

平成22年度

# 世田谷区政策検証委員会提言

～持続可能な自治体経営の確立に向けて～

平成22年7月

世田谷区政策検証委員会

## 目次

はじめに .....	1
1 政策検証の基本的な考え方 .....	2
2 【視点1】行政と民間の役割分担について .....	4
《視点1 主な意見》 .....	6
3 【視点2】サービス提供体制について（外郭団体との連携） .....	9
《視点2 主な意見》 .....	10
4 【視点3】受益と負担のあり方について .....	12
《視点3 主な意見》 .....	14
5 まとめ .....	16
6 その他、素材事業に対する意見等 .....	17
7 委員名簿 .....	22
資料編 .....	23

## はじめに

世田谷区は、「魅力あふれる 安全・安心のまち世田谷」の実現に向けて、安全・安心のまちづくりを基本に、子育て支援、みどりの保全・創出等、さまざまな施策に取り組んでこられています。

しかし、世界金融危機に端を発する急速な景気悪化の影響により、世田谷区の財政は、平成21年度以降、特別区税などの歳入が減収となる一方、保育サービス待機児対策や生活保護等の社会保障関連など行政需要の増大にも対応する必要があることから、平成24年度までには更なる財源不足が見込まれるなど、厳しい状況に直面しています。

区はこうした現状を踏まえた上で、本格的な少子高齢社会というこれからの社会構造を見据え、従来の施策を見直し、安定した財政運営の回復を目指しながら、効果的で効率的な行政サービスを再構築する必要があります。

そこで、世田谷区政策検証委員会は、平成23年度の予算編成に向けた施策、事業等の見直しを重点的に行うとともに、中長期の視野に立って、施策の方向性を見出し、区民の多様なニーズに応じていく、区政の基本的なあり方を見出すために設置されました。

既存の制度や組織の枠組みにとらわれない、外部の視点から、客観的かつ幅広い検証を行うべく、7名の学識経験者委員、6名の区民委員が、公開の場で積極的な議論を重ねてきました。

本委員会では、世田谷区議会や、世田谷区外部評価委員会等のこれまでの議論に基づき、3つの視点について検証し、提言を行うこととしました。検証にあたっては、各視点に関連する、典型的で、わかり易い施策事業を素材に選び、作業を行いました。

区政の個々の現場で実践的に役立つ提言を目指すこと、委員全員の知恵や見方を活かしていくこと、そして、次世代に負債を残さず、よりよい社会を引き継いでいくために、中長期的な視点に立つことを基本的な考え方として取り組み、本提言をまとめました。

今後は、この提言の趣旨や内容を、すべての職場において、改善や見直しに役立てていただきたいと思います。その際は一律に当てはめるのではなく、個別の事業の状況や区民の声を把握するとともに、個人や団体、大学等の社会資源、又、自然環境にも恵まれた自治体であることをうまく生かしていただきたいと思います。そして、期限を区切って、いつまでに何をやるのかを区民に広く周知しながら取り組むことを期待します。

また、区民に対して情報提供を行いながら、区民自らが主体的に考え、区民からの議論の盛り上がりも必要なことであると思います。

本提言が区の行財政改革や将来を見通した世田谷区政のため、今よりもっと住み続けたい、行ってみたいと思える世田谷区の発展のために役立てば幸いです。

世田谷区政策検証委員会  
委員長 白井 達郎

# 1 政策検証の基本的な考え方

## (1) 基本的な考え方

世田谷区は、基礎的自治体として区民の生活に必要な基本的なサービスを提供しているが、多様化する区民ニーズに応えるため、先駆的な取り組みについても積極的に展開している。具体的には、世田谷区基本計画、実施計画に基づき、政策的課題については計画的に推進するとともに、区民生活の多様化に伴って拡大傾向にある行政需要に対応するため、政策評価、外部評価等によって区の施策を常に検証し、行政経営改革計画に基づく改善を行い、サービス充実に努めてきた。

しかし、平成20年秋の世界金融危機をきっかけに、区の歳入が大幅に落ち込み、一方で生活保護など社会保障費の増大や保育サービス待機児童対策などへの対応が求められ、区の財政状況は平成23、24年度の2ヵ年で約80億円の財源不足が見込まれるなど、厳しい状況におかれている（「資料編」第1回委員会資料2参照）。

今後の社会情勢を踏まえると、できるだけ速やかに強固な財政基盤と、持続可能な行政サービスの実施に向けた財政計画を確立し、社会の変化に対応できる体制を整えておくとともに、税の使い方についても、より適正かつ公平な活用に努める必要がある。

区は、最も住民に近い立場で施策を展開する。その際区は、全国的に統一された基準に従った施策を担う国や、広域的施策を実施する都と相互に連携しながら、地域住民の複雑かつ多様化する要望にきめ細かく応え、地域の課題の解決を図っていくことが役割である。

自分たちの地域を自分たちで治めるという地方自治の原点のもとで、世田谷区はこれまでも、行政と住民、事業者等が協働・連携して地域の課題を解決していく「新しい公共」の考え方で自治体経営に取り組んできた。しかし、公共サービスの需要が更に高まっている状況に対応するためには不十分であることから、改めて区はこの原点に立ち戻り、公共のあり方を検証し、再構築していく必要がある。

区は自らが担うべき役割を見極めて、その役割に沿った施策に重点的に取り組んでいくことが重要である。このためには、企業やNPOなどとの協働や役割分担を進め、区が先駆的に取り組んできた施策についても、公共サービスの質を維持するという行政の責任を果たしつつ積極的に民間の活力や資源を活用していくべきである。

## (2) 検証の3つの視点

これらを踏まえて、本委員会では、世田谷区が今後どのように区政に取り組むべきかを明らかにするために、行政は「何を」「どのように」「誰に（どのような状況の住民に）」対して公共サービスを提供すべきかを改めて見直し、次の3つの視点を持って政策、施策、事業の検証を行ってきた。

まず、行政は「何を」すべきなのか。

地方自治において、公共サービスの担い手は行政だけではない。住民自らが問題解決を図ることもあれば、民間事業者が市場において公共サービスを提供する場合もある。行政は、公共における役割を再確認し、行政が行うべきことを見極める必要があることから、「行政と民間との役割分担について」を検証の第1の視点とした。

次に、行政は「どのように」公共サービスを提供すべきか。

行政の役割とされた施策、事業については、最も効率的かつ効果的にサービスが提供されなければならない。そのためには、行政がサービス提供の能力を高めることはもちろん、民間事業者、住民・地域におけるコミュニティ、大学等の様々な資源を活用して、最小経費で最大福祉を実現する手段を選択する必要があることから、「サービス提供体制について」を検証の第2の視点とした。

そして、行政は「誰に（どのような状況の住民に）」対して、公共サービスを提供すべきか。

公共サービスは、限られた財源の中で、必要とする人に適切かつ公平に提供されなければならない。誰がどのようなサービスを求めているのか、サービスに要する経費を社会全体で支えるべきなのか、または受けたメリット（受益）に応じて受け手が費用を負担すべきものなのか、これらについて整理するために、「受益と負担のあり方について」を検証の第3の視点とした。

### （3）検証にあたっての評価の基準

これら3つの検証の視点について、それぞれ具体的な施策事業を検証素材として選び、以下の基準に沿って、検証作業を行った。

- |  |
|--|
| <p>①政策目的、成果目標、手段・手法は、現在において適切であるか<br/>そもそも目的や成果目標が、開始当時同様現在も有用であるのか。また、現在使われている手段・手法は、十分な成果を生み出すことができているのか。</p> <p>②運用の効率性と品質管理のバランスはとれているか<br/>施策事業の効率化が図られているか。また、効率性を追求するあまり、品質が低下していないか。</p> <p>③幅広い施策実施方法を選択しているか<br/>最適なサービスを、最小の経費で実施するために、最も有効な方法が選択されているか。</p> <p>④行政と住民などの関係の再構築を図っているか<br/>公共サービスを行政だけで提供するのではなく、住民や民間との協働による実施を図っているか。</p> |
|--|

次章からは、上記に示した評価の基準（評価軸）に沿って検証した結果を整理し、視点ごとに提言を示す。

## 2 【視点1】行政と民間の役割分担について

社会の変化により、新たに求められ、必要となった公共サービスの中には、行政がまず供給を開始し、そこから徐々に需要に見合った民間による公共サービスの拡大と市場化が進み、サービスの充実が図られていくものもある。しかし、民間による公共サービスが充実した状況にあっても、依然として行政がサービスを提供し続けていることがある。

そこで、検証の第1の視点である「行政と民間の役割分担」では、行政サービスは民間とどのように重複・競合しているのか、重複している場合はどのような役割分担が望ましいのかについて議論を行った。

具体的な検証を行う素材には生涯学習施策を用いたが、区の事業のいくつかは、大学の公開講座等の民間による公共サービスと重複・競合しているように見受けられた。生涯学習施策以外の施策事業においても、民間との重複・競合は多くの分野にわたっている可能性もあるため、区は、全ての施策事業について、改めて民間との役割分担を踏まえたサービスのあり方を検証すべきである。その際、区民、事業者等との連携・協働を一層発展させるという視点も重視する必要がある。

次の考え方に立って、施策事業の検証を行うことを、本視点の提言とする。

- (1) 既存の事業は、当初の政策目的により、成果の達成を目指して開始されている。事業を行うための基礎である政策目的が、依然として区として目指すべきものであるかを改めて確認し、すでにある時期に目的が達成されている場合や、社会情勢に照らして意義の薄れているものについては、目的達成のための手段としての事業の規模の縮小や廃止も含めた見直しを行うこと。
- (2) 現在においても政策目的が目指すべきものである場合には、その達成のための手段（事業）が適切であるかを確認すること。適切でない場合には、必要な見直しを行うこと。
- (3) 目的達成のために適切と考えられる手段（事業）について、公共サービスの民間による提供の状況を把握し、それが充実している場合には、民間による公共サービス提供を基本とすること。区が事業を行う場合には、実施理由を明確にするとともに、提供内容及び体制が適切かを確認すること。
- (4) 公共サービスの民間による提供への転換を図る場合であっても、必要に応じて、区は公共サービスの民間による提供の状況を把握し、区民が適切なサービスを受けられているかなどを適宜、確認すること。
- (5) 公共サービスの民間による提供への転換を図る際には、区はこれまでサービスを利用していた区民等に対して、その提供状況を十分情報提供するとともに、

経済的な事情等により必要なサービスを受けることができないことのないよう配慮すること。

- (6) 民間か区かという二者択一にとらわれずに、多様な知識や経験を持つ区民、町会・自治会やNPO等の活動団体、事業者、大学など、多様な地域の人材との幅広い協力や連携を推進していくこと。また、区と区民の間で、区は何をやるのか、どこまでやるのが適切なのか等の役割について、時間をかけて合意形成に努めること。
- (7) 区が事業を実施する場合には、区民に最も身近なサービスの主体であることを前提としたうえで、国、都との関係に留意し、連携の不足によるサービスの重複等の非効率が生じないようにすること。また、財源を含め、国及び都との行政間の責任を明らかにすること。
- (8) 区の事業には、目的やねらいが異なるという理由から、各部署で個々に行われていても、区民からは同様の内容と見えるものがある。区民の目線で事業重複がないかを確認し、重複する事業については、複数の事業が相互に関連し、総合的に実施することで有効性が高まることが明らかな場合を除き、整理統合も含めた見直しを検討すること。

## 《視点1 主な意見》

### < (1) (2) に関する意見 >

- 行政と民間のどちらがやるのか、ということだけでなく、そもそも必要なのか、という議論があつて、必要ならば初めて役割分担、という話ではないか。
- 施策事業の開始当初の事業手法は、時代とともに古くなったり、現在の社会情勢に合わなくなったりしている可能性がある。長く続いてきたという実績を評価するのではなく、そもそもニーズはあるのか、成果は達成できているのか、目的達成に適した手法なのかを常に見直し、手入れして行くことが重要ではないか。

### < (3) に関する意見 >

- 区内大学と市民大学の講座は、似ているものもあり、受講料もそれほど変わらないのではないかと思う。
- 青年の家の宿泊のようなことは、山奥などで、林間学校のように行うことも可能ではないか。
- 限りある予算の中で、どのように維持するかを考えたときに、市民大学も区でしかできないことだけを残して規模を縮小してはどうか。
- 市民大学のプログラムの内容を見ると、区の行う事業としては必要ないのではないか。大学のゼミ、通常の授業で学習した方も区にはたくさんいる。あえて、区としてそこまでやる必要はないのではないか。
- 市民大学について、市民自治の担い手を育てるという目的を語られたが、区内に多くの大学がある中では、その活用を含めて整理する必要があるのではないか。
- 充実している他大学の講座を活用するほうが、経費・コスト面でも効果があるのではないか。
- 市民大学は、1か所で行っているが、そこに来ないと受講できないデメリットがある。13か所の区内大学の講座等を区が利用料補助するなどすると、地域での受講もできるのではないか。
- 目的のために手段があり、手段として民間でもできることが増えている。むかし掲げた目標が今も重要ならば、より良い手段として民間の選択もある。それは経費面ということではなく、専門性を生かすという上でも。
- 政策目標達成のために手段がある。手段は時代によって変化している。常に見直しが必要で、より目標達成に有効な手段が選択されるべきではないか。それが民間であれば民間に。
- 青年の家の運営について、指定管理者制度の検討をしてはどうか。
- 青年の家は、宿泊だけの利用ではなく、利用率の低い平日にも有効に地域の方が利用できるような内容とするべきではないか。
- 市民大学がゼミに参加する利用者間、先生との間での絆づくりに有効だとは



思うが、絆づくりや市民自治の人材育成に2年間が必要なのか。

- ・ 市民大学は、平日の昼間が主のようだが、ニーズに応えられているのか。
- ・ 市民大学を仮に続けるのであれば、受益者負担ということを徹底的に考えて、区のコストが増えないように、むしろ減るように考えなければならない。

< (4) に関する意見 >

- ・ 医療もそうだが、民間に任せて、後で民間のサービスがだめになったではまずい。民間には安かろう、悪かろう、も混在している。区は常にサービス提供の状況や質の確保を、行政がやるやらないに関わらず確認する必要がある。

< (5) に関する意見 >

- ・ 子どもに関わるサービスは、民間でもたくさんあるが、ある程度の費用を必要とするので、限られた所得層の利用になっている場合がある。

< (6) に関する意見 >

- ・ 区内大学との連携が弱い。区内の大学の講座に行けるような補助制度などに振り替えたらどうか。区内大学の講座に、世田谷区の冠講座を設けたり、大学の研究などに区をフィールドとして提供したりするなどの協力も考えられるのでは。
- ・ 「協働」は、区民と区が一緒になって仕事をしようということだと思うが、これが今回の委員会では取り上げられなかったのはちょっと残念。協働の中で、区と区民の間で、区が何をやるの、どこまでやるのということについて時間をかけて合意を形成していくということが、これからの行政で必要なこと。
- ・ 区民協働であるとか、NPOとの協働や連携の考え方が、区の施策の中のどのぐらいの位置にあるのか。(区のほうが、政策の中で、どれだけ重要視していくか。)
- ・ どこかの団体に所属していない個人でも、役に立ちたいと思っている方はたくさんいる。そういう声などもどんどん生かして、マンパワーを使って、もっと活気のある区になっていけばいい。
- ・ 行政コストの圧縮を図るために、行政の内部努力のほかに、自助・自治を推進していくことが重要ではないか。
- ・ 地域には、様々な非常に専門的な知識を持った人材がいる。行政でもそれを把握して、そういった方々が企画運営する機会をどんどん拡張し、自主的な取り組みを育てていっていただきたい。

< (7) に関する意見 >

- ・ 世田谷区民は、東京都民でもあるし、日本国民でもある。行政サービスというのは、区から受けるものなのか、都または国から受けるものなのかという

違いがある。それについてすみ分けというか、区分けが区、都、国との間でちゃんとできていないのではないか。関係性というか、やるべき政治の区分をしっかりとするというコンセンサスづくりというか、世論づくりという努力をやっていかなければいけないのではないか。

- ・ 国と都との事業重複などの非効率が生じないように留意することを前提にして、国と都が行っていることを区がやってはならない（独自性の阻害）、ということがないように、また、国と都が行っているから区は行わなくていいという誤解が生じないような提言にする必要があるのではないか。

#### < (8) に関する意見 >

- ・ 市民大学と生涯大学との違いやすみわけはどのようになっているのか。
- ・ 生涯学習事業は、他の事業との重複について全体の検討が必要ではないか。
- ・ 市民大学と生涯大学との違い。市民大学の政策目標から見たときに、生涯大学との位置づけに説得力がないのではないか。
- ・ 各部署で行われている事業が一見重複しているようでも、それぞれで行われることで効果が増す（相乗効果が得られる）こともある。重複のすべてが統合すべき、廃止すべきではないのではないか。

### 3 【視点2】サービス提供体制について（外郭団体との連携）

検証の第2の視点である、「サービス提供体制について(外郭団体との連携)」では、行政サービス提供のコストをできるだけ抑え、かつサービスの質を高めるために、どのようなサービス提供者と連携していくことが望ましいのかについて、議論を行った。

検証の素材として、区が外郭団体と連携して提供するサービスを取り上げた。外郭団体は、法令上の制限などによりサービスが硬直化しがちな行政（第1セクター）と利益追求を主な目的とする民間（第2セクター）の間を補完し、より効果的・効率的な公共サービスを柔軟に提供できるいわゆる「第3セクター」として設立された経緯がある。しかし、外郭団体の設立当初と比べて、指定管理者制度や介護保険制度の開始、公益法人改革など、社会情勢や法制度等も大きく変化し、NPOをはじめとする、公共サービスの担い手は多様化している。外郭団体によるサービス提供が現在も最も適しているのかどうか、改めて検証が必要であると考ええる。

- (1) 外郭団体と民間事業者が同様のサービスを提供している事例が見受けられる。本来の政策目的や外郭団体の存在意義に立ち返り、外郭団体が担うべき事業と民間による公共サービス提供が可能な事業との違いを明確にすること。
- (2) 外郭団体と民間事業者が競合する事業では、どちらが適切なサービスを提供できるのか十分に検証した上で、必要な見直しを行うこと。
- (3) 外郭団体によるサービス提供を見直すにあたっては、現在外郭団体が行っている区民雇用、障害者雇用等を公共調達・契約の条件に入れて民間活用する方法なども含めて、より効率的・効果的な事業運営を図ること。民間活用の際には、事業の継続性や政策的な位置づけにも留意し、期限を定めて段階的な改善を図ること。
- (4) 外郭団体の事業については、その意義や必要性について、区民へ分かりやすく周知すること。また、外郭団体が引き続き担うべき事業についても、団体やその事業の存在意義を説明した上で、各団体の特性を活かした事業運営を図るよう努めること。
- (5) 外郭団体の運営にあたっては、区からの出向の目的である指導や支援がそもそも必要なのかという観点などから、関係を見直していくこと。
- (6) 外郭団体の利益を区に還元して、例えば重点施策などに活用する手法や、外郭団体の財産をより有効に利用する手法について検討すること。

## 《視点2 主な意見》

### < (1) (2) (3) に関する意見 >

- ・世田谷サービス公社のコンピュータ事業などは民間事業者によるサービス提供も可能ではないか。また、保健センターのウエルネス事業などは民間と似通っている事業ではないか。
- ・世田谷サービス公社の受託している飲食事業については、障害者雇用を前提としながら民間事業者を活用することはできないのか。
- ・社会福祉事業団と民間の介護保険事業者との違いは何か。また、区の外郭団体としての役割は何か。
- ・安定的に継続して実施すべきサービスは区が担うべきではないか。
- ・住民が高齢者とともに地域で暮らすことは大切である。社会福祉事業団の配食サービス等は、住民グループや、NPOや町会と連携して提供できる部分もあるのではないかと。
- ・区の補助金等による事業について、もっと絞り込んで、公共でサービス提供する分野を明確にしてもいいのではないかと。
- ・外郭団体が既得権を持ち続けることによって、新しい団体の参入が難しくなれば区民自治が失われる。区と外郭団体、地域、事業者を含めて、同様の職種、事業者の連携を図るべきではないかと。
- ・障害者雇用などを公共調達・契約の条件に加えて、民間活用を図るなどの工夫もあるのではないかと。
- ・外郭団体と民間の役割分担を見直す際、民間によるサービス提供が適切であるか、時間軸を持って段階的に見守っていくことが必要ではないかと。

### < (4) に関する意見 >

- ・サービス公社は、障害者雇用だけではなく、高齢者や女性の雇用も進めている。このような構造の中で、障害者雇用をどのように考えているのか。
- ・外郭団体がどのような事業をやっているということを、常に区民にわかるように伝えていく必要があるのではないかと。
- ・外郭団体については、そのノウハウを他のところに活かし、存在意義が薄れているものは淘汰していくという考え方もある。

### < (5) に関する意見 >

- ・指導、支援という言葉が出ているが、本当に必要なものなのかという見極めが必要なのではないかと。
- ・区のOB役員への退職金を出さないとしているが、業務と責任に応じた退職金は支払ってもよいのではないかと。

### < (6) に関する意見 >

- ・収益をあげている株式会社から区へ寄付をするなど、事業収益を活用する工夫

はできないか。また基本財産を定期預金等で持っているのは、低金利の現状では、資金効率という観点から大きな不効率が存在しているのではないか。

## 4 【視点3】 受益と負担のあり方について

検証の第3の視点である「受益と負担のあり方について」では、検証の素材として健康づくり施策を取り上げ、議論を行った。

今日直面している厳しい財政状況においては、制度を継続する財源確保のため、また、利用者間の税負担の公平性を確保するために、受益者から一定の金銭的負担を求めていくことも十分検討すべきである。しかし、負担を求めることによって、そもそもの政策目的が達成できなくなるなどのデメリットが生じる可能性も、同時に考える必要がある。

利用者負担は一律に求めるのではなく、利用者間の公平性の確保、政策目標達成への影響、低所得者層への対応などを考慮して、個別的に検討が必要である。

- (1) 厳しい財政状況においても、中長期的に施策事業を持続可能な財源を確保するため、利用者に対して一定の負担を求めることを検討するべきである。ただし、政策目的の達成を妨げることにならないように、事前の検証及び影響・効果の測定が必要である。
- (2) 負担を安易に求めるのではなく、まず政策目的に立ち返り、政策としての意図を明確にし、そしてサービス提供のコストの妥当性について検証を行い、施策事業の効率化によりコスト圧縮を十分に行うこと。その際はサービスの質の低下を招かないように十分留意すること。
- (3) 新たに受益者に負担を求めていく場合、そのサービスの目的、内容などを踏まえ、公平なサービス提供となるように努め、見直しの優先順位を決定して導入を図るべきである。
- (4) 区民の生命や安全安心に係るものなど、公益性が高い施策事業において、利用者に新たな負担を求めていく場合は、低所得者がサービスを利用できなくなるなどのデメリットが生じないかなど、効果の検証を十分に行うこと。
- (5) 受益と負担のあり方については、負担の必要性などが区民にわかりやすく示されていない状況もみられる。区はより一層の政策広報の充実に取り組むこと。
- (6) 過大な行政サービスは、区民の自助、自治の機能低下を招く恐れもある。必要なサービスを必要な区民に提供することは重要だが、一方で行政依存を招くことのないよう、自助、自治の一層の推進を図り、結果として行政コストの抑制に繋がるような取り組みを行うべきである。
- (7) 負担には、金銭的負担だけではなく、区民が自治に参加し、自ら公共を担い、

地域貢献するという考え方もある。自助・自治を高める側面からも負担の見直しを行うこと。

### 《視点3 主な意見》

#### < (1) に関する意見 >

- ・ 特定の受益者がいる事業については、受益者負担を原則とし、また助成、給付事業についても、所得制限を原則とするべきではないか。受益者の状況によらず一律にサービスをばらまくような政策はやめるべきではないか。
- ・ 政治には所得の再分配機能があるから、低所得者層への対策があつてしかるべきではあるが、サービスが何でも無料でもらえる、というのは違和感がある。原則として、サービスの対価を払うべきではないか。
- ・ がん検診や子ども医療費助成などの健康づくり施策であつても、予算的限度がある以上、制度維持のために所得制限や一定程度の負担を求めていくことが必要ではないか。
- ・ 例えばがん検診の受診率を向上させていくと、事業規模が拡大していくが、財政的にどこで限界が来るのか判断するための、マーケティング的なデータを持つ必要がある。
- ・ 利用者負担を上げた場合、利用者から反発はあると思うが、ある程度の時間を経れば沈静化することもある。そのような影響の検証を行っているか。
- ・ 学習的意図を持って施策事業を実施し、利用者負担の影響などの評価を定量的に行い、漸進的に進めていくべきではないか。

#### < (2) に関する意見 >

- ・ 受益者に負担を求める前提として、事業運営の効率化が本当に図られているのか検証が必要ではないか。まだ行政コスト圧縮の余地があると思われる。

#### < (3) に関する意見 >

- ・ 利用者負担の導入や見直しを行うのであれば、まず余暇的なことなどから手をつけるべきではないか。
- ・ スポーツ施設等の利用料や自転車の撤去費用の自己負担などについては、もっと利用者負担を求めてもよい。
- ・ 民間の事業者であれば、事業に優先順位をつけ、業績や経済情勢が悪化した際には優先順位の低いものから見直しをしていくことは、ごくあたりまえの考え方である。行政であつても施策事業に優先順位をつけ、社会情勢の変化に合わせてやるべきことを取捨選択していくという考え方を取り入れるべきではないか。

#### < (4) に関する意見 >

- ・ 区民の生命に関わることについては、できれば見直しの優先度は下げてほしい。
- ・ 無料だったものが有料になるプロセスで、低所得者のがんなどの早期発見ができなくなると問題がないか。



< (5) に関する意見 >

- ・ 子ども医療費助成について、制度の不必要な利用を抑制するために、医者にかかる必要のないケースなどの啓発・情報提供を行う必要があるのではないかな。
- ・ がん検診について、制度の周知が十分でない。口コミ等も活用した広報が必要だ。
- ・ 多くの事業について、区報とホームページだけでは十分に周知されない。広報掲示板等を改良して広報を徹底するべきである。
- ・ 区民が負担の必要性を理解し、区民の間で議論が盛り上がっていくように、情報提供などの取り組みをさらに推進すべきである。

< (6) に関する意見 >

- ・ 税の使いみちとして「こんなことまで税金で実施しているのか」と驚くような事業もある。行政サービスの肥大化により、住民が行政を頼りすぎるという側面もあるのではないかな。行政サービスの整理や、利用者負担の見直しなどを行うべきではないかな。
- ・ 検診の受診率向上のために、利用料を無料にするのは誤りではないかな。区民に対して受診を促す啓発を行って、自ら受診するようにしていくことが行政の役割ではないかな。
- ・ 行政コストの圧縮を図るために、行政の内部努力のほかに、自助・自治を推進していくことが重要ではないかな。
- ・ 自転車の撤去費用の原因者負担の議論の前提として、放置自転車が少ないまちづくりを進めていく努力が必要ではないかな。
- ・ 現在、行政サービスは過剰な状態にあるのではないかな。それが結果として、住民の自助・自治を妨げる結果になっているとも考えられる。住民自治の発展を考慮して施策事業を実施し、区民に対して自助・自治の啓発を行うことが区の役割ではないだろうか。

< (7) に関する意見 >

- ・ 金銭的負担だけでなく、区民が自治に「貢献」という負担もある。財源がないので金銭的負担を求めるという安易な議論だけでなく、自助・自治の推進の観点から負担を再検討すべきではないかな。

## 5 まとめ

最後に、本委員会における視点ごとの検証結果および提言を踏まえ、世田谷区が政策全般を見直しする際の基準を提言する。以下の4点に沿って政策の見直しを進め、区と民間の役割分担の見極め、サービス提供体制の最適化、受益者と負担の適正化を行い、限られた財源のもとで中長期的に持続可能な制度設計を図ってほしい。

### (1) 政策目的、成果、手段・手法、組織体制は、現在も適切か検証すること

行政サービスの政策目的、成果目標は、事業開始時から時間の経過に伴い、今日の状況に合わなくなっていることがある。また、目的や成果目標は、今なお有用であっても、現在の手段・手法や組織体制が、目的達成に有効でなくなっていることもありうる。このような施策、事業については、区民の意見等を十分に反映しながら、事業の廃止や民間への開放、事業を担う組織体制の改革なども含めた抜本的な見直しが必要である。

### (2) 行政サービスの効率性と品質管理のバランスを取ることに

厳しい財政状況の下で、行政サービスの効率性の向上は重要な課題であるが、歳出削減を急ぐあまり、サービスの質の低下を招いてはならない。効率性と品質管理のバランスを取りながら、行財政改革を図っていくことが重要である。

### (3) 公益性を考慮しながらも、幅広い施策実施方法を選択すること

他の自治体に先駆けて世田谷区が先駆的に推進してきた事業やこれまで民間では支えきれない公共サービスなどについて、区、もしくは区の外郭団体が実施することは多い。しかしながら、公益性やサービスの質を担保しつつ、民間の専門性等を活用することも可能である。サービスの実施内容や方法については、幅広い選択肢の中から最適のものを選ぶ必要がある。

### (4) 行政と住民などの関係の再構築を図ること

行政と住民は、共に地方自治の担い手である。行政だけが公共を担うのではなく、時には住民が自ら地域の課題を解決する。また、民間事業者が公共サービスを提供することもあり、行政、住民、民間事業者の協力によって、地域課題の解決等により大きな成果が期待できる。事業によっては、区が自らリーダーシップを取りつつ、区民、民間との協働を強化し、自治を推進していく観点が重要である。

## 6 その他、素材事業に対する意見等

### (1) 青年の家、池之上青少年会館について

- ・ 青年の家は、学校とか教育関係の方とタイアップしてやっていただければ、よりよいのではないか。
- ・ 青年の家を使いやすい形に建てかえて利用者をアップさせて、利用料金もそれなりにいただくというような前向きな取り組みの形が望ましいのではないか。
- ・ 青年の家は、ユースホステルのような感じで、それほどお金をかけなくてもよく、清潔であればいい。
- ・ 青年の家の1年間の内容を見ると、78団体 1419人が使ったと出ている。大体300日のうちの100日くらいしか使っていない計算になって、あと200日はあいている。私も行って見たが、すごく環境のいいところで、どうして利用者がどんどん減っているのかという問題を解決しないと、建て直しということに結びつかないのではないか。
- ・ 青年の家という形で限定して持っている必要はなくて、いろいろなことに柔軟に使えるような施設に形を変えて、あいている時間と、泊まるときに異なる人が使うなど柔軟な使い方がもっとできないかなと思う。
- ・ だれでも参加できるような環境、利用者を青年に限らないということが、稼働率が高まるのでいいとは思いますが、それによって維持費の負担が大きくなっていくようではあまり意味がないのではないか。青年の家とか市民大学に関しては、今ある規模を広げずに、本当にその目的に沿ったものだけに集約して事業を続けていくということがベストなのではないか。
- ・ 青少年会館、青年の家に関しては、すごく老朽化も進んでいるので、建てかえるのであれば、宿泊施設みたいなものは必要なく、図書館が隣にあるのだから、千代田区のように図書館を第2のオフィスとして使ってもらおうということで、何か無線LANなどを無料で使えるような形の開放などはどうか。

### (2) 市民大学について

- ・ 市民大学がゼミというのを大事にするというのであれば、いっそゼミだけを残すということも一案。区内に大学や生涯大学に、知識を受けることを任せて、ゼミという形式の部分だけを30年を機会に少し残して考えていくということも方法ではないか。
- ・ さまざまな経緯があるのは十分理解しているが、政策目標が果たされているのかということについてちょっと疑問がある。政策目標を達成しようとするのであれば、その内容ややり方についても検討の余地がある。
- ・ 世田谷区がむしろ少数派ということを見ると、既に市民大学については1度受講料改定をしていたようだが、改めてそれを考え直す必要があるのではないか。

- ・ 地域の人材育成、市民自治というようなことで位置づけられるならば、内容は、カリキュラムをもう少し変えて、むしろ地域の自治を託せるような地域寄りのコミュニティ関連にし、講師陣にNPOの人たちの人材も生かしたような内容のほうがよりふさわしいのではないかと。
- ・ カリキュラムを検討したり、ゼミナールを開催したりということはあくまでも形式であって、それが実態として市民自治の強化につながるものであるかというのには本当に中身次第になる。
- ・ 何回やったとかということではなくて、それによって得られた本来の成果というものを主張していただいたほうが、事業の継続性や、例えばほかの事業を見ていく上でも非常に有効ではないかと。

### (3) 外郭団体について

- ・ 指定管理者制度では、民間が、県がこれまでやっていた内容をさらに充実して、赤字で経営していたものを、指定管理者として利益を上げる自信はあるということを知った。民間のそういうもうけるノウハウと生かす方向性を持ったかどうか。
- ・ サービス公社にしても、社会福祉事業団にしても、安定的に、なおかつ継続して行わなければいけない事業というのは、やはり行政がすべきではないかと思う。
- ・ 区職員の方々の退職後の雇用ということで、特に福祉の分野とか現場のノウハウを使っていくということとはよくわかるが、こういう点で役に立っているんだ、こういうふうによ請されているんだということもお聞かせいただきたい。
- ・ 社会福祉事業団は、民間を支援していくとか、バックアップしていくようなことは考えていないのか。
- ・ 区のほうで設備を持っていて、その中の運用を民間でする場合、サービスの品質管理みたいなことはされているのか。
- ・ 世田谷区に1つ窓口があって、そこに聞いたらすべてのことがわかる。1回足を運べばわかる状態にしておいていただけたら、多分今後老後が少し難しくないと、安心ではないかなと思う。
- ・ 世田谷区のシルバー人材センターとして、高齢者の就労について独自のオリジナルティーを持って、工夫をしてやっていただきたい。
- ・ いろんなボランティアで、1回ボランティアをやったらチケットか何かが出て、それを1枚か2枚で美術館が安くなるとか、そんな制度があってもいいのではないかと。そうすると、ボランティアも少しは楽しくなるのではないかと。
- ・ サービス公社が身体障害者を20名雇用していること自体は非常にいいことだと思う。ただ、外郭団体の評価をする場合に、それは本質的なことではない。
- ・ 障害者を多数雇用するという方針、政策をどんどん取り入れればよいとは思っている。しかし問題は、サービス公社が年間40億円の売上を上げて、なおかつ障害者をそれだけ雇用して、障害者を雇用しているということは、やっぱり経営上の

非効率があると思う。その非効率をかなり大きく取り込んだ上で、なおかつ利益を出しているということは、逆に言うと、サービス公社のあり方自体がちょっと変なんじゃないかという疑問がわいてくる。

- ・ 今13ある外郭団体が、本当に継続性を持って、もっとよりよく付加価値を高めていくということを考えたときに、これからの外郭団体の運用、運営的なものはどうあるべきか、そこにどういう人材を投入していったらよいのか、また行政としてのメリットがどこにあるのか、また民間とのコラボレーションということを考えたときに、その相乗効果はどういうところにあるのかということをもとめていくことが必要ではないか。
- ・ 外郭団体として何となく存在しているから継続しないといけないのかなというものは、どんどん淘汰してしまおうという発想も必要だろう。

#### (4) がん検診について

- ・ 胃がん検診の受診率を見ると、無料、自己負担なしという状況でこの受診率は大変低いという印象があるのだが、国と東京都の受診率の目標 50%、この辺で、国と都と区の事業としてのすみ分けはどのように考えているか。
- ・ 保健センターでなければ受けられない検診があるが、出張所と同じぐらいの数に増やすことはできないのか、これもぜひ検討していただけないか。
- ・ がんの治療費を無料化しようというような動きが出ていると聞いている。だから、予防ももちろんだが、なった後もそのような手当てが検討されてもいいのではないか。
- ・ 区民の税金は、当然低所得者、高額所得者にかかわらず負担をしているので、その再配分をどう考えるかという視点に立ってみると、がん検診においても子ども医療費助成においても、国民あるいは区民が平等にきちっと受け取るべきサービスであるのだと思う。  
そういう中で、どうやって限られた財源の中で考えていくのかということだと思う。
- ・ 税金などで負担しなければいけないところ、お金をかけるべきところは削減しないで、がん検診とか、そういうところへ区のお金を持っていってもらって、利用料が物価とともに上がったものなのだなと区民が納得するサービスに関してはお金を取っていてもいいのではないか。

#### (5) 子ども医療費助成について

- ・ 所得で考えると、低所得者の負担を減らすということもあり、逆に、高所得者も多いと思うので、高所得者は納税も結構して、そこで負担しているのではないかという話もきっとあると思うので、多分両方の見方が必要だと思う。
- ・ 命にかかわるところの削減はなかなか難しいかとは思う。また、ほかの 23 区と比べて世田谷区だけ見直しをして所得制限や上限を設けるということも難し

いのではないかとすると、予防に力を入れていくしかないのではないかと。

- 区民の税金は、当然低所得者、高額所得者にかかわらず負担をしているので、その再配分をどう考えるかという視点に立ってみると、がん検診においても子ども医療費助成においても、国民あるいは区民が平等にきちっと受け取るべきサービスであるのだと思う。

そういう中で、どうやって限られた財源の中で考えていくのかということだと思う。（再掲）

#### （6）政策検証全般について

- 世田谷区は、いろいろな人材がいる。その世田谷区から輩出されているいろいろな人材にご支援いただいて、お金のかからない、付加価値の高い、いろいろな面のご指導をいただくという発想というものはこれからあってもいいのかなと思う。
- 今の事業を小分けにしていって、受け入れられるところを増やすことによって、もうちょっと民間参入の機会が増えないかなと思う部分もある。一方で管理コストがすごく増える可能性があるが、まとめてどんと頼めればボリュームディスカウントもきく。あるいは契約にしても1本の契約で済むということはあると思う。
- コストは重要な部分だと思うが、市民自治というところに立ち戻りたいと思う。地域の中、世田谷の中で育ってきているNPOとか市民グループとか、それがまた法人化されていったり、小さいながらも会社をつかっていったりというような、区民の人たちが区民目線で事業をつかっていたり仕事をしていたりというものがある。そこを区のほうで政策の中でどれだけ重要視していくかということではないか。
- 区民に対してリターンを求めるものについてはどんどん育てていき、さらにそれを伸ばしていく。見込めないものについては淘汰すると言うか見直しをするとか、そういう考え方はあってしかるべきではないか。
- 江戸川区は駅前の地下に駐輪場をつかって、駅のすぐ近くに駐輪場を設けることで、有効な放置自転車対策にもなっている。こういった施策を見習うということは非常に大事ではないか。
- 公共性というような観点と民間事業者的な評価軸、それに加えて、事業の成長性などもぜひ評価軸に加えていただいてそういう3つの視点を組み合わせて資源配分というようなことをぜひ考えていただくといいのかなと思う。
- 事業性ということを考えたときに、どうしても個別の職員の企画立案能力が必要。関係する皆で骨格をちゃんとした形で、もう一度再構築するような形で積み上げていくということの中で、いろいろなものが見えてくるのではないかと。
- 国、都、区、あるいは隣の市と区というような区分かもしれないが、そういう組織をめぐる横断的な取り組みによって、もっと効率化できる場所があるの

かなという印象を持った。ぜひそういった視点も取り入れてほしい。

- どこかが悪者になって、事業の整理をしていき、かつそこを主管していくのはどこの部局であるのかという整理をしていくというところまでやっていかないと、多分先には進まないのではないかと。
- 割り切りということが1つ、それから、やはり人事登用なり成果主義というものを入れているほうがよい。
- 先駆的に無料化を所得制限なく進めてきたなどというようなことも、いろいろ評価はあるにしても、子どもというようなことについては一定の評価があり得るのではないかと。
- 機能の再評価ということをやっているのだというところを強調されたらいいのではないかと。
- 新BOPは将来的な子どものことを考えたら、毎日2時間か3時間いたから、こういう点がプラスだったということが将来的につながるようなことではないかと。
- サイレントマジョリティーの方たちの満足いけるような世の中になるような形で進めていただきたい。
- わかりやすい、本当に私たちでも子どもでもわかりやすい世田谷区の役所なり施設であってほしい。
- インフラとか公共サービスの需給のシナリオをきちんと持つきっかけとなってほしい。それがきちんとできてくれば、本来あるべき政策目的とか、政策の成果で、それを実現するための手段というところがきちんと形づけられると思う。
- 区民が参加して、気軽にこうやって行政の人と一緒に話ができるということはすごくいいことなのではないかと。
- 世田谷区が区民と一緒にあって、区民が自立してまちづくりに参加している区という形でアピールして、どんどん活性化していければいいのではないかと。
- 情報の伝達の仕方の工夫があってもいいのではないかと。携帯電話のホームページの有効活用であるとか、そういったものも1つの手段として考えていってはどうかと。

## 7 委員名簿

### 学識経験者委員（50音順）

氏名	経歴等
青山 賢五	公認会計士 世田谷区特別職報酬等審議会委員
牛山 久仁彦	明治大学政治経済学部教授
江尻 京子	多摩ニュータウン環境組合リサイクルセンター長 世田谷区外部評価委員会副委員長
片田 保	みずほ情報総研株式会社次長
白井 達郎 (委員長)	株式会社産学共同システム研究所代表取締役 東京農工大学 MOT 専門職大学院客員教授 世田谷区外部評価委員会委員長
和田 清美 (副委員長)	首都大学東京大学院人文科学研究科教授
渡辺 伊津子	駒澤大学経営学部准教授

### 区民委員（50音順）

氏名	経歴等
浅野 雄一	区政モニター
上田 菜穂子	
小野寺 邦子	
熊倉 真弓	
平野 紀雄	
堀口 初子	