

佐賀市行政改革推進会議

中間報告

平成13年3月

## 1 中間報告の提出にあたって

佐賀市行政改革推進会議は、平成12年7月18日に発足以来、今日に至るまで“官と民の役割分担”，“官から民への委託”の観点から16項目について議論を重ねてきた。

この間、昨年11月には平成13年度予算に反映させるために、それまでの議論内容を踏まえ、「緊急提言」として木下敏之市長に提出、「電話のダイヤルイン方式の導入」、「市長公用車の見直し」及び「ごみ収集の民間委託の推進」の3項目について早急な取組みをお願いしたところである。

なお、この「緊急提言」を含め、16項目については、引き続き議論を行っているところであり、委員の任期の折り返しであるこの平成13年3月において、現時点での行政改革の方向性ともいうべき中間報告を提出するものである。

## 2 今なぜ行政改革なのか

### (1) 新たな転換期

今日の地方を取巻く環境は、少子・高齢社会の到来、規制緩和の進行、長期に及ぶ経済不況など急激な社会経済情勢の変化により、新たな転換期を迎えている。このような状況下、市民のライフスタイル、価値観も多様化しており、市には納税者である市民全体の利益を踏まえた的確な政策判断が求められている。また、地方分権一括法が施行され、地方が主役となる新しい時代の流れのなかで、市民にもっとも身近である市の責任と役割はより一層高まっている。そのためにも市は市民が真に必要とする施策を的確に展開する必要がある。これまでの市政運営のあり方を問い直しながら、抜本的な改革を推し進めなければならない。

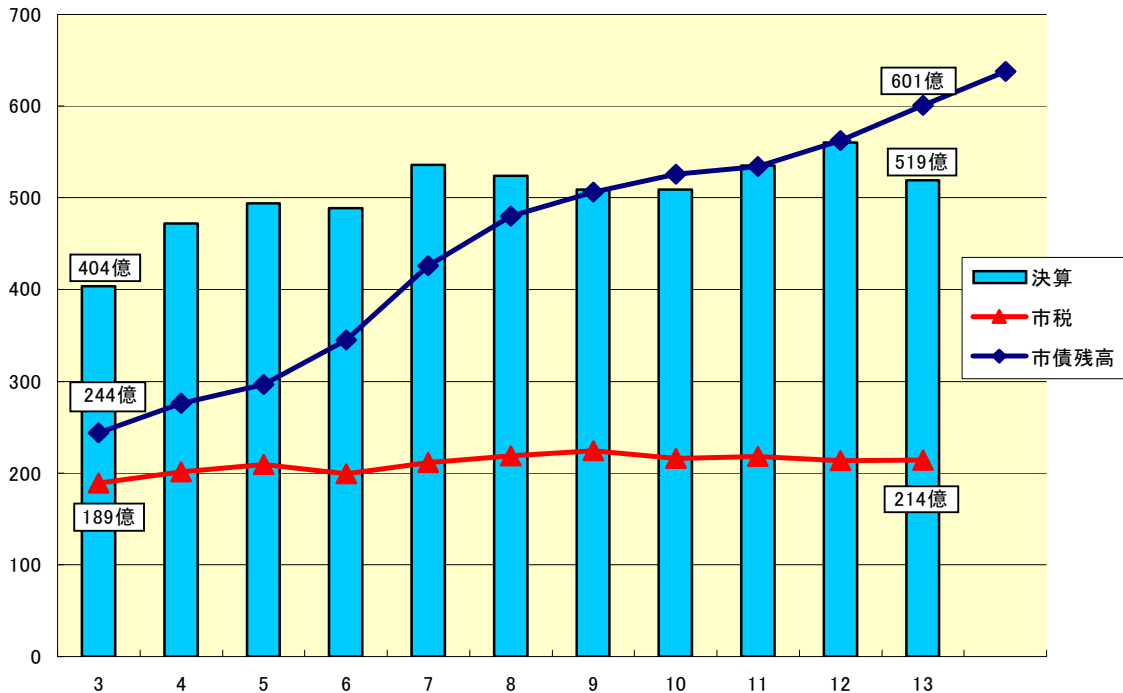
### (2) 厳しい財政状況

去る2月22日に発表された佐賀市の平成13年度予算案をみても、歳入のうち市税は、企業収益の回復による法人市民税などの増収が見込まれるものの、厳しい雇用情勢などから個人市民税の横ばいが続くことで、前年比3.4%増にとどまり、その他地方交付税等も圧縮される見込みである。借金にあたる市債残高は平成13年度末には、約600億円と過去最高となる見込みであり、国の財政支援の見直しともあいまって、今後ますます財政状況が厳しくなることは論を待つまでもないところである。この状況を乗り切るには、健全財政を確保していくための歳出削減努力はもとより、自ら財源をいかに生み出していくか、財源の確保も重要な課題となってくる。

※ 図1参照

単位(億円)

図1 佐賀市一般会計決算額と市債、市税の推移



3～11年度は歳出決算額、12年度は予算額(含3月補正額)、13年度は当初予算額

収入である市税は、ほぼ横ばいの状況にあるなか、市債(借入金)残高は10年前の実に2.5倍と突出した伸びになっている。市立図書館建設などの大型事業や、景気対策等の財源としての借入れで増加したものであるが、新ごみ焼却炉建設のための借入金も大きく、このままでは今後の財政運営を圧迫することとなる。

### (3) 重点分野への新たな施策の展開

こうしたなか、今後10年間の佐賀市政運営の指針である「新佐賀市総合計画」を推進するとき、子育て支援などの福祉政策、下水道整備などの環境対策、また、教育環境の整備といった3つの重点分野に新たな施策を展開していくには、多くの資源を投入していかなければならない。そのためにも今後、歳入・歳出の徹底した見直しを図るとともに、事業評価に基づく事業の取捨選択、また、徹底した事務事業の効率化や民間委託の推進など、抜本的な行政改革が求められる。

### (4) 市と市民、市と民間事業者との役割分担

市政の仕事は、市民の大切な税金をもとに行っており、できるだけ効率的に仕事を行っていくことは当然のことである。また、民間企業の成熟化や規制緩和などにより、行政関与の必要性が薄くなったり、民間活力の発揮が期待できるものについては、「民間が供給できるサービスは、市民サービスに影響をきたさないならば、できるだけ民間に委ねる方が望ましい」という行政改革の基本視点を踏まえ、民間への移譲が望まれる。

市は、市民が市政に理解と関心を持つように努めるとともに、“市民との役割分担”を図るべきである。合わせてコスト削減、サービスの効率化・多様化、専門性の確保など、“民間との役割分担”についても改めて見直し、新たな行政サービスの供給システムを構築していく必要がある。

### 3 行政改革の具体的進め方

行政改革の具体的進め方として、市、市民、事業者の役割分担について再検討を行い、市民の自主的な管理運営を導入すべき分野、または民間活力の導入が適当であると思われる分野については、受け入れ側や当該関係者と十分な調整を行い、速やかに移行を図るべきと考える。また、市は限られた財源と人員をもって最大のサービスを提供する責任があることを改めて認識し、経営感覚の導入や内部事務の効率化になお一層の努力が必要である。

なお、具体的実施に当たっては、特に次のような点に留意すべきである。

- ① 当該職員の配置転換や、関係団体等との調整に当たっては、十分意見を聴取し、市民サービスに支障がないようにすること。
- ② 市民に対し積極的に情報公開を行い、説明責任を怠らないこと。
- ③ 反対意見についても十分に尊重すること。

#### (1) ガス事業

ガス事業については、当推進会議で一番多くの時間をさいて議論した項目である。

時代はまさにエネルギー変革の時代であり、石油、電気、太陽光など様々なエネルギーが存在するなかで、市民が自由にエネルギーを選ぶことが可能となってきた。また、エネルギー変革とともに、環境問題への配慮も必要となってきた。企業が十分に経営主体として成熟し、安全、安心という面から問題なく業務運営が行えるという条件のもとでは、消費者である市民が、品質と価格を自由に選択し、判断できるような環境となりつつある。

このことから、地方公営企業のあり方を検討することは、行政運営全般の見直しをすすめるうえで大変重要な課題である。特にガス事業は民間と競合している分野で、既に民間に移行している地方公共団体においても、安定したサービスが提供できおり、また安心・安全性での問題も起きてないことなどから、必ずしも市で行わなければならない理由はなくなっている。全国的にも、公営事業については民間への事業譲渡の流れにあり、中でもガス事業は主に民間で運営されているところである。佐賀市においても事業の民営化について、積極的に検討すべき時期にある。

また、ガス事業については、極めて近い将来、大幅な規制緩和が進むことは確実である。従って、これまで以上に大きな競争と自由化が到来することが予想され、合わせて38億円程度とも試算される熱量変更事業を実施した場合、従来どおりに安定した経営と住民サービスが維持できるかの保証もない。なお、「黒字経営の今なぜ譲渡なのか」との意見もあったが、むしろ経営が安定し、大幅な規制緩和を前にした現在

が譲渡のタイミングと言える。

なお、職員の身分保証の問題では、「譲渡先では受け入れはできないのでは」との意見があり、その場合「人件費だけが市の負担となる」との懸念の意見もあった。

しかしながら、しっかりしたガス事業の受け手が存在し、かつ、ガス局職員について新たな意欲が持てるような行政分野への配置など、適正な配置転換を行えるのであれば、ガス事業については、民間に任せるべきと考える。

ガス事業を民間へ譲渡した場合、その売却益については、下水道の整備、教育施設の整備など、今後の佐賀市の重点施策をすすめるための貴重な財源として、その効果が期待できる。

以上を総合的に判断すれば、結論としては、公営ガス事業の今後のあり方として、民間への譲渡を有力な選択肢としていくべきである。

なお、推進会議での議論に当たって、次のような一部反対意見があったことを付記する。

- (1) ガス事業は、エネルギー事業として市民に定着しており、民間へ譲渡しなければならぬとする根拠に乏しい。
- (2) 公営企業の場合、議会の関与などで透明性が確保される。
- (3) 熱量変更も、内部努力で値上げなしで実施できる。
- (4) 譲渡となれば、職員の配置転換を一気に行わなければならなくなり、受け入れ職場が確保できない問題がある。
- (5) 民間譲渡への論点が不十分であり、譲渡後の経営がどうなるのかははっきりしない段階であり、さらには受益者等の意見などの聴取がなされない現状のなかでは、まだ検討を要する課題であり、時間をかけた議論を行うべきである。
- (6) 今後、関係者を交えた検討委員会などを設置すべきと考える。

## (2) ごみ収集

佐賀市では、可燃ごみ収集については、すべて直営で行われているが、トン当たり経費が17,469円（平成11年度決算）と、民間のトン当たり平均経費8,208円（地方自治経営学会調査）と比較して、約2倍と割高になっている。

全国的な傾向としても、ごみ収集業務は民間委託への切り替えが行われている。佐賀市では不燃物等については既に民間委託が行われているものの、ごみ収集業務全般について民間委託すれば、2億8千万円の経費削減という試算効果も出ている。

このことから、今後は退職者不補充などを行い、段階的に民間委託に切り替えるべきと考える。

### (3) 新清掃工場の管理

新ごみ清掃工場については、平成15年度から運転業務を開始される予定であり、その運営管理については、この時機をのがすことなく、コストが低く、かつ高度技術に対応できる民間に委ねるべきである。

### (4) 学校給食

学校給食調理業務については、他都市の事例から佐賀市の規模に当てはめた場合、2億円を超える経費削減が試算されている。しかしながら、学校給食はコスト論だけで検討すべきでなく、学校給食が果たす教育的な効果を見据えて考えるべきである。

行政改革の観点からは、センター方式が望ましいとの意見もあったが、現行の自校調理方式を継承した形で、地場の食材を生かすなどの工夫も行いながら、安全性に配慮して調理業務の民間委託を推進すべきである。

### (5) 市長車

公用車については、既に集中管理を行い、助役車も廃止するなど効率的運用が図られている。なお、運転手付の市長公用車は、その役割も必要と考えられるものの、毎日継続して使用するものではない。市長公用車に要する経費は、平成11年度で年間930万円かかっており、これをタクシー利用に切り替えた場合、1キロ当たりの料金単価を基準として、年間300万円でもかなう試算が出ている。このことから、今後はハイヤー契約やタクシー利用などへの転換をすすめるべきである。

### (6) 学校事務員（用務員）

学校事務員については、嘱託員化を順次進める中で、最終的には中学校校区に1人（9校区）の配置を教育委員会は予定している旨説明を受けている。現在、学校事務員が行っている施設の維持管理業務などは、必ずしも正規職員でおこなわなければならない業務とはいえない。正規職員と嘱託職員の1人当たりの給与差額からみると全校嘱託化を行った場合、約1億円の経費削減が可能となる。

九州の県庁所在地の状況を見ても、退職不補充や人事異動等により段階的に臨時職員化をされている。佐賀市においては、このような理由から今後その実態を見ながら、退職者の不補充を行い、全校すべて嘱託で対応すべきであると考えられる。

### (7) 電話交換業務（電話のダイヤルイン方式の導入）

電話のダイヤルイン方式の導入は、直接担当課への電話が可能となり、市民サービスの向上にもつながる。しかしながら、市役所の規模では代表電話は必要であり、一部電話交換業務は残すべきと考える。ただし、この場合にも正規職員は最小限にとどめるように努める必要がある。

なお、電話交換手を、直営から民間委託に切り替えると、平成11年度の場合、年

間経費 2,960 万円のうち、約 1,900 万円の削減効果が見込まれる。早急に嘱託化または民間委託に切り替えるべきと考える。

#### (8) 保育所

現在、市立の園児 1 人当たりの市費投入額については、平成 11 年度で約 4 万 8 千円となっており、私立の平均額 1 万 5 千円(地方自治経営学会調査)と比較した場合、相当の格差がある。公立から私立に切り替えるとした場合、2 億円を超える経費が生み出され、この点から公設民営への切り替えを検討することが望まれる。

しかしながら、今日、出生数・学齢前児童数が年々減少しているものの、核家族化の進行により、保育に関する需要は多岐にわたり、求められる保育サービスも多様化している。そのなかで、公立としての特色・効果を出す必要があり、公立としての役割や必要性もあると思われる。このため、今後は公立の役割を再検討しながら、サービスの低下とならないよう、民間の活力の導入を含め、引き続き保育所運営の検討をすすめるべきである。

#### (9) 幼稚園

現行の幼稚園は、私立幼稚園と比較した場合、園児 1 人当たりの経費が多額であり、また市内にただ一つの市立ということで、不公平感があるのも否めず、私立幼稚園との平準化が必要と思われる。今後は、市立としての果たすべき役割も考慮しながら、将来は、民営の方向で検討をすすめるべきである。

#### (10) 学童保育

佐賀市の児童 1 人当たりの経費は、学童保育を嘱託で行っている全国平均の約 6 割、正規職員で行っている全国平均の約 2 割と、非常に安いコストで運営されている。この点から、現状のままの運営が適当であると評価できる。

今後の課題としては、保育時間・日数の延長などについて受益者負担を原則としながら、保護者の要望に弾力的に対応できる運営を図ることと考える。

#### (11) 土木センター

業務内容が単純労務、労働提供業務であり、将来的には日々雇用、嘱託あるいは民間委託に切り替えを行うべきであると考ええる。

#### (12) 斎場

他市と比較した場合、市の現行 1 人当たりの人件費は約 500 万円であり、一部委託の場合 1 人当たりの平均委託料 700 万円、及び全部委託の場合 1 人当たり平均委託料 650 万円と比較したときコスト安であり、現行のままで良いと考えられる。

現在の正規職員 3 人、臨時職員 4 人の職員体制については、段階的に臨時職員への

切り替えも検討すべきと考える。

### (13) 佐賀球場

現在、正規職員2人で施設の維持管理業務を行っているが、他の体育施設（市立野球場、弓道場、市立体育館、テニスコート等）は既に（財）体育協会に管理委託されている。また佐賀球場の管理運営業務についても、現在の正規職員を嘱託員に切り替えた場合、年間1千万円程度の経費削減が見込まれるので、積極的に外部委託を推進すべきである。

### (14) 保育所給食

保育所給食については、「保育所のあり方」とも関連する問題であり、合わせて検討すべきものとする。

### (15) 学校事務職

学校事務職のうち事務室事務職員については、一部嘱託化されているが、全国的に他市の状況をみた場合、既に正規職員が配置されていないところが多い。県費職員が配置されているなかで、その必要性について検討すべきである。

また、図書館事務職員については、その嘱託員化が進められているが、学校司書や図書館の持つ重要性を踏まえ、図書館への人的配置についても、引き続き検討すべきである。

### (16) 公民館

現在、公民館職員は、各公民館に2人ずつ配置されているが、今後の公民館のあり方については、平成13年度からの生涯学習基本計画の策定作業のなかで、組織及び運営体制の検討がなされる旨説明を受けている。本推進会議としては、嘱託でもよいのか正職員が必要なのか、さらに検討すべきものとする。