のあり方に関しましては、以上五つのようなご意見を頂戴いたしたところでございます。 次に、裏面にまいりまして、公共投資のあり方に関してでありますけれども、一つ目。公共投資のあり方を考えるに当たっては、まずコストの縮減を図ることが必要である。このために、法令、通達などの義務付けの見直しが実施されるということが有意義なことである。

	二つ目としまして、市の主体性によって事業のあり方を決定できる余地の大きい公共事業等について、投資規模を今後どう設定していくかが財政改革を進める上で、極めて重要である。また、その際には特に公共事業等は実施財源の多くを市債に依存していることから、市債発行額についての議論を行うことが重要なテーマであるというようなご意見でございます。 三つ目。市の財政状況、今後の人口動態、経済成長、こういったことを考慮すると、市債発行額の縮減が必要となるけれども、現在の低金利状態が将来にわたって継続する保証がないことなども十分に考慮し、生産年齢人口1人当たりの市債残高を増加させないといった明確な数値目標を設定することが不可欠である。 四つ目。元利ベースのプライマリーバランスの均衡にとどまらず、元金ベースのプライマリーバランスを黒字化すれば、市債残高を毎年減少させることができる。ただ、これについては大幅な公共事業等の抑制が必要となるというご意見を頂戴しました。 五つ目でございますが、公共事業等の投資規模を大幅に抑制するためには、トップの強力なリーダーシップのもとに、市全体で危機感を共有し、荒療治と思えるようなことにも取り組んでいくことが必要である。 六つ目。各行政区を単位として均一に整備してきた施設等についても、広域的な観点から、行政区域を超えた集約化を考えることが必要である。 七つ目。これまでの都市計画決定や道路整備、あるいはその他の中長期的な事業計画などについても、時代の変化を踏まえて、適宜点検・見直しを行うことが必要である。 8番目でございますが、公共事業等の投資規模を抑制する中での優先順位の選択については、「京都市として今何を大切にするのか」をこれまで以上に明確にすることが重要である。また、その際には身近な施設の適正管理、こういったことにしっかりと対応していく必要がある。 9番目でありますけれども、中長期の目標を持って、段階的に進める社会資本の整備と緊急性の高い社会資本の整備との優先順位も明確にしていく必要がある。 10番目としまして、京都市の持つ高いポテンシャルが活かされていないというような事例も見受けられるので、市税収入等の確保にもつながる定住人口の増加などを目指して、民間の投資を促進する規制緩和、あるいは低利融資など、間接的な民間の投資などと組み合わせることも考えていく必要がある。 11番目としまして、観光の振興や定住人口を増やすための施策を実施することも非常に重要なことである。
--	--

	12番目としまして、予算編成に当たって、現在策定中の基本計画も踏まえて、「何を切り込んで何を残すのか」、こういったことを局単位ではなく、全庁的な視点できちっと考えて事業を構築していくことが重要であるというようなご意見をいただきました。 13番目。そして、そのために、社会資本整備について、横断的に管轄する組織を設けることも有意義である。 14番目としまして、市民のニーズが一層多様化してまいりますので、すべての要望にこたえられないというような状況である。このため、「今のままで推移すれば京都市の財政はどうなるのか」、「そのときの市民サービスの水準はどうか」といったことを中長期的にとりまとめた上で、「何を望むのか」ではなく、「削減してもよいと思うものは何か」といったような問いかけも市民アンケートをする際の一つの手法として考えられる。また一方で、市民アンケートを用いて「税の使途」を決定する場合には、調査の信頼性、検証の仕組みの確立など、アンケートの手法等について、さらなる研究・検討が必要である。 公共投資のあり方に関しまして、概ねいただいたような意見を頂戴したということで、事務局としてとりまとめをさせていただいたところでございます。私からは以上でございます。
伊多波座長	ただいまのご説明につきまして、何かご意見ございませんか。 私からちょっと1点だけ確認したいのですが、2ページの4番のプライマリーバランスのところで、多分私の発言を取り入れていただいていると思うのですが、元利ベースから元金ベースであるとかかなりきつくなるということはお話をしたのですが、私の発言のところを確認しますと、公共事業等の抑制が必要となる厳しい条件設定であるという発言はしておりませんので、ここの趣旨は「市債残高を毎年減少することができるが、通常のプライマリーバランスに比べると、元金ベースのプライマリーバランスは厳しい条件設定である。」というふうな形で訂正をお願いしたいと思います。
高城財政部長	ご指摘いただいたように訂正をさせていただきます。
伊多波座長	ほかにございませんか。野間委員。
野間委員	資料を先ほどいただいたものですから、もう一回議論を見させていただきまして意見を述べさせていただきたいと思います。
伊多波座長	はい。それは次回ということでよろしいですか。

野間委員	いえ、近いうちに、意見を述べさせていただきます。
伊多波座長	近いうちにということで。はい、わかりました。事務局に連絡していただきます。 ほかにございませんでしょうか。よろしゅうございますか。はい、どうぞ。
位高委員	シミュレーションというような言葉で前に出たと思うのですが、やっぱり全体像を示してほしい。このままいったらどういようなことになるのか。それが、例えば財政早期健全化団体に対してどんな影響を与えるのか、そういう全体像がちょっとほしいなということを申し上げたと思うので、それを生かしてほしいと思います。
高城財政部長	ただいまの資料につきましては、私ども事務局で作成をしまして、適宜作成ができ次第、委員の皆様のお手元に送付させていただくようにいたします。
伊多波座長	では、今のシミュレーションの件もお願いします。 ほかにございませんでしょうか。横井委員。
横井委員	私のほうの議事録では、今おっしゃった元金ベースのプライマリーバランスの黒字化というのは、非常に厳しい条件設定であるということをお話しさせていただいた後に、具体的に毎年50億減らすとすれば、公共投資をどうやっていくのかということで、相当優先順位をつけながらやらないといけないという発言はさせていただいていたのですね。ですから、私は逆にここの4番目は、私が言ったことが入っているのかなというふうに思っていたのですけれども。
伊多波座長	ああ、そうですか。では、別項目で取りまとめをお願いいたします。 ほかにございませんでしょうか。 そうしましたら、また何かございましたら事務局のほうにご連絡をお願いいたします。 それでは、本日の議題に入りたいと思います。 「人件費、業務委託費等のあり方の点検・検討」ということでございます。事務局で資料を作成しておりますので、事務局からご説明をお願いします。

別府財政課長	はい、失礼いたします。 資料２に沿ってご説明を申し上げます。 事前に資料を送付させていただいておりますので、ポイントだけということでご容赦願いたいと思います。 まず、本日の議論のポイントでございます。まず１点として、本市の 人件費の現状につきまして、給与単価、いわゆる水準と職員数について 確認をお願いしたいと存じます。 ２点目として、そうしたところから見えてまいります本市の特徴をど のように評価するのか、政策、あるいは財政負担という観点からご意見 をいただければと思っております。 ３点目として、人件費に深くかかります業務委託の現状についてご 確認をいただいた上で、４点目として、地域主権時代にふさわしい行政 の業務執行のあり方等についてもご意見をいただければと思っております。 おめくりをいただきまして、２ページでございます。 市民一人当たりの人件費、20年度普通会計決算の状況でございます。 普通会計決算でございますので、公営企業を除く会計でございます。公 営企業会計は主に料金収入で賄っておりますが、普通会計は主に市税等 で賄っている一般行政分野等のものがございます。 本市は、左端でございますとおり、隣の指定都市平均と比べて約１万 8000円の差がございます。指定都市の平均は７万800円程度で、本市の８ 割程度となっております。他都市を概観していただきますと、一番低 い、右端の福岡市につきましては、本市の６割程度ということになって いるところでございます。 次の３ページでございます。本市の人件費、普通会計の推移でござい ます。平成11年度1314億円から、平成20年度、右端ですけれども1142 億、この間13%の削減を進めてきたところでございます。 次のページでございます。市民一人当たりの人件費の推移、それから この10年間で13%程度の削減と申し上げましたけれども、京都市と他都 市の平均のトレンドを示したグラフでございます。上の実線が京都市、 下の点線が政令指定都市の平均でございます。この間、他都市において も人件費の縮減が進められ、またこの間の人口増加率が多少違うという ような事情もございまして、市民一人当たりの普通会計での人件費は、 差が開く傾向にございます。なお、平成20年度の数値まで入れておりま すけれども、20年度本市では早期勧奨退職を実施しております。また、 平成21年度から全職員の給与減額措置を緊急措置として実施しておりま すので、平成21年度は少し差が縮まる方向に動くものと推測をしてござ います。
--------	---

	5 ページから給与単価についてでございます。左の表が、国家公務員を100としたラスパイレス指数、右の表が全職種の平均給与月額、月例諸手当も含む支給額でございます。いずれの数値につきましても、表の一番下でございます政令指定都市の平均とほぼ均衡をしているという状況になってございます。 おめくりをいただきまして、6 ページでございます。 本市の給与減額措置の実施の状況でございます。本来、地方公務員の給与は民間企業の給与、あるいは国や他の自治体の給与との均衡が図られるよう、人事委員会勧告を踏まえて決定されるものでございますけれども、本市の極めて厳しい財政状況を踏まえ、緊急措置としてごらんいただいたような減額措置を現在実施をしているところでございます。 7 ページから職員数に関する資料でございます。 表をごらんいただきますと、大きく二つの部分がございます。下の区分が公営企業会計の部門、平成21年度で3878名の職員がおります。上の区分が普通会計部門、主に市税でまかなわれている会計でございます。一般行政、教育、消防を合わせまして1万1700人という一般職員の規模でございます。 8 ページをご覧くださいますと、今の資料でございました公営企業を含む1万5500人の本市職員の年齢分布でございます。特徴といたしましては、この間、行財政改革の取り組みの一環として、定員削減を進めてまいりました。採用につきまして、退職者数を下回るように抑制をして、定員削減を進めてまいりました結果、グラフの右側の山と左側の若年層の山の高さに一つは特徴としてあらわれているのではないかと考えております。 なお、今後当面、10年程度は行政需要が大きく拡大していたころに採用した職員の退職時期ということになってこようかと存じます。 9 ページでございます。9 ページは、公営企業会計も含む全体での職員数の推移でございます。左端の平成6年から右端の平成22年4月1日にかけてまして、21.8%、4200名の定数削減を行ってまいりました。特に、平成11年から16年、中ほどでございますけれども、傾斜が特にきつい部分がございますが、この間では9.4%の定数の削減を行ったところでございます。また、グラフの濃い部分、薄い部分、濃い部分が公営企業部門、この部門は35%の削減、少し薄い部分、普通会計部門は15%の定員削減をこの間実施をしてまいりました。 次のページは、10ページでございます。 こうした本市における定員削減の取り組みが行なわれたわけですが、平成21年4月1日現在で、普通会計を市民千人当たりの職員数、他都市との比較でございます。左端の京都市ですが、指定市の平
--	--

	均、隣と比較しますと0.98人多いということになってございます。最も少ない右端の福岡市、あるいは横浜市は本市の7割程度ということになるかと思えます。本市の普通会計職員、平成21年度4月1日現在で、先ほどごらんをいただきましたが1万1700名の職員でございます。仮に、人口千人当たりの職員規模が7.98でなくて7.0、指定市並みであれば、1万300人程度でございますので、その差は1400人程度の開きということになってまいります。また、区分ごとにごらんをいただきますと、上から順に消防、いわゆる本市は1.3のところでございます。大阪と並んでもっとも多い。次の段が教育、これが大阪に次いで多い。三つ目が1.3、技能労務職員でございますが、大阪、神戸、名古屋、川崎に次いで多い。一般職員4.7につきましては、多いほうから6番目という状況でございます。他都市との差の主な要因は下に記載をしておりますので、ご参照をいただければと思っております。また、この部分については、横井委員からもう少し詳しい資料をとということがございましたので、後ほど触れさせていただきます。 11ページは、「未来まちづくりプラン」の取組状況でございます。 表の一番上の段ですけれども、職員数の削減ということで、平成23年度当初まで4年間、全任命権、公営企業を含めて1300人の削減に取り組んでいるところでございます。 12ページでございます。業務委託の状況につきまして、ここでは下の箱に内容別内訳をごらんをいただきたいと思えます。大きく4つに区分をしておりますが、施設運営につきましては、右側の成果・課題などに記載がありますとおり、指定管理の導入などにより、効率的な運営に努めているところでございます。二つ飛びまして、一番下のその他、主には情報システムの開発や保守でございますが、現在ITガバナンスの強化ということで、システムの最適化、効率化、コストの適正化の取り組みを行っているところでございます。 次の13ページが業務委託の状況を一覧にまとめたものでございます。 各区分ごとに京都市の状況と他都市が委託化をしているのか直営なのかということをもとめてございます。幾つかご紹介申し上げますと、例えば上から四つ目の電話交換業務、京都市は直営、指定都市の14市は委託でございますが、本市においては、主に区役所、支所の代表電話の取次ぎを行っておりますけれども、直営で実施をしつつ、箇所の集中化を行う、かつては各区役所、支所ごとに電話交換員を配置しておりましたが、現在例えば、北区役所において、北、上、中の三つの区役所の電話交換を行う。こういった集中化による効率化を進めているところでございます。 また、公用車運転につきましては、運転手の嘱託化を行いコストダウ
--	---

	ン等を図っているところでございます。 一般ごみ収集，一つあけてございますけれども，委託化を計画的に推進ということで，50%委託化に向けて，現在計画の取り組みを進めているところでございます。あわせて，直営部分を含めまして，収集拠点，まち美化事務所の集約，あるいは収集チームの体制のコンパクト化，あるいはご高齢の方などのごみの収集場所までごみをお出しいただくのが困難な方に対して，玄関先まで収集に向かう「まごころ収集」などの取り組みの強化も行っているところでございます。 二つあけまして，学校用務員でございます。ここにつきましては，本市は直営でございますけれども，配置定数の見直しなどを計画的に行い，1校1人体制への移行を進めているところでございます。 少し飛びまして，事務関係でございます。下から四つ目の総務関係でございます。平成21年度に総務事務センターを開設しております。給与や服務，経理などの総務部門の事務について，IT化，集中化，決裁権限の移譲を進めることにより，効率化を図っているところでございます。そのほか，窓口や税の催告等についても，他都市においては，委託化の動きが出てきております。内容を拝見いたしますと，例えば窓口では，住民票の受付や交付について委託化をしている都市，あるいは税の催告については，電話による催告などを進められている都市，研修業務につきましては，基本研修部分を委託化している都市などもあるようでございます。 14ページをご覧いただけたらと思います。公民協働推進の基本的考え方として，ここでは2の検討の留意点の（1）をごらんいただければと思います。民間活力導入に当たりましては，市民の立場，目線からの検討ということで，経済性，効率性，サービス向上，行政責任の確保，秘密の保持など多角的な観点から検討を行うこととしております。 また（3）にございますが，政策自治体への転換という観点から，労力提供，施設管理，専門的技術の補助，内部管理のうち定型的なものについては，民間委託等を積極的に推進するということにしているところでございます。 15ページはこういった取り組みを進める際のフロー図を参考としてつけさせていただいております。 ポイントだけになりましたけれども，ご報告申し上げました。
伊多波座長	それでは，各委員から依頼されている資料等がございますので，事務局から説明をお願いします。
別府財政課長	それでは，お手元にお配りをしております各委員の皆様方からご依頼

	を受けた資料についてでございます。 まず、秋月副座長からのご依頼の資料です。市民一人当たりの人件費プラス物件費での他都市との比較。ここでいいます物件費とは、委託費や役務費など民間の労力を活用いただく経費、それから賃金、いわゆる臨時的任用職員に係る経費、それから消耗品や光熱費、直営で施設を運営した場合に必要な経費、いわゆる委託を含むヒューマンコストプラス直接運営する際の光熱費、消耗品費、トータルコストでの比較でございます。本市は12万3070円、政令指定都市と比較をいたしますと約1割程度の開きがございます。仮に、市民一人当たりのトータルコストが指定市平均並の11万1800円であったとするならば、本市の現状とは約170億円の開きがあるということになるところでございます。 それから、白い部分が物件費、網掛けが人件費でございますけれども、本市においてはこの物件費対人件費が3対7でございます。隣の他都市平均は、これが4対6となつてございます。また、このグラフの背の低い都市を見ますと、大きく二つに大別をされてまいります。右端の福岡市でございますけれども、ここでは物件費対人件費が45対55、指定都市平均の4対6よりも委託化が進んでいる都市でございます。トータルコストとしては低いという特徴がございます。 それから、札幌市、横浜市、こちらは物件費、人件費の比率は4対6、政令指定都市の平均並みでございますが、トータルとしてはグラフは背が低い形になっているという状況でございます。特徴も含めてご報告を申し上げます。 裏面でございます。物件費のうちの人的要素についての経年変化をというご依頼でございました。ここでは、委託、役務、賃金、賃金と申しますのは臨時的任用職員、アルバイトに係る経費でございます。11年から12年に大きく下がっておりますのは、介護保険制度が実施され、特別養護老人ホーム等の委託費が落ちた関係でございます。特殊要素でございます。以降、12年度から20年度にかけまして委託化による人員削減等を進めてまいりましたので、そのことは増要素としてございますけれども、一方で指定管理の導入など委託コストの縮減にも取り組んでまいりました。全体としては、横ばいから抑制傾向ということではないかと思つてございます。 次に、安保委員からご依頼の資料でございます。 委託化に当たって、市民サービスの質の低下を招かない、むしろサービスを向上させ、市民満足度を引き上げる仕組みが必要ではないか、そういった観点からの今の当市の取り組みをということでございました。 丸が二つございます。施設運営などの包括的な委託。指定管理者制度に当たりますけれども、こういったものについては、利用者満足度の調
--	---

	査などを実施しているところでございます。また、個別業務委託については、仕様書による点検、内容の明確化、管理監督などを進めてございます。下の☆印でございますけれども、財政改革を進めるに当たっては、市役所の仕事が見えることの透明性の確保が必要であり、市政運営や税金の使い方について、市民の信頼を得ることが不可欠であるというようなご指摘もいただいたところでございます。 次に、伊多波座長からのご依頼、またご提供いただいた資料でございます。 人口一人当たりの人件費の推移について、長期トレンドで本市と指定都市の平均を並べたグラフでございます。1980年代の後半から少し開きが大きくなってきているということになろうかと思えます。おめくりをいただきまして、部門別の職員数のこの10年間の動きを一覧にまとめてございます。右端に、この間の増減率を記載をしてございます。増減率が100を超えておりますのは、農林、消防、病院、その他ということになってまいります。その他は、介護保険や国民健康保険の関係でございす。一方、減少を見ますと、最も減少率が大きいのは、交通部門54.3%ということになろうかと思えます。 次に、技能労務職員の平成21年4月1日の現在の状況ということでございます。京都市におきましては、この時点で職員数1930名、主な内訳といたしましては記載をしております、まち美化業務員、給食調理員、管理用務員などでございます。平均年齢、平均給与月額などを資料としてまとめてございます。 次のページが業務委託等における入札の状況でございます。 委託を実施する際の競争性の確保、あるいは受け皿についてというご指摘がございました。平成21年度、右端の欄をごらんいただきたいと思います。例えば、本庁舎の清掃、一番上で入札で6となっておりますのは、6社の応札があったということでございます。入札、プロポーザルを実施している部分については、おおむね複数の応札があったというところでございます。その他、随意契約に係ります部分については、その理由を記載をさせていただいております。 次に、縦版の資料になりますが、西村委員からのご依頼の資料でございます。 正規の一般職員以外のさまざまな形での人的要素についてということでした。まず、1の(1)として、特別職アからエに掲げておりますような区分に沿いまして、トータル1844名の特別職員が京都市の業務に、市長部局ですけれども、従事をしているところでございます。また(2)の一般職員につきましても、資料で出している以外に再任用職員、あるいは臨時的任用職員、記載の数値でございます。括弧書きで
--	--

	参考として、退職職員の再就職についてということでございます。3行目にございますが、「高年齢者等の雇用の安定に関する法律」がございまして、1行目の後半にございますが、年金が満額支給される65歳を上限として、雇用の確保に努めることが法により義務づけを行われているところでございます。本市においては、こうした法も踏まえつつ、退職者について長年培った行政経験、専門知識を市政に生かすという観点から、配置を進めているところでございます。上の職員数の区分でいえば、（１）特別職のエ、非常勤嘱託員のうち、再雇用嘱託員に当たる部分、（２）一般職員イの再任用職員に当たる部分でございます。裏面をごらんいただきますと、特別職の給与についてでございます。市長、議員、行政委員会委員、ごらんをいただいたような職員数、給与等でございます。このトータルで14億5500万円ということになってまいります。また、下に給与月額等を参考に資料としてつけさせていただいております。見方は、例えば市長ですと月額111万2000円、隣に146万と107万とございますが、これは他の指定都市の最高、最低額でございます。そのほか、期末手当等について資料を掲載をさせていただいております。 次のページが審議会等の一覧、平成21年12月末でございます。2ページにわたりまして、この時点での本市の審議会等の一覧を記載しております。最終ページの一番下に175番とあります。175の審議会等があり、委員定数、重複の方ももちろんお見えですけれども、3395の委員定数で運営をしているところでございます。 次のページが、京都市の定員適正化の取組内容、具体的にどういった形で定員適正化に取り組んでいるのかということでございます。一つは、IT技術の活用などによる事務の効率化、以下民間委託化や業務縮小など、ごらんをいただいたような状況でございます。 引き続きまして、横井委員からのご依頼の資料でございます。 前回の公共投資におきましての各部局からの考え方の提出がございました。今回も他都市に比べて人数が多いという部門について、都市特性や政策推進の観点から各部門ごとの考え方をということでございました。 まず、区役所関係でございます。表を記載しております。1区当たりの人口、京都市は10万4808名でございますけれども、これは他都市に比べて68%の規模でございますが、その隣の1行政区当たりの職員数は、他都市に比べると83%の規模ということでございます。このあたりが、他都市に比べて職員配置が多い要因という原局の分析でございます。下に、今後の取り組み方針を記載しております。1行目にございましており、市民にとって最も身近な行政機関としてのサービスの向上ということを図りつつ、下から2行にございますが、電算システムの導入、業務
--	---

	の集約化などの取組を進めていく予定でございます。 裏面をご覧くださいますと、消防部門でございます。 ここでは、２の（１）都市特性ということがございます。表をごらんをいただけたらと思います。①の表ですけれども、消防拠点数の比較でございます。他都市に比べて管轄面積が広く、また行政区の数が多いことから、消防の拠点の数、消防署、出張所の数が多いという都市特性がございます。また、②でございます。同程度の人口規模を有する政令指定都市と比較しております。例えば、京都市ですと、消防職員1935名、面積、行政区の数を一覧で並べております。消防職員の数は、括弧内に記載をしているとおりでございますが、面積、あるいは区の数には大きな開きがあるところでございます。また、この資料をご確認いただいた際に、横井委員のほうから面積について、森林等を含めずに市街地はどうかということがございました。この場で恐縮ですが、口頭でお答えさせていただきます。市街化区域面積で見ますと、面積の広い順に申し上げますと、神戸市200km²、福岡市157km²、京都市150km²、川崎市127km²でございます。申し上げましたのは、市街化区域面積でございます。 次のページが業務面の特性でございます。まず、１行目にございますが、本市消防において、予防行政に力点を置いてまいりました。本部及び消防署に専任の予防要員を配置してございます。次の段落でございます。ここでは、重要文化財についてでございます。この段落の２行目にございますが、全国に先駆けて文化財防火の専門部署を設置をしてございます。その次の段落でございます。このほかということで、現場活動を本務としている消防隊員についても学区や町内にこまめに入りまして、防火、防災訓練の指導などにあたっているところでございます。参考として、火災件数の比較を載せております。京都市の１万人当たりの火災発生件数は1.3ということで、他都市に突出をして火災発生件数が少ないという実績が上がっているところでございます。今後の取組方針につきましては、「未来まちづくりプラン」、平成23年度まででございますけれども、で実施をする全任命権、1300人削減に向けて、再任用の活用などにより対応していくという、平成23年度までの取組目標が記載をされているところでございます。 最後に教育部門でございます。 ここでは、２段落目「現在では、市立高校が９校あるという特徴。次の段落の「また」以下では、「ニートやフリーターなどを含め、いろんな課題がございますので、市政の重要問題として力点を入れて取り組んできた。」ということ。次の段落の「このような」という段落ですけれども、「総合育成支援課、生徒指導課など他に例のない組織を配置してきた」、こういったことから教育部門の配置人数が他都市より多いと
--	--

	いう分析でございます。 今後の取組方針につきましては、表がございますけれども、表の上段5行に記載をしておりますのは、管理用務員、給食調理員、教育委員会事務局における指導主事等の減員をこの間、計画的に行ってきたということ。表の下に記載しておりますのは、退職校長等を教育委員会事務局に配置するなど、指導主事などの嘱託化を進めるという削減計画ということになってございます。 以上、各部局からの考え方についてご報告申し上げます。 次に、同じく横井委員から「財政面から見た人件費の特徴」についてでございます。 おめくりをいただきますと、表を記載してございます。平成20年度の決算で、人件費は経費といたしましては1307億円、表の一番下に合計がございますが、全体歳出7300億円に対する比率は17.8%でございます。一方、財源内訳を見ますと、人件費のほとんどは市税等で賄っておりますので、1171億円、全体歳出に必要な市税等の一般財源に対する比率は28.7%でございます。市税等の一般財源のあて先として最も大きな要素であり、また他都市に比べて高い水準にある人件費のあり方は、財政改革には欠かせない課題ではないかということでございます。 次のページでございます。（2）でございます。人件費は、短期的には下方硬直的な性質もあるものでございますので、中・長期的な視点に立った計画的定員管理の必要性ということでございます。背景として2点でございます。1点は、公務員の仕事は増え続けるとの前提そのものが変化してきているのではないかと。2点目として、業務量の変化への即時対応、これはなかなか人件費の場合は困難でございますので、そういった観点からも中・長期的視点が必要ではないかということでございます。 次のページでございます。（1）（2）として、人件費の総額抑制に向けました目標設定、実行計画が必要ではないかということでございます。ポツが二つございますが、この際、京都市の都市の特性をどう評価し、どのように目標に反映させるのか、あるいは二つ目ですが、公務員の給与決定の原則、これは大枠として民間や他都市と均衡してまいりますので、総額抑制のためには定員管理が重要なポイントではないかということでございます。（3）これは方向性でございますが、目標や計画策定に当たっては、この有識者会議での議論、例えば前回、公共投資の抑制の方向などをご議論いただきました。そういった政策の方向も含めて、分野ごとの方向性を示すことが重要ではないかと。（4）でございますが、職員の年齢構成から見ると、今後の数年間の集中取り組みが必要ではないかと。（5）でございます。こういった定員管理とあわせて業務
--	---

	執行の柔軟性の確保、並びに人材育成も不可欠というご意見としてまとめさせていただいております。 最後に伊多波座長からご提供いただいた資料でございます。ちょっと私も不勉強な点がございまして、基礎的なことだけご報告申し上げます。 「包絡分析法による分析」でございます。おめくりをいただきまして、市民一人当たりの職員数のグラフがございまして。ここでは、京都市は上から3番ということでございまして、次のページ、右下に3とあって、これがページでございまして。3ページにありますように、1として、1人当たり職員数という比較は平均概念ということになってよかったと思います。といった意味では、最も効率的な都市と京都市との乖離、その差、開きはどうかというような効率性の視点も重要ということでの資料でございます。ひし形が二つございまして、こういった意味で、効率性を定義をした上で、分析する手法としての包絡分析法、最近よく使われている手法ということでございまして。 おめくりをいただきまして、4ページ、5ページを一緒にごらんをいただきたいのですが、DEA、この包絡分析法は分析手法ですが、生産フロンティア、これは見本となるような最も効率的な運営をしている自治体ということに、この場合はなろうかと思いますが、を求め、事業体、この場合は、私どもでいえば京都市ですが、生産フロンティアからの距離で効率性を定義する。最も生産性の高い効率的な自治体と私どもを比べてどうなのかというような分析手法かと存じます。 下にグラフがございまして、先生のほうではインプット（横軸）に部門別の職員数、アウトプット（縦軸）に人口を置いて、このモデルを図式化していただいております。斜めに線が入っておりますけれども、そこにCCRモデルの生産フロンティアということで、最も効率的な行政運営をした場合の分布ということになろうかと思いますが、人口が上がるにつれて、当然職員数は右肩上がりです上がっているわけですが、この直線と京都市の状況がどうなのかということと比較してはどうかということかと思います。例えば、Cということでグラフの中ほどの下から太い線で上がっているかと思いますけれども、ここが仮に京都市ということであれば、横軸の職員数は1万700人、縦軸の人口は147万人ということになろうかと思いますが、もっとも効率的な運営をしている生産フロンティアで見れば、職員数はQのところまできているということになるのではないかと、このあたりを係数的に整理していただいた結果が、6ページから7ページでございまして、この効率性、値が大きければ効率的ということで、先生のほうで計数整理していただい
--	--

	るのですけれども、京都市は茶色い線でございまして、0.7から0.75の間をこの数年間、横ばいという分析結果を出していただいています。また、こういった分析をもとに結論として4点記載をしていただいております。効率性は低く、2に記載しているような分野で職員数に大きな開きがある。そういったことから4として、部門別の削減配分を考慮しながら、さらに削減の必要があるのではないかとということで、伊多波先生のほうから資料提供をいただいているところでございます。 ちょっと雑駁な説明になり、また包絡分析法については、若干不正確な部分もあったかもしれませんが、私のほうから概略をお伝えさせていただきました。
伊多波座長	それでは、資料をご依頼された委員の方、何かございますか。 私の箇所はもう大体正確に言っていただきましたので、ございません。 西村委員、よろしいですか。 それでは、横井委員。
横井委員	資料としては出していただいたので、補足説明があるかということですか。
伊多波座長	また適宜、補足説明を加えていただければと思います。それからご欠席の平井委員からの意見を事務局でお預かりしているということでございますのでお願いします。
高城財政部長	それでは、本日ご欠席の平井委員からあらかじめご意見をお伺いしておりますので、私からご報告いたします。 まず1つ目でございますが、人件費を議論するに当たって、まず職員の給与水準が京都市域の民間企業の給与等、これをきちっと反映したものになるように常に点検することが必要である。 2つ目でございますが、人材を生かすという観点から、職員個人の熟練度、能力に見合う業務を担うなど、能力、業務、給与の調和が取れた人材の活用を推進することが重要である。 3つ目ですけれども、市の職員でなくてもできる業務については、積極的な委託化を推進することが重要である。 4つ目です。現在策定中の基本計画に掲げる今後10年間の重要な政策をしっかりと推進するための組織の構築と、その重要な政策分野への人員の重点配置を行うことが重要である。また、区の組織、人員配置についても、各区の重点政策や特色を踏まえて、一律ではない、めりはりの

	ある配置を検討すべきである。 最後5つ目でございますけれども、職員の削減に当たっては、バランスの取れた年齢構成を維持できるように取り組みを進めるべきである。また、人員の削減により、個々の職員の仕事量が極力増大することのないように、共汗、融合の取り組みによって、重複した施策の整理を行うなど、効率的な業務執行に努めることが重要である。 平井委員からは以上5点のご意見を頂戴しました。
伊多波座長	ありがとうございました。 それでは、これから皆様方からご意見を頂戴することになります。松山委員は7時半にご退席ということでございますので、松山委員から恐縮ですが、先にご意見を賜ります。
松山委員	私も平井さんがおっしゃったようなことと同じようなことなんです。また、皆さんも同じような意識を共有してらっしゃると思うのですが、今の平井さんのお話で大枠はいいと思うのですが、具体的に言えば、伊多波先生依頼の追加資料の4枚目でしょうか、技能労務職員の平均年齢、平均給料月額及び平均給与月額等の状況ということで、これは民間と余りにも差が開いているところを平井さんはご指摘なさったのだと思いますし、私もここは是正しなければいけないと思います。またその裏面の入札等の状況ということですが、直営か委託かということもありますし、この入札の状況においても、随意契約なのか入札なのかということもありますし、ほかの自治体で完全な競争入札でやって、問題があるのであればそこはちゃんとしっかりチェックしなければいけないと思うのですが、特に大きな問題が出ていないのであれば、同じように入札の方向に向かって進んでいくのが筋だと思うのですけれども。 それともう1点は、さっきのバランスよくという、削減するにはバランスよくということは非常に大事だと思いますので、将来的にあるところの世代だけ人数が少ないということになれば、組織としてもだめになってしまうし、その極端な減少というのもちょっと問題があるかと思います。京都は消防と教育に関しては、非常に人数をかけているが、しかしその分だけ非常に成果も上がっているというのは、私の感想で、火災件数なんかほかの地方自治体に比べて半分以下でありますし、教育も京都は非常に熱心だということで、京都のある種強みのところだと思います。お金と人をかけているだけあって。ですので、安易に人が多いからといって、それを全部削ってしまうと。特に安全と教育というのは、非常に大事な分野でもありますから、そのあたりいい点を残しながら、

	できるようなところを留意してやらないといけないなという気はいたします。以上です。
伊多波座長	はい、ありがとうございます。 では、ほかの委員の方々から、ご意見をいただきたいと思いますのでご自由をお願いします。安保委員。
安保委員	職員数と人件費を考えるその基礎として、業務の効率性のところで、京都市の場合、透明性とか、公正性を重視する余り、非常に職員に対して過剰な事務を、効率的な事務ではなくて、例えば意見を何か聞くとする際に、書類の枚数などについて、かなり時間をかけているのではないかというふうに思われるところもあるのです。そのあたりをもう少し改善しないと、この人件費の問題で、職員数を削減すべきとなると、今のままの事務の効率で削っていけば、職員の方にはかなり過重な労働がかかってくるかなというふうに思います。ですので、各職場のところで、なかなか他都市とそういう場面では比較が難しいところがあるかとは思いますが、余りにも行政は準備を整えすぎで、余りにもいろんなことを意識し過ぎて、効率的なところが意識されていないのではないかなというふうに思うところがあります。
伊多波座長	事務局で何か、これに対して、説明なりございましたらお願いします。
田中人事部長	先ほど松山委員から技能労務職につきまして、民間とのかなりの差があるということで、この資料につきましては、下のほうに言い訳がましくも書いておりますけれども、比較対象となる業務内容とか事業規模が大きく異なりまして、また民間のデータも農村部を含めた全国平均を使っておりますので、なかなか比較は難しいのか、あるいはまた個人の属性につきましても、年齢、勤続年数、勤務時間等を全く無視したのとなっておりますので、これは単純な比較はできないとは思っております。というのが大前提としてはございます。 公務員の給与体系というのは、普通一般的な事務職、これを公民比較しまして、その他についてはそれとの部内均衡ということで定まっております。職務の特性に応じて、個別決められているというのはなかなか主にはなっておりません。なべて同じような水準ということになっておりまして。何が問題かといいますと、それぞれの民間の状況とどうなっているのが不明確という部分も確かにありますので、この資料は少し乱暴かなと思っておりますので、もう少し民間における技能労務

川島財政担当局長	職員の実態を十分調査した上で、人事委員会では今それを行っておりませんので、どうしても事務職の、給与相当を比較しているということになりますので、もう少し実態を踏まえた上で、技能労務職の民間との均衡という意味でどうあるべきかということについては、検討課題とさせていただきますと思っています。
	安保委員からありました透明性と公正性の話ですけれども、京都市は確かに透明性を目指した行政をかなり多く行っておりまして、事務事業評価についてもかなりの分量をかけて行っておりますし、あとそのほかの透明性ということで、情報公開についてもかなり進んだことを行っています。当然、人的なコストにつながっていくというのはあることだと思います。ただ、そういったことも含めて、業務についてはできる限り、透明性を犠牲にしない範囲で、できる限り効率化を進めていかなければならないと思っていますのですけれども、どのようにバランスをとっていくかというのは、これからの重要な課題と認識しておりますので、これから事務を進めるに当たって考えていきたいと考えております。
伊多波座長	田中人事部長から、今技能職について説明がございましたけれども、給与比較について均衡を全く無視しているという非常に強い指摘がございましたけれども、そうなんでしょうか。一応、総務省がまとめたものなので、大体こういう傾向としては見られるのではないかなと。
田中人事部長	もとは、賃金センサスというのがもとになっていまして、かなり詳細に私どもも調べましたけれども、やはりちょっと民間の事業規模についてもばらばらでありますし、職員構成もよくわからないデータということで、場合によってはパート等も入っているということで、このデータを引き合いにして比較しろという国の指導なので、この資料をつくったのですけれども、少しこのままでは乱暴なのかなというのは、正直思っております。他都市との均衡という意味では、京都市の技能労務職員については、ほぼ真ん中あるいはそれより下という状況でございます。
伊多波座長	つくったというのは、こちらで作成したのですか。このデータは総務省で発表しているわけですね。
田中人事部長	こういうデータを使って比較しろという指示がございましたので、それに基づいてつくっております。
伊多波座長	そうですね。ですから、総務省のホームページに公開されています

	し、一応総務省の考え方についての資料ということになるんですね。
田中人事部長	はい。
伊多波座長	ほかにございませんか。
位高委員	伊多波先生提供資料の包絡分析法なのですが、これで6ページのグラフですが、京都市の効率性が相当悪いわけですね。そういうふうに理解してよろしいのですか。
伊多波座長	これはここにインプットというふうに書いていますけれども、部門別の職員数をインプットにして、それで人口を、140万弱の人口を支えるために職員数が幾ら必要かということで、これを札幌とか仙台とかすべての指定都市を対象に、同じように計算します。幾つかのやり方がございますが、ほとんど結果は同じです。
位高委員	もし各部局ごとにやってらっしゃるなら、どの部局においても大体こんな傾向にあるということですか。
伊多波座長	部局についても、これだけ余剰だという計算方法がありまして、それを見ると民生、衛生、議会、労働、農業、商業、これらは一つの部門に人数がそれぞれ少ないので一緒にしているのですが、そして土木、教育、消防で余剰職員が見られるということになります。
位高委員	これはショッキングなデータであると同時に、いろいろな意味で、効率性追求のためには参考になると。京都市は、このグラフについてどういう感想をお持ちかお聞きしたい。
川島財政担当局長	DEA効率値の厳しい値をいただきまして、今日見せてもらった段階ですので、まだ分析しきれていない部分があるのですけれども、基本的なアウトプットが人口を中心としているというものがございます。本市の場合、歴史的な文化財の数でありますとか、面積が他の政令市よりかなり広いですとか、かなり行政効率的にどうしても悪くなってしまう部分がございますので、行政効率的に悪くなってしまう部分についての補正のようなものがもし開発できるのであれば、そういったものも含めた上でもし比較できるのだったらいいと考えているのですけれども。この分析について、もう少し勉強させていただいて、改善に結びつけていきたいと考えております。

伊多波座長	蛇足になるのですが、例えば消防の場合だと、火災の発生件数や火災が起きてからの平均到達時間のデータを消防署のほうでとられているわけですね。そうすると、例えばそういう発生件数とか、それから平均到達時間とか、それをアウトプットにしながら、インプットとして例えば消防署の数とか人数とか、同じようにD E Aでやってる分析が幾つかございまして、本来であればやはり京都市の場合には、消防署も多いし、人数も多いので、当然恐らく発生件数も少ないだろうし、それから到達時間も早いと思うんですね。それが本当に見合った消防署の数、人数なのかというのはやはりD E Aで分析することが可能なので、インターネットで見ると、例えば福重先生とか消防に関してはD E Aを使って分析しているのがございまして、参考になるかなと思います。
川島財政担当局長	ありがとうございます。早速閲覧させていただきます。
伊多波座長	ほかにございませんか。
西村委員	人件費といったらすぐに職員の削減ということで結びつきがされるのですけれども、効率化を求める必要があるというのは、それは当然だと思います。ただ、効率化をやったときに、その効率化のやり方は、こういうデータだけではなしに、実際に職員の方がどのように思われているのかについて、例えば、今までアンケートは、外から見たアンケートをとられておりますけれども、では本当に再建をしていくためのこの人件費というときに、職員の皆さん方が本当に現行の中で、無駄とかそういったものがあるのかなのか、少し参加をさせるというのですか、そういうふうな取り組みが必要ではないかなというのの一つ思います。それは、いずれその結論の中で、職員の削減というのが出てくるなら、私からするとそれは一定、市民の皆さん方にサービスを提供する立場という理解は得られるではないかなという一つの思いがあります。ただ、人件費イコール職員の削減というのは、ある意味で乱暴過ぎるのと違うかなというような思いをしています。 それからもう一つは、それぞれ今他の政令指定都市との比較というのが出てきました。その中で、その職員だけではなしに、特別職の部分ですね。例えば、ここにありますように議員の定数69名についても他都市と比べたときに本当にどうなのか、あわせてここに表れていない政務調査費等も本当にどうなのかというのも、やはりメスを入れるべきではないかなというような思いをしています。というのは、やはり議員の皆さん

	ん方、そして職員の皆さん方も必死になって、財源削減にこういう提言をして、こういうようなみずから財政再建に向かって参加をしていくという姿勢というのは必要ではないかなというように思います。 それからもう一つ、歳出のほうのことばかり言うのですけども、審議会ですが本当にこれだけたくさんいるのかなという思いをしています。先ほども説明の中で、それぞれ重複している委員もいらっしゃるということですけれども、本当にこの175も、京都市のいろんな形での政策、施策を実行していくのに、これだけ要るのかなという思いがありますので、また一度、重複とか整理できるものがあれば整理する必要があるのではないかなという思いがしています。
伊多波座長	他にございませんか。
野間委員	人件費というのは、説明をお聞きしていて、かたちの見えない難しさというのがあると思いますが、まず資料の、政令指定都市の市民一人当たりの人件費で、福岡市は京都市に比べて60%という数字が出ているのですけども、京都市はなぜこれだけ高いのか。一人当たりの給与だとか、年齢構成もほぼ同じなのに、ただ単に人が多いだけなのか、内訳を見ないと、その構造が見えてこないと思いました。それから、こういう表を見せていただきましたら、経費全体をシェイプアップする中で、人件費も当然減らしていく傾向にいかなくてはならないということはよくわかるのですけども、昨今は民間企業も含めて、その問題解決として、外部委託を推進する方向にきていますが、その前に、一体京都市の本体に何を残すべきなのか、本体でないとできないことは何なのか。先ほども、政策の決定だとか、許認可だとかのご説明がありましたが、このことを議論して、どの部分を削減していくのか、何を本体として残さなければならないのか、どうしても本体に要るものなのかという議論が十分になされないと、理念のない削減をしていっても、市民サービスの低下につながっていくのではないかなというふうに感じます。 それと、外部委託は確かに必要ではありますが、外部委託をすることによって、私は建築が専門ですが、市の職員の中で、例えば技術に裏付けられた判断ができる人が将来的に残っていけるかどうか懸念するところです。専門知識とか専門の技術をチェックできる人をずっと育てていくというのは、現場の経験しかないわけなのです。机上の勉強や経験ではできないことですので、それは各行政分野ともに、建築もそうですし、教育も福祉も品質確保をどのように図るのか。費用対効果もそうですが、品質確保、自分で考えて分析して、政策を練り上げるようなレベルの人たちをどういうふうに教育して残していくのかというのが非常に

	大事な問題ではないかなと思うのです。建築の部門でも管理職になりますと、マネジメント業務というのが大切になってきますが、それはやっぱり技術的な裏打ちをきちんと持った人がやるべきであるし、そこを残していかないと、幾ら人を減らして委託をしていって、コストダウンをしても、市民にとっては結果として損失になると思います。 それから、市民サービスを低下させないで総量を減らすということを考えますと、まず一つは、職員一人一人がモチベーションを上げることが非常に大切なことであると思います。力ある人とか、やる気のある人を適材適所に置いていくというのは、数の力だけではない、大きな力が発揮されます。非常に大事な問題ではないかと思います。 職員のモチベーションを上げるというためには、正当な評価を透明性をもってやっていくことと、その人の適性を見ることだと思います。人知れずがんばっている人もいろんな評価の仕方でもって、正当な評価をしていくというのは、基本的にモチベーションを上げる要になるのではないのでしょうか。 二つ目には、横井委員の書かれていましたように、民間活力の活用にあると思います。市民の公共意識をどう育てていくか、幼児、小学校・中学校の時代から、お互いに協力し合いながら、住み合うという公共、共住の考え、何をしてもらえるのかではなく、そこで自分が何をすべきかという考え方をどういうふうに構築していくか、そういうことをするために行政がどういうふうな後押しをするかということは、長い目で見て大事なことはないかと思います。 中学生が高齢者の福祉に関して自発的に地域のために活躍している例とかを、全国でもいろんなメディアで紹介されていますけれども、そういうことを通じて、市民が自発的に何ができるのか、助け合う心というのをどういうふうに育てていくのかというのが非常に重要であり、市の職員を削減していく中で、市民、民間企業の活力を促進するための仕掛けを行政が行うといったシステムづくりが求められる、そういった、市民サービスを低下させないという工夫も必要ではないかと思います。 それと、この人件費で思ったのですが、構造改革のタイミングというのはものすごく難しいというか、大事なことだと感じております。幾らすばらしい構造改革であっても、タイミングが少しずれてしまうと余分な悪影響が出たり、いろんな逆効果を生んだりして失敗に終わるケースがあり、非常にタイミングが難しいなと思います。人件費に関しましては、やはりこの10年間で、先ほどのご説明にありましたが、非常に職員数が拡大していったときの方が多数退職されていって、それで新しく就職する人たちとのバランスを、京都市としてどのようなかたちがベストなのかを今、構築していかないといけないと考えます。ゆるや
--	--

	かな改革のようですけれども、10年はすぐたってしまいますから、この10年がそういう一番大事なタイミングではないかなと思います。先ほど申しました本体で何を残すべきかということにつきましても、やはり京都市としてどういうビジョンで、ベクトルをどこに持っていくかということによって考えられることであり、やはり遠回りでもその議論が一番大切なことだと思います。今回は非常に難しい問題だなと思いました。
伊多波座長	はい、横井委員。
横井委員	皆さんのご意見をお伺いしてて、それぞれのお立場から、なるほどなと思うご意見も多かったと思います。私からは、会計士という立場で、財政全体から見させていただいて意見を述べさせていただきたいと思います。 前回の時も、大きい目標として元金ベースのプライマリーバランスという、非常に京都市は課題の大きな目標設定が必要ではないかというお話をさせてもらいました。人件費についても、私が依頼した資料を見ていただいてわかるように、普通会計で1307億で、そのうち1171億は市民の税金を使って人件費を賄っている。したがって、この京都市の人件費を全体としてどうコントロールしていくかということのはものすごく重要なことだという認識のもとに、事前に配っていただいた資料をある程度分析して、私なりの意見を言わせていただいたのが、「財政面から見た人件費の特徴と課題」という資料でございます。 先ほどありましたように、市民一人当たりの人件費が他都市と比べて非常に高いという分析がありますね。他都市7万円に対して、京都市は8万9000円です。しかしながら、次の資料等でラスパイレス指数を見ると、他都市と余り変わらないということで、結局原因は、資料の10ページのところにあります。政令指定都市の市民千人当たりの職員数を比較すると、やはり京都市の職員数は他都市と比べて多い。一人当たりの給与という原因よりもこちらが要因ではないかなと思います。それで、この10ページ目の資料の政令指定都市の市民千人当たりの職員数を見させていただくと、京都市は7.98人、他都市が7人。これは例えば、先ほどちょっとお話がありましたけども、普通会計部門だけとして京都市の1万1700人に対して、他都市平均であれば1万300人になります。この差は1400人で、職員の平均給与が仮に700万円としたら、毎年毎年98億の人件費が他都市と比べて多く出て行く。これは、市民の税金で賄われている。だから、他都市平均となぜ違いがあるのかというのがそもそも疑問があって、資料では、原因は大体は大きく、区役所が多いという問題と、先ほどの技能労務員の問題は、委託費とか業務委託とかそちらのほ

	うにも関連してくると思います。あとは、教育と消防の問題であるということで、この3つの部門について、さらに現状をそれぞれの部局がどう思っているのかを明確にして出してくれという話をして、出てきた資料を見させていただいて、その感想だけ今回お話ししたいと思います。 まず、区役所ですが、私京都市民なのでよく分かりますが、区の広さというのがものすごく違うんですね。そういう意味では、それぞれの区の状況が違うのですが、区が多いからということだけで、ここに原因として書いてあるような職員の増加になっていますが、もう少しこれを見直しできないのかなと思います。例えば、ここに書いてありますように、総務事務センターというのも実際去年の11月ぐらいから始められたところで、まだ成果が上がっている状態ではないですね。大阪市さんなんか、区役所の改革を相当前からやっておられて、税務センターで区役所の枠を越えて、広域的に税務の窓口をされたりしています。今年2月に大阪市がまとめられた区役所の体制づくりという資料を私も持っているのですが、区役所とか市役所力の強化という中で、国のパートナーにふさわしい、高い効率性を持った区役所づくりのために、庶務関係業務などについての複数区連携による事務事業の共同実施や、総合窓口化の推進に向けた証明書自動交付機の導入、バックオフィス業務の集約化、証明書発行業務の外部委託化などの窓口業務改善を検討しますということで、相当力強く区役所改革ということをやられている。ですから、やはり今の区のあり方自体は歴史的な側面がありますから、これを変えるというのは難しいかもしれませんが、事務全体は、今の人口密度といまのそれぞれの区がやっている業務量を見直しをした上で、ゼロベースでもう一度、広域的に業務をできないかという点も含めて検討が必要ではないかなと思いました。 次に、消防部門ですけれども、これも最初に私が見させてもらったときに、面積が大きいからというようなことが書いてあったように思っていて、先ほど口頭で言っていたように、京都市は京北とも合併して山が多く、それで広いということで、本当に火災で人の安全の面に関わりがあるのは、やっぱり市街地ではないかということで、市街地の面積はどうなっているのですかとお伺いしたら、先ほど回答がありましたように、京都市150km²で、福岡市157km²です。だから、そういう意味では、市街地の面積だけからいけば福岡市と変わらないですね。それに対して、職員数が京都市が1935名に対して福岡市は1038名。ここでも900名の差があります。これも先ほどと同じで、平均給与が700万円とすると63億円ぐらい負担が多くなるわけですね。確かに安全というのはものすごく大事で守らないといけないのですけれども、63億円も多かけてやる必要があるのかどうかということについて、再点検していただきたい。
--	--

	というのは、次の業務特性面のところで、文化財の問題、寺社のスプリングローの配置とか、そういう機械でやる初期消火は、従来と相当変わってきていると思います。さらに予防行政についても、それは区ごとにやる必要はなくて、もっと広域で予防行政をやればいいと思うし、私自身も去年町内会長をやって、自主防災会長もやったのですけれども、京都市民の防災に対する意識というのは、相当高いレベルにあると思います。だから、火災発生件数が少ないのは、消防署の方の努力ももちろんあると思います。けれども、京都市特有の自主防災組織の力もあるのではないかなと思いますので、改めて、消防の職員、あるいは予防行政の内容等について、区ごとではなくて全域の中で見直しをされて、安心安全を確保できればと思います。63億円を147万人で割りますと、市民一人当たり4285円ということで、それだけ毎年消防署の方にかけてやるのであったらば、自主防災活動にもっと補助して、初期活動とかそういう関連に対する意識を高めるとか、あるいはNPO法人をもっと活用するとか、防災に対して市民と一緒に取り組むやり方もあるのではないかなと。だから、消防署のいままでやってこられたことに対して、全然否定するつもりはありませんけれども、時代にマッチした形での見直しができるかと財政的には大きい効果部分があると思います。 あとは、教育のほうは市立高校が9校あるとか、市立大学があるとか、この辺は府との兼ね合いとかがありますが、ここに書かれているように、教育委員会の職員が人口10万人当たり43.9人、他都市35.4人ということで、独自の教育を進める専門のポストを準備されるのもいいと思うのですけれども、この教育委員会の事務職員の方がどれぐらいおられて、どれだけ効率的にやられているのかというのは、用務員さんとか給食調理員さんとかそういう方だけではなくて、実際教育委員会の事務職部門がどういうふうに構成されているかというようなことをとらえる必要があるのかなとは思いました。 そういうことで、この京都市特有の問題、いままでなかなかこれを理由に人件費にメスが入っていけなかったのだと思います。ですから、私が先ほど言いました財政面から見た人件費の特徴ということで、やはり長期的観点に立った定員の適正管理が必要です。去年の京都市の退職者を見ますと、1100人ぐらいに対して採用が800人ぐらいということがホームページ上で公開されています。それを見ると、今後退職者が大量に出る時こそ、新規の職員採用にあたって、どこに政策の重点を置くのか、あるいは、どういう分野で業務のアウトソーシングを進めて、定数を削減していくのかというような目標管理が必要ではないかなというふうに思っ、「財政面から見た人件費の特徴と課題」という資料を、これは私がある程度意見を言わせていただいて、まとめたので、こ
--	---

	の資料を基に検討していただけたらなということです。以上です。
伊多波座長	先ほどの野間委員からいろいろございましたけれども、福岡市が市民1人当たりの人件費が安いという話があったのですが、何か事務局で心当たりがございましたらお願いします。
別府財政課長	先ほど秋月副座長からのご依頼の資料で、人件費プラス物件費の資料をご覧頂いたかと思うのですがけれども、福岡市は人件費対物件費の比率が、物件費が非常に高い。委託比率が非常に高いところでございます。福岡市の人件費が低い最も大きな理由は、このようになろうかと思えます。指定都市の平均で、物件費、人件費は4対6に対して、福岡は45対55、京都市では3対7でございますので、この要素が一番大きいというふうに推測をしております。
伊多波座長	横井委員からは、非常に詳細な分析がなされて、それに基づいた提案というのがあったのですが、特に区役所のほうにもう少し目をつけてできるのではないかと。それに関して何か、計画であるとかお考えのようなことがあればお願いします。
別府財政課長	先ほど、部局のほうからの資料ということで提出をさせていただいたのですがけれども、電算の導入、業務の集約化、これは先ほどご指摘いただいた部分と少し重なる部分もあるかもしれません。それからまたこれは西村委員のほうからのご依頼資料でお出ししました退職職員の活用、60歳で定年した後、ノウハウを持っている方がありますので、そういった部分の活用ということが今考えている計画でございます。 また、一方で、現在平成23年度までの改革創造プランというものを持っておりまして、ここで前任、現1300人の定員管理、削減の管理を予定しておりますので、平成24年度以降の定員管理をどうやっていくのかという中での検討課題になっております。
伊多波座長	それから、京都市は政策評価がかなり整備されているわけですが、それと人件費との関係みたいなものが、本来は何らかあるべきかなというふうに思うのですが、そういう政策評価との関係は、現時点でどうなっていますか。
別府財政課長	京都市の場合の評価制度ですけれども、事務事業評価、政策評価とコストに関しては、人件費、並びに経費を含めたトータルコストにおいて評価をするという仕組みを取っておりますので、評価の中に人件費を含

	めた体系化はしているかと思いますが、一方で職員の配置の状況と評価の結果を直接的に結びつけている、それを網羅的にやっているという状況ではございません。ものによっては、直接リンクするような評価の仕組みになっているものもあるかと思いますが。
野間委員	資料2の13ページなのですがすけれども、業務の委託化の状況というのがございまして、一部委託というのが非常に多いのですけれども、この一部委託費というのは、大体どのくらいの委託なんですか。
伊多波座長	では、事務局お願いいたします。
別府財政課長	幾つかご紹介申し上げます。 中ほどのところに割と一部委託がたくさんあるのですけれども、水道メーターの検針でしたら、水道の営業所が9つほどあるのですけれども、現時点で確か5営業所ほど委託に移行しているかと思いますが。これは、職員の退職等とタイミングなども含めて順次行っているというようなこととございます。また、ホームヘルパーの派遣につきましては、介護保険制度により派遣している部分はすべて介護事業者で実施しております。各区の福祉事務所に配属されている本市の職員は50名程度になるかと思いますが、介護保険制度とは別で、本市としてケアすべきところだけは、本職員が何うというような体制でございます。 それから、ホームページとか調査、集計の部分については、専門性の高い場合は委託に出しておりますけれども、日常のホームページ更新などは職員が直接やっているというようなこととございます。 おおむねそういった状況でございます。
秋月副座長	一つは、先ほど私のお願いした資料なのですがすけれども、もうちょっと精密なものがあってもよかったと思いますけれども、私が考えましたのは、福岡市みたいなところが、今は物件費を人件費のように使っている可能性があって、この辺はそれがちょっとあるかなと思ってはいるのですが、ただ、こういう形の人件費の抑制策というのは、逆に札幌市とか横浜市というのは、物件費を余り伸ばさないでというか、使わないでいるとコストとしてはある程度、うまくいっているのではないかと感じています。先ほど、ご質問がありましたように、業務の委託化の状況を見ますと、これできればもう少し精密な表につくり直していただいたほうがいいと思うのです。つまり、他都市の委託の状況のが一部委託か全部委託かが明確に分かるようになればいいと思うのですけれども、これだけ見ても、やっぱり傾向としては京都市というのは中立的な言い方

	をしますと、フルタイムの公務員によってサービス提供を単純業務を含めてやってきたのだと思います。それは、内部管理にも及んでいるのだなということでもあります。それでよかった時代もあるのですが、今はそれではなかなかしんどいねということになるわけです。そうなりますと、やはり先ほど来、いろいろな方からご意見が出ていますように、何が何でも委託してもよかろうということでは当然ないわけで、その理由は、やはり市役所本体が責任を持ってやるべき業務というのも当然あるわけですし、それからもう一つは、委託に出して、コスト削減が当然のように進まないことがあると、何のことかよくわからないわけです。そこについては、事務事業評価だとか、市のいろんな審査会、審議会に出席してみて、資料等を見る限りにおいて、余り委託先に対して、ぎりぎり締め付けて、少なくともコントロールして何とか削減しようという意欲が余り感じられない。例えば、事務経費みたいなものをどんと、4000万円なら4000万円、毎年4000万円でいってますよみたいな感じなんです。もうちょっと削れませんかみたいなやりとりを多分しないといけないのではないかという印象を持っているわけでありまして。要は、今までフルタイムの公務員に払った給与の分は、確実に削減できるところは削減して、かつ委託費その他諸々のコストというのもきっちり管理していくということが多分必要とされているのではないのかなというふうに思います。 特に、これは一概に言えないのでしょうけれども、公用車の運転であるとか、学校給食の調理であるとか、ごみの収集のようにフルタイムで雇っているということの正当性がなかなか昨今の中でも難しい職種というのがあるわけですね。時間集中的なサービス提供業務というのに対して、私、現場のことは余りよく知りませんので、それぞれに一定の正当性はあるのかもしれませんが、やはりもう少し熱心に外部委託も検討し、かつその上でコスト管理を本庁がしっかりやっていくと、その体制づくりが多分必要なのではないだろうかと思った次第です。 それから、審議会とか審査会とかの数は、はっきり言って最近少し統廃合してて、私もめでたくリストラされたりしたのですが、これは例えば情報公開審査会みたいに市の職員では定義上できないものも確かにあるわけですね。けれども、ご指摘があったように、この審議会、審査会も単に数を減らして、委員数を減らす、そして運営経費を減らすということだけにとどまるのではなくて、これを機会に、本来公務員が責任を持ってフルタイムでやるべき判断というのが、審議会の役割の中に紛れてはいないかと感じないこともないのです。客観的、中立的な判断が必要なので、市民公募も含めて審議会、審査会は必要だという意見も多数あることはよく知っているのですけれども、似たようなものを統廃合す
--	---

位高委員	るだけではもったいないので、この際、これは市役所本体でやるべきだ というようなことについても、しっかりと判断というか、精査していた だければと考えております。 ほかの人のご意見と重複するところがあるかもしれませんが、4つの ポイントで述べさせていただきたいと思います。1つは人員配置の適正 化、人間が多いか少ないかという問題ですね。それから2つ目が、その 仕事が効率的にできているかどうかという効率の問題。3つ目が、いろ いろな意味でのモチベーションをどうやって上げるのかというような問 題、そして4つ目が外部委託。P F I みたいなものを含めてですけれど も、その4点について述べさせていただきたいと思います。 まず、人員配置の適正化ですが、人員は多いのか少ないのか。これは このデータから見て、横浜市というのは非常に効率的だなと思います。 横浜市、札幌市、福岡市あたりの人員の推移を時系列的にチェックし、 もともと低いのか、何かあるタイミング、何かのきっかけでこういうふ うに効率的になったのかを調べる。先ほどの包絡分析ですが、さいたま 市がぐんと効率的になった例がありましたね。ですから、そういうベン チマーク的な比較が役に立つのではないかなと思うのです。 それから、2つ目の効率化の問題ですけれども、効率化というと、労 働強化ではないかというような意見があると思われますが、私の会社の 経験に基づいて言いますと、実際、仕事をしている人は、一生懸命やっ ているんです。よかれと思ってやっているのですけれども、実のところ は無駄が多い。やらなくてもいいことをやって、時間をかけるというこ とがあり、やっている人自身は、案外気がつかない。とにかくよかれと 思って一生懸命やっていますから。そういう意味で、どこかサンプルを 二、三とって、業務分析をやったらいいのではないかなと思います。そ して、これは私は内部でやるというより、どこかそういう経験の多い専 門家に頼んで、業務分析を頼む。多分無駄なことをいっぱいやっている と思います。自分の会社の恥をさらすようですけれども、いろんな部門 で、同じような図面を何回も書いている。そういうのをうまくバトンタ ッチすると、すごく効率化できると思う。ですから、この効率化の前提 は、あなたの仕事が楽になりますよというものです。そういうキャッチ フレーズでやる必要があると思います。そうすると、いろんな人が参加 してくれる。 3つ目のモチベーションなのですが、私は余り市役所の人事評価のこ とはよくわかりませんが、職員の方については、人事考課的な要素が入 っているのかどうか。これはなかなか難しく、大変だと思いますけれど も、一生懸命やっている人も、そうではない人も同じ評価というのは、
-------------	---

伊多波座長	ちょっとおかしいだろうと思います。何か工夫ができるのではないかなという気がします。働く人の心理は非常に重要なので、検討の余地があるのではないかなと思います。 あと最後の委託とか、P F Iですけれども、できるものはどんどんやったほうがいいと思います。その理由は、委託をする時に、入札という形をとるでしょうし、委託を受ける方は効率化をいろいろ考えますね。知恵を出します。民間と市役所の考え方の違いは、市役所の場合は、決められたことをきちっとやるということが前提にあると思うのですが、民間は、何とか付加価値をつけようとするわけです。付加価値をつけるというのは、利益を出すということです。そういう意識が働いています。その表にあるような業務は、かなりのところがP F Iも含めて委託できるのではないかと思います。何を残すか、何を外に出してもいいか、この判断はきちっとしないといけませんけれども、できるだけ出すという方向で検討を進めていただけたらと思います。何かやるとしたら、パイロットプロジェクトをつくって、実際に効果を検証していけば、いろんな意味でモチベーションが上がるのではないかと思います。 ほかにございませんでしょうか。時間も大分押し迫ってきていますので。 最後の委託のところで1点だけお話をさせていただくと、委託する時に、どういう部門を委託するかというのは、一つパターンがありまして、それは仕事の成果を確認することができるような場合には外部委託するというものです。例えば、水道のメーター検針とか道路維持補修、これは委託されたほうがなかなか手を抜けないわけです。もう形として成果が出てくるわけです。例えば、教育とかを委託すると成果がわからないですよ。成果が分からないので、幾ら委託費を払うとか決められないわけですね。成果を把握できるようなサービスの場合は、外部委託する、というのが、契約理論に基づいた一つの結論で、これは京都市でも、ほかの政令指定都市でも、あるいは都道府県などで実施しているな外部委託は、大体そういうパターンであります。参考にしていただけたらと思います。
-------	---

3 閉会

伊多波座長	それでは、予定の時間までもう少しというところでございますけれども、相当活発な意見が出されたというふうに思いますので、一応今日の意見交換は、ここまでというふうにさせていただきます。 それでは、事務局から何かございますでしょうか。
-------	---

高城財政部長	本日は多くの貴重なご意見，ご提案をいただきまして，まことにありがとうございました。十分に参考にさせていただきまして，今後改革を進めてまいりたいというふうに考えております。 ここから事務的な連絡でございます。次回の会議でございますけれども，議題は「扶助費，医療費などの社会福祉の関係経費のあり方の点検・検討」を予定しております。事務局で資料ができ次第，なるべく早く皆様方のお手元にご提供できるように進めてまいります。また，次回の日程につきましても，これまで少し日程設定に時間がかかっておりまして，委員の皆様方にも大変スケジュール調整などお手をわずらわせたと思いますので，できるだけ早期に日程をかためさせていただきまして，週明けにでもご報告できるように進めてまいります。 以上でございます。本日はまことにありがとうございました。
伊多波座長	それでは，長時間ありがとうございました。これで第4回京都市財政改革有識者会議を閉じさせていただきます。どうもありがとうございました。