

## 「人件費、業務委託費等のあり方」に関する議論の内容

- 1 市の財政運営や予算の執行について、市民との信頼関係を確かなものとするのが、財政改革の前提となる。
- 2 職員の給与水準が市域の民間企業の給与等と常に均衡したものとなるよう点検し、不断の見直しを進める必要がある。それは、全体としての均衡だけでなく、職種ごとの水準についても同様である。  
その際、総務省が作成、公表している「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」によれば、公務員の給与水準は民間企業よりも高い状況となっていることを参考とすべきである。
- 3 京都市の人件費は、市民一人当たりで他の指定都市よりも高く、市税等の一般財源の3割近くが充てられていることから、これをどうコントロールしていくのかは、財政の構造改革において極めて重要な課題である。財政の構造改革を確かなものとするため、人件費の総額抑制の目標と目標達成のための実行計画が必要となる。その際、給与水準は他都市とほぼ均衡している一方で、職員数が他都市を大きく上回っている実態を踏まえると、人員削減の取組が特に重要となる。
- 4 一般職の人件費や委託費だけでなく、幅広い人的経費について、検討すべきである。市会議員の定数や政務調査費など議会関係も含む特別職の人件費、審議会の設置意義や役割、審議内容についても点検対象とすべきである。
- 5 包絡分析法により職員数と人口を用いて効率性を分析すると、京都市の効率性は総じて低く、民生、衛生、土木、教育、消防等がとりわけ非効率である。今後は、部門ごとでの定員管理を行い、更なる職員削減が必要である。その際、例えば消防であれば職員数をインプット、火災現場への平均到達時間などをアウトプットとして効率性を分析することも有効な手法である。
- 6 安全、教育など、市民にとって重要な分野では、成果も実感できる。職員数が多いからといって、他の指定都市を上回っているところを安易に全部削ってしまうのではなく、良い点を残しながら、出来るところから見直しを進めることも必要な視点となる。

- 7 京都市の都市特性も考慮しつつ、今まで、点検のメスが入りきれていない行政部門等はないか、政策の推進・効果、事務の効率性など総合的な観点から検証が必要である。
- 8 人員削減に当たっては、理念のない削減ではなく、京都市として重点とすべき政策分野はどこか、京都市としてアウトソーシングすべき分野はどこかなどの議論が不可欠である。
- 9 そうした議論も踏まえて、政策分野ごとの今後のあり方等を示すとともに、部門ごとの定員管理計画を策定し、計画的に人員削減を進めることが重要である。
- 10 策定中の基本計画の重要政策の推進に向けて、メリハリのある人員配置、組織体制を検討するなど、政策推進の観点からの工夫も必要である。
- 11 区役所部門では、業務執行の体制については、行政区のあり方にとらわれることなく、例えば、庶務関係事務の複数区連携による共同化や総合窓口化、バックオフィス業務の集約化、証明書発行業務の委託化などについて、改めて検討する必要があるのではないか。また、区の特徴を踏まえたメリハリの効いた職員配置を検討するべきではないか。
- 12 京都市の消防部門は福岡市と比べて2倍の職員数で、市税等の一般財源での負担は福岡市を60億円も上回っている。市民の安心安全は重要であるが、効率的で効果的な組織体制の検討、防火防災機器整備による文化財等の初期消火力の向上、自主防災組織やNPOとの連携など時代にマッチした形での職員配置の再点検が必要である。
- 13 教育部門においても、市民千人当たりの職員数は、他の指定都市平均を上回っている。市立高校が他の指定都市に比べて多く、教職員がそれだけ多いなど府との役割分担を反映している側面もあるものの、教育委員会の事務部門でも職員数が過大となっており、更に詳細に点検する必要があるのではないか。
- 14 人員削減の取組に関しては、多くの退職者が見こまれる今後10年間が最も大切な改革のタイミングである。バランスの取れた年齢構成の維持にも留意しつつ、中長期的なしっかりとしたビジョンのもとに、定員管理のベンチマークを設定するなど目標を明確にして取組を進めなければならない。
- 15 定員管理の適正化を円滑に実施するには、市政運営への職員参加度を高め、財政改革の必要性や人件費の課題について議論し、庁内の共通認

識を深めた上で方向性を見出していくことが有効である。

- 16 人件費の削減を進めるにあたっては、人材を活かす観点から、働く人の心理も非常に重要である。透明で正当な評価に基づく能力、業務、給与が整合した人事給与制度や適材適所の人事配置は、職員のモチベーションを上げるための要となるものである。
- 17 業務面を見ると、京都市では、透明性や公正性を担保するため、あまりにも手間と時間をかけた仕事の仕方となっていないか。人員削減に当たっては、事務の効率的執行、公と民との役割分担の見直し、重複施策の整理合理化等を行うことにより、職員の業務負担が増大することのないよう配慮すべきである。
- 18 本人は良かれと思っていなくても、実はやらなくても良いことに時間をかけていることも多く、こうしたことは往々にして自分では気付かない。外部の専門家の目で、業務分析を行い、「あなたの仕事が楽になりますよ」といったキャッチフレーズなども使って、多くの人の参加を得て業務の見直しを実施してはどうか。
- 19 業務の民間委託に当たっては、入札などによる競争性を確保することにより、業務の効率化や市民サービスの向上など民間企業ならではの付加価値の増大を図ることが可能となる。市職員でなくとも出来る業務は極力外部へ委託し、民間活力を活用することが重要である。
- 20 民間委託を進めるに当たっては、業務の成果を客観的に確認できるものは委託するという契約理論の考え方も参考になるのではないかと。
- 21 指定管理者制度における施設運営への市民参加や管理監督の徹底など、民間委託を行なうに当たっては、品質確保のための仕組みを確保しておかなければならない。
- 22 民間委託の推進にあわせて、委託業務の品質確保などのため、専門知識や技術の裏打ちを持ってマネジメントできる人材を育てることも重要となる。そのためには、現場の経験が不可欠である。
- 23 京都市は労務提供型の業務も含めて、フルタイムの公務員によってサービス提供を行なってきた。それは、定例的な内部管理事務にも及んでいると考えられる。  
時間集中的なサービス提供業務については、積極的に民間へ委託し、本庁部門でコストや品質の管理を行う体制を作っていくことが重要である。

## 「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」に関する議論の内容

### 受益者負担のあり方に関して

- 1 減価償却を含むフルコストを基礎として施設種別ごとに受益者負担率を設定し，施設の性格によっては市民と市民以外の利用料金に区分を設けたうえで，コスト削減，利用者増に取り組みつつ料金のあり方を考える現在の市の施設使用料の考え方は概ね妥当なものと言える。
- 2 施設収支，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である。  
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留まらず，付加価値が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，サービスに見合う収入を確保することにより自立した経営を目指すことも必要である。  
また，施設建設に当たって，損益分岐点等を十二分に検討し，事業採択の基準とすることも重要である。
- 3 市民の経済活動が外部に流出せず，市域内での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。
- 4 例えば，観光駐車場は，多くの方に使われている利用価値の高いものである。現在，コスト以上の料金収入を上げているが，公共交通優先のまちづくりの推進という観点など政策税制的な考え方に立って，料金を引き上げることも考えられる。
- 5 日本人共有の資産である「美しい京都」を守り創造することは，国民全体の望むところであり，そ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のではないかと。

## 公共投資のあり方に関して

- 1 公共投資のあり方を考えるに当たっては、最小の経費で最大の効果を挙げるため、先ず、コスト縮減が図られなければならない。  
公共工事コストの改善プログラムを一層推進するためにも、法令・通達等の義務付けの見直しが実施されることは有意義である。
- 2 国の施策等の影響が大きい社会福祉関係経費等と異なり、市の主体性により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、その投資規模を今後どう設定するかは、財政改革を進めるうえで極めて重要である。  
公共事業の投資規模の検討に当たっては、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が重要なテーマである。
- 3 現在の市の財政状況、今後の人口動態や経済成長を考えると市債発行額の縮減が必要となるが、その際、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も十分に考慮し、例えば、「生産年齢人口1人当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。
- 4 市財政の持続可能性の観点から見れば、「元利ベース」のプライマリーバランスの黒字化が財政の維持可能性を保証することにつながるので、あえて条件が厳しい「元金ベース」のプライマリーバランスの黒字化を目標にする必要はない。
- 5 市債残高の縮減に取り組む観点から見れば、市債発行額を元金償還額以下に抑制するいわゆる「元金ベース」のプライマリーバランスを黒字化することで、市債残高を毎年減少させることができるが、市債の抑制のためには大幅な公共事業等の抑制が必要となる厳しい条件設定である。
- 6 高度経済成長期以降に整備した社会資本のアセットマネジメント手法を活用した最適管理等に、今後、多額の財政需要が見込まれる中、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下に市全体で危機感を共有し、今までの行政運営から見れば荒療治と思えることにも取り組まなければならない。

- 7 これまで、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、人口規模や面積、交通アクセスを考慮し、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も必要である。
- 8 これまでの都市計画決定や道路整備、市営住宅整備等の中長期的な事業計画などについても、人口や車両保有台数の減少など時代の変化を踏まえて、点検・見直しを行うことが必要である。
- 9 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、事業内容の構築に当たっては、「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。

その際、市民の声としてはあまり出てこないが、身近な施設の適正管理など日々の生活の基本事項を、行政はきちんと拾わなければならない。
- 10 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保育所待機児童の解消など短期的な対応が求められる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。
- 11 需給ギャップが生じているため東山区に多くの空き家が存在するなど、京都市の持つ高いポテンシャルが活かされていない場合がある。市税収入等の確保にもつながる定住人口の増加を目指して、例えば、市民、民間の投資を促進する規制緩和や低利融資など間接的な投資を組み合わせることも考えられる。
- 12 観光の振興や定住人口を増やすための施策は、歳入面への好影響から見ても大きな方向性となるものである。
- 13 予算編成に当たっても、過去に策定した部門ごとの事業計画を基礎として、各部局に予算枠を配分するのではなく、今後の10年間は何に重点を置くのか、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」、全庁的な視点で予算を編成し、事業を構築していくことが重要である。
- 14 そのためには、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益である。

- 15 市民ニーズが一層多様化する中、全ての要望に応えられないことは明らかである。「今のままで推移すれば市財政はどうなるのか」、「その時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取りまとめたうえで、「何を望むか」ではなく、「削減しても良いと思うものは何か」といった問いかけも市民アンケートの調査手法として考えられる。
- 16 一方、市民アンケートを「税の使途」の決定に活用するとなれば、調査の信頼性、検証の仕組の確立などの課題がある。更なる研究・検討が必要である。
- 17 財政改革にあたっては、京都市の危機的財政状況を明らかにするため早急に財政シミュレーションを示す必要がある。