

武蔵野市第四期長期計画調整計画市民会議

行・財政分野市民会議

第3回

日時 平成18年10月1日(日)

場所 武蔵野市役所 802会議室

1 開 会

○菊池 それでは、まだ何人か見えてないようですが、定刻になりましたので第3回の行・財政分野の市民会議を開催いたしたいと思います。よろしくお願いいたします。

2 議 事

○菊池 お手元に議事次第と今後の会議の予定案、行・財政分野市民会議第1回の議事録が配付されているかと思います。

それから、前回の打ち合わせで、今日の議題はいわゆる3点セットといいたいでしょうか、報告書、基本方針、それから集中改革プラン、これを中心に討議していきましょうということになっております。

早速この中身に入りたいのですが、1つだけ確認事項がございます。確認事項といいたいでしょうか、前回の会議の積み残しといいたいでしょうか、何人かの方から質問がございまして、それへの回答が保留になっている部分がございます。たしか酒井さんからも出ていたかと思いますが、これに関して当局の方から、今の時点でお答えできる分だけお答えしていただくかと思いますが、手短によろしいでしょうか。

○名古屋財政課長 それでは、酒井さんからのご質問のまず第1点目、大野田小学校が私の方でご説明したとき計画期間ということで、どういうふうに規模が決まったかということですが、大野田小学校の改築につきましては、学校、校長先生、教頭先生、それと保護者の方、学識経験者、それから行政当局で改築基本計画検討委員会というのを設けまして、その中で議論を重ねて基本的な計画を作ったという経過がございます。その計画を作っている中で、保護者とか地域の皆さんへの説明会等も開いて、いろいろなご要望も聞きながら、最終的に現在建っている大野田小学校の基本的な計画ができたということで、市民参加でつくり上げてきたということがございます。

それから2点目は、扶助費の伸びについて、どういう認識を持っているかということでございます。基本的には、扶助費につきましては、単価等は国で決定していることなので、なかなか詳しい分析ということにならないかもしれませんが、扶助費のほぼ半分は生活保護法による扶助費で、これらの伸びが大きいということで私も説明したのですが、財政的に説明をするので、あのときちょっとオーバーな表現になったかもしれません。それは私の方で誤解を招いたかもしれないので、その辺は申し訳なく思っております。

基本的には景気動向によるということで、生活保護の開始は、やはり経済的な理由が一

一番大きいものでございます。前回の説明で伸びが鈍ってきたとお話しましたが、経済的な回復が影響しているのかなと思います。ただ保護世帯の構成比を見てみると、単身の高齢者の世帯は増えているようなので、それが今後の課題となると考えております。

もう1つ、健康・福祉分野の委員さんである中村さんから、人件費についてご質問がありまして、バランスシート、財務諸表の中の数字で、単純に計算すると職員1人当たりの年収が1,000万円ということで、これはどうなのかということでした。人件費の総額につきましては、正規の職員以外の嘱託職員等の報酬もかなり入っておりまして、平成17年度の一般職、我々正規職員の平均的な年収は約790万程度ということでございます。中村さんには、一昨日、健康・福祉分野の会議がございましたので、その席上、担当の職員の方から回答の方を渡していただきました。

以上です。

○菊池 関連のいろいろな問題があるかと思いますが、とりあえず質問に対するお答えは以上のようなことで終了させていただいて、先に進ませていただきたいと思います。

早速この議題に入ってまいります。僭越ですが会を進める立場から、時間の効率的な利用ということも踏まえて1つ確認しておきたいのですけれども、この会議の目的ということでございます。前回もちょっとお話が出ましたように、この後設定されます策定委員会に提言をするというのが私たちの目的でございます。あくまでも提言というのは、この会の名前が示していますとおり行・財政分野について一定の方向性を出す、意見を出すということになるかと思っております。そのほかの細かい例えば教育であるとか都市の再生であるとか福祉であるとか、これは各分科会から別途出てくるものだということでございますので、この点ご確認をお願いしたいと思います。

行・財政といいますと、当然行政の仕組みがどうなんだとか、行政の効率性云々はどうなんだとかということになってくるわけでございます。もちろん、今日に向けてお読みいただいているらっしゃったかと思うのですが、基本方針の中にそれらが具体的にうたい込まれております。これらを中心に、今後議論していくことになるかということで、個々の支出項目について、これが適当なのかどうかとか、そういうところまで踏み込むのはちょっと難しいのではないかと思いますので、その点ご理解いただいて、ご議論した方がよろしいのではないかと感じたので、一言申し上げさせていただきました。

そこで、早速ですがここに入っていきたいと思いますが、基本方針の方からでよろしいかと思うのですが、言うまでもなく、これは17年に出されました報告書、17年の11月に

出されたもので、17年から5年間の計画、行・財政の改革を示したものでございます。これが4つのテーマに絞られておりまして、それぞれについて既にこのページの中で具体的に細かく述べられています。従いまして、これは既に策定されており、一部既に実施されている、あるいは検討中、あるいは19年度あるいはそれ以降の年次に向けて実施予定だというようなことが書かれているかと思えます。

そこで、ここでの会議の当面の目標は、これを中心に読み込んでいって、既に策定されているこの基本方針のうち、諸般の状況の変化などから、ここはこう変えていくべきではないのかとか、この改革のスピードはもっとスピードアップすべきじゃないのかとか、そういったような意見がいろいろあろうかと思えますので、そうした議論をしていくのがよろしいのかなと思えますが、いかがでしょうか。

具体的な議論の仕方ですけれども、いろいろなやり方があると思うのですが、とりあえず4つの基本、4つのテーマというのが打ち出されていますので、これら全体をざっと見渡して、問題点がここにありそうだなとか、ここにどうもちょっと議論したいところがあるんだけどもというようなところを、それぞれ委員の方から簡単におっしゃっていただく。それでもう一度最初に戻って細かく議論していくというやり方、これは私どもが大学というところである程度ボリュームの大きな議論するときそういうやり方をするので、たまたまそういうのはどうですかとご提案させていただいたのですが、いかがでしょうか。

あるいは、もう1つは、最初から淡々と進めていくというやり方も当然あるのですが、どちらでも皆さんのご希望に沿いたいと思えます。よろしいでしょうか。

○小美濃 今まで、こういう報告書とかをたくさんつくっていただいて、大体ほぼこれの問題付けはできていると思うのですが、基本的にこれは行政のサイド、結局お金をいただく方のサイドの報告書だと僕は考えています。これをこのままやっていくということになると、行政のいただく方の立場しか、余り言えないところがある。我々は、お金を払っているわけですから、結局立場が全然違うと思うんですね。それを踏まえて検討を進めていけないといけないのではないかなと思えます。

○菊池 全くそのとおりでございまして、誤解のないように補足いたしますと、私がこういった方面に研究上関わっているものですから、地方自治体に関わるというときに、大きくいうと2つあるんですね。

マクロの部分とミクロの部分と我々はよく捉えてしまうのですが、ミクロというのは、いわゆる行政組織の内部の経営の問題です。効率的な組織経営ということになるのですが、

これがミクロの部分です。マクロというのは、自治体が市民全体の快適で安全な生活を保障していく、そのためにどういう行政サービスを、市民のニーズをどうくみ上げて実行していくか。これがマクロの部分になるわけで、そこもうまくやっていかなければならない。それから、組織としての自治体の機能も破綻のないようにやっていかなければならない。両面考えていく必要があるのが、自治体の大きな役割だと思います。

いずれにしても、どちらの責務を果たすにしても、財源は市民の納めた税金でございます。それから、議会というところは、市民の要望を踏まえて、市民のニーズを把握して、政策に反映させていくわけですので、既にこの基本方針の中には、こういう言い方は誤解を招きかねないのですが、既に武蔵野市民の方のニーズを踏まえたものが反映されていると一応見なければいけないと思うんです。つまり、例えば行政のスリム化といったときに、税金の無駄遣いをしてくれるなという市民の要望が背後に反映されているわけでしょうし、それから、今までの努力じゃ足りない、もっと徹底してやれというのも市民の側の厳しい行政に対する要望だと思うんですね。

そうした中、これを作成した時点と今とでは時間の経過がございます。その間に経済社会の変化もございますし、市民のニーズの変化もございます。その変化をここにどう反映させていくかということではないのかなと思いますので、行政内部のことではなくて、もちろん市民の立場から、ここに意見をどんどん申し述べていっていいのではないのでしょうか。そんなふう思うんです。

○藤本 市民の立場というのは2つありまして、いろいろいいことをやってもらいたい、だけどできるだけ税金は安い方がいいという立場があります。行・財政の場合に、我々が1つ求められているのは、今後の財政がどういうふうになっていくか。今までの長期計画をつくったときに比べて、状況が随分変わっているわけですから、それがどう変わっているのかというのをまず押さえて、市民の税金が増えないように、あるいは市の債務が増えないように、そういうところに目配りしていかなければいけないと私は思います。

○菊池 今藤本さんがおっしゃった意見も全くそのとおりでございまして、私ばかりが話してもいけないのですが、一言で市民といったときに、今おっしゃったようにいろいろな意見がある。2つの立場があるんですね。

財政学なんかをやっている立場では、こんな捉え方をよくするのは。市民と議員さんと、それから行政に従っております官僚といいましょうか、お役人の方。お役人という言葉は、今余りはやらないですけども、公務員の方ですね。それぞれどういう立場で議論

するかというと、こういう改まった席ですと市民の全体の利益のために云々とか、議員さんも官僚の方も市民も言うわけですね。でも財政学では、あるいは経済学者は、もっと一歩踏み込んで、市民、納税者、投票者というのは、結局自分の今置かれている立場で、自分の利益を最大にしようとして行動すると捉えるのが一番わかりやすいという捉え方をします。

どういうことかといいますと、ちょっと短絡的な言い方で申しわけないのですが、金持ちは金持ちの立場で、これ以上税金を重くしてくれるなど要求するし、貧しい人は貧しい人で、もっと福祉を充実してくれと主張するのが普通だと考えた方が現実的だ。それから、議員さんはどう行動するかといいますと、とにかく得票数を最大化することなんですね。落選したら始まらないですから。では、残されたもう1人の行政の責任を負っている官僚はどうかといいますと、予算をたくさんとること、それからポストをたくさんとること。これはちょっといい過ぎですが、こう捉えるのが一番現実的だということです。

そういう目で眺めてみますと、今回も首相の候補者が3人出ましたが、国のレベルで考えれば増税はもう避けられない状況なのに、消費税の引き上げはやむを得ないとはっきりおっしゃったのは1人だけですよね。ほかの人は言葉を濁しておっしゃいません。来年夏の選挙が控えているからです。これが政治家の行動パターンです。

それから、我々市民、私ももちろんそうですが、税金を上げてくれるなど一方で主張するのは。他方で、行政サービスはもっともっと増やせというわけですね。矛盾しているんですね。

こういう社会のことを、アメリカの財政学者、経済学者は、レント・シーキング・ソサエティ、それぞれ個別利益を求めて代議制民主政治の中でうごめいているのがこの世の中だという捉え方をしているのですが、ちょっと極端な言い方ですけども、当たらずとも遠からずの議論だと思います。これは広く学者の間でも支持されている捉え方でございます。

そのことを踏まえていいますと、ここにいる皆さんも、私もそうですけれども、よくよくその辺自分のこととして考えておく必要がある。税金は高くしてくれては困る。じゃ行政サービスもその程度でしかできませんよということになっていくんです。逆に行政サービスを増やしてくれといったときには、じゃどれぐらいの税負担の増加を認めてくれますかという議論に当然なるわけです。だから我々市民としても、大変きつい議論をしなければいけないということだと思いうわけですね。

○藤本 ほかの分野は、みんなこういう行政サービスをやっていたきたいというのが主体なわけです。だけど我々はそうであってはいけません。むしろ、これだけコストがどうか、収支が悪くなっているときだから、もっと抑えなければいけないんだということをやるのが我々の立場であろう。もちろん、ほかの分野もあります。例えば行政をもう少し効率よくということもありますけれども、行政サービスの面から見ると、我々はむしろこれからの状況を見たら、抑えていくべきだという方を中心にやるべきだというのが私の意見です。

○内山 本論に入ったほうがいいのではないのでしょうか？

○菊池 早速議論が出発したと考えていいのでしょうか。

藤本さんの今のご提案は、この委員会としては、とにかく行政サービスを増やせということではなくて、今後の財政、収入増もそんなに大きく見込めないから、抑制していく方向で考えていくべきだろうと。

○藤本 その前に、どういうふうになるかということを押さえることが先だと、それやりたいということをおし上げたんです。

○菊池 という最初の議論が出たということで、では高木さん。

○高木 それに関連してなんですが、ご提案があったのが、基本方針並びにそれをより具体化された改革プランというものについて、妥当性なり、それを吟味していこうではないかという話だったと思うのですが、私は今藤本さんがおっしゃったように、前回名古屋課長から武蔵野市の財政状況について概括的なご報告があって、それについてみんなの認識が1つ向上したことは間違いのないけれども、それを踏まえて出されているこの行財政改革検討委員会報告書の、全体としての考えの枠組みの妥当性がいかにかという点については吟味されていないと思うのです。したがって、基本方針とかプランになりますと、勢い藤本さんがおっしゃったように、どうすればもっと削れるかとか、もっと効率化できるかという議論だけになってしまいかねない。

先ほどの立場でいうと、払う側の市民はそうかもしれないけれども、受け取る側の市民としては、それだけじゃないんじゃないか。いってみれば財政の構造を踏まえた歳出の構造、施策の構造としての武蔵野市のあり方、プライオリティーのつけ方そのものについて審議をするということが、私どもに課せられたまず最初の課題ではないかと思えますし、その議論の成果をある程度上げるためには、今の世の習いとして自治体の財政はきつんだというところから始まって、絞れば絞るほどいいんだという議論に流れることには私は反

対なんです。そこは武蔵野市の実情を踏まえて、一体どういう現状なのか、先はどうなるのか、このまちはどういくのか、このままでいくとどうなるのか。それ以外に、じゃ施策の方向をこういうふうに変えるとどうなるのか。そのあたりの吟味が、私は最初の議論ではないかと思う。そういう意味でいえば、議論すべきは最初の報告書そのもの、財政の枠組みとか今後の武蔵野市の流れ、予想というものについての妥当性を含めて。もちろん私も先ほども申し上げたように十分な資料は持ち合わせていませんし、見聞も極めて限られておりますので、いろいろな資料を当局から提供していただきながら、よりリアルな武蔵野市の未来ないしは置かれている状況というものを踏まえた上で、全体としての武蔵野市はどこに向かうべきなのか。

端的に申し上げれば、投資的な経費の負担が非常に高いという報告書の議論になっておりますが、そんなものは頼んだ覚えはないということもあるわけですね。そこを見直してくれないと、全体としての武蔵野市にあってほしいあり方とは違うということになるから、この投資的経費の5年間で四百何十億とかというものの内容を前提にするんだ、これだけ使うから大変なんだから、何を切り込むかを考えようなんていう議論には私は乗りたくないということを申し上げたい。

○菊池 今の質問の趣旨、皆さんおわかりだと思うのですが、要するに報告書で盛られているそのこと自体から議論すべきだということですが、全くそのとおりでいいと思います。ただ確認したいのは、この基本構想までは、議会の承認を得ているんですね。

○高木 それは我々の知ったことではない。

○菊池 もちろん、議会の承認は得ているけれども、そこから始めましょうといっても構わないです。ただ、行政の側にある人たちにとっては、議会で承認を得たということは、それを着実に実行していく権限と責任を当局は負ったということです。それに基づいてやっているということになるんですね。それで今まで多少なりとも進んできているわけです。そこでまた報告書の原点まで立ち戻って、もう一度報告書の中身について議論していこうと、皆さんがそうお考えになれば、それでいいのではないのでしょうか。

○酒井 私も高木さんの意見にほぼ賛成です。要するに他の分野の方は、多分私たちが求めている具体的なものを、いかに様々な多くの希望を、私は社会福祉を学んでいるので極力片仮名を使いたくないので、みんなが欲しているものを具体的にうまく運用して、お金をうまく配分して、みんなが幸せになるように配分していくことに、多分他の分野の方は終始していくので、かなり具体的な話が出ると思うのですが、私が行・財政を選んだのは、

高木さんがおっしゃったように、その根幹をなす部分、要するにさっきおっしゃったように、武蔵野市が誰のために、どのような考えを持って、どの方向に進んでいくのかということの確認がこの場ではできると思ったからです。だから、さっきの小学校の件に関しても、扶助費に関しても、そのことをどのように武蔵野市が捉えているのかという考え方を知りたくて質問したという流れがあるんです。

だから、高木さんがおっしゃったように、もしかしたら議会で承認を得たことに対して、私たちは反対だ、もう一回再検討してほしいという非常に厳しい意見を最終的に出すのか、今はまだそんなに結論を急いではいけないと思うので、むしろ私は急いではいけない議論をしなければいけないと思うので、それはどうなるかわかりませんが、もし万が一そういう意見がみんなの中でまとまったとしたならば、それはやはりきちんと受けとめてもらって、私たちも出した責任において、それをきちんと見守ることはしなくちゃいけないと思います。

そこをまず押さえた上で、先生が先に出された4つのテーマに向かったの議論の仕方というところで、先週、先生が優先順位というお話をされました。もし先生がおっしゃるようここにしている4つのテーマからまず学んで、その先に議論を進めていくという方向にみんなが賛成であれば、まずどれを優先にするのかということなので、大きくそれぞれの内容をきちんと確認することからして、じゃ3番から始めましょうとかというふうに優先順位を決めた方がいいと思います。

それともう1つは、先生がおっしゃったように、議論というか学ぶときに必要なこととして、最低限自分でわからない言葉の意味を押さえないといけないのがあって、皆さんそれぞれにわからない言葉とかについては調べていらっしゃると思うのですが、それでもやはり自分でそれが合っているのか、それこそ行政側が私がとらえたのと同じ理解でその言葉を使っているのかという確認をする時間もいただければと思います。

○菊池 ほかに関連とか、ございますか。

今酒井さんが、高木さんのご提言に賛成だとおっしゃってお話しされたのですが、報告書の提言に反対だとか賛成だとか、そういうことではなくて、報告書でこういう方針が打ち出され、それに基づいて基本方針ができ上がって、徐々に実行に移されているけれども、我々はその報告書に立ち戻って議論してみよう。それで修正すべきところがあれば、修正を提言していこうということですよ、高木さんのご意見は。だから、賛成とか反対とかではなくて、それでいいですよ。

○高木　そうです。

○菊池　わかりました。では、そんなふうに進めさせていただきます。

今酒井さんの方からもありましたが、この基本方針の中でもそうですが、いわゆる行政用語がいろいろ登場いたします。この基本方針は、ちょっと市民の方にはわかりづらいかなどと思われる専門的用語については、ありがたいことに最後に注でもって説明されております。簡単ではありますが、これは大変ありがたい心配りだと思うのですが、それでもわかりにくい言葉がいろいろ出てまいります。そういうこともあったので、まず全体をざっと見渡してみようというような気がして、先ほど冒頭に提案させていただいたわけです。

それから、高木さんの先ほどのご提言、皆さんにご賛同いただけたようでございますので、改めて4つのテーマが報告書の中で絞り込まれていった背景が、この基本方針の2ページで簡単に説明されているわけです。これは、どうしてこの4つのテーマが出てきたかという背景説明でもあるのですが、中身がこんなふう書いてあるのですが、この部分についてご理解よろしいでしょうか。例えば説明で若干舌足らずというようなところがありはしませんかという、私からのお尋ねですが。

○安田　質問ですが、この報告書は3つのテーマで検討していますよね。

○菊池　大きくいいますとそうですね。

○安田　それで、こっちは4つになっています。その3つから4つになったそのところの経緯といいますか、背景といいますか、簡単に。

○菊池　これは私がお答えするより、事務局の方で。

○山本企画調整課長　報告書の方は3点ということで、基本方針になったところにつきまして、1番の事務事業の見直しというものが、報告書の方にはないのですが加わったということになります。

これにつきましては、事務事業の見直しというのは、行・財政改革を推進していくための中で基本的なというか、1つの中核的なものでございますので、これは行政側の考え方として、行政側の事務事業の行政改革としての考え方についてそれぞれ項目立てをして、「不要不急、役割を果たした事務事業の見直し」、「事務事業の減量化・効率化の推進」、「行政の担うべき役割の見直し」、それから「新規事業への的確な対応」という形でつけ加えたということでございます。

○菊池　今の点を確認しますと、この1番と2番というのは、大きくいえば1つにくくられるということですよ。

○山本企画調整課長 そうです。

○安田 事務事業のスリム化ということですが、市役所の機能組織図というのはいらないですよね。いろいろ調べたというか中を見ましたが、組織とそれから仕事の内容は、武蔵野市何とかというしおりに書いてあったのですが、組織図がないですよね。例えば経営委員会とか財産委員会とか監査委員会という名前は出てくるけれども、組織図上どこにつながっているのか、それから権限がどういうふうになっているのか、議会というのが一番上なのか、横なのかとか、そういう組織図が会社には普通あるんですね。それを見れば、すぐ権限と仕事の中身が大体わかる。それを配っていただければと思ったんです。機能組織図ですが、それはないですか。

○山本企画調整課長 簡単には便利帳のところに書いてございますが、ただこの中のことが余り詳しくないので。

○安田 それは中のことだけで、組織の関係が全然書いてないんですよ。

○山本企画調整課長 ちょっと量が増えるかもしれませんが、所管している事項を書いてあるものがございますので、それを……。

○安田 それじゃなくて、所管している事項は要らない、極端に言えば。例えば「部門」という言葉を、この3つの中のどこかで使っていますよね。では「部門」というのは組織上どういうふうになっているのかなというのが一目見ればわかる、そういうのがないから、関係がわからないんです。決算と予算の関係で、調整課と会計課とか書いてあるでしょう。そういうのも、どういうふうになっているのか。上が経理部長で、こっちがどうなっているのかなとか。その上が市長なのかどうなのか、わからない。助役なのか。そういうのが一目で。要するに人間でいえば神経がどう働いているかということ。

○酒井 部門が違っていても同じ権限があるのか。

○安田 そう、権限は横並びなのか。

○酒井 それとか、例えばこことここで同じことを話して、ここで落としていくのかとか、そういうのがわからない。

○安田 それから、プロジェクトなんかをつくっても、それがどこに所属しているのか。例えば水道の子会社、土地子会社の窓口はどこなのか、一覧表でわかるようなのが組織図ですね。

○酒井 あると欲しいですね、私も。ここに1人2職制とか書いてある

○安田 人間の神経の図みたいなもの。それが普通あると思うんですけどね。

○酒井 なければ作りますか。

○安田 まあ、わざわざ作らなくてもいいですが、あれば。

○企画調整課長 それが全部一体的になっているものというのはちょっとございませんので、少し次回までに工夫して、何か皆さんに見やすく、わかるような形でお示ししたいと思います。

○安田 少なくともここに出ている言葉が、どういう風な権限でもって位置づけられているのか、見れば一々質問しなくて済むようなものを。

○菊池 それでは、今、もう少し機能、組織がよくわかるような市の行政組織のあり方についてのフローチャートのようなものでしょうか、用意していただけるということですので、期待したいと思います。

○藤本 それに関係しまして、できれば、例えば企業であると、定款があって、そして内規というのがあって、そして事務マニュアルみたいなものまであるわけですね。そういうものがありますと、なるほどこういうようにやっているのかというのが大体わかるわけですね。例えば事務事業というのは、どういうふうに進められるのかというのがわかるわけですが、そういったことを簡単に書いたものがあればいただきたいなど。

○宮本 例規類集

○高木 規定みたいな。

○藤本 そうです。

○菊池 規定集ですか。ちょっとそれは大変だと思いますが。市の概要がありますよね、大体の組織を示したものが。そのあたりと、それから今後用意していただけるという資料。このあたりが、今後の……。

○藤本 いや、それから事務の進め方です。1つ1つの課が、こういう案件が来たときにどういうふうに進めていくのかというマニュアルみたいなものが普通の企業にはあるんですよ。それがあれば、コンピューター化することもできるし。そういうものがないと、そういうことができない。だから、具体的にどうやっていらっしゃるのかというのがあると、実はそれが効率的なのかどうかという判断には役に立つんです。だけど、ちょっと大変だということであれば、それはしょうがない。

○酒井 でも、さっき安田さんがおっしゃったように、人の配置というか、この部署に何人というのがあれば、ここでは大体ここに力を入れて……。

○藤本 そういう意味じゃなくて、仕事をどういう流れでやっているのか。

○酒井 それもなんですが、その前にまず全体図の人の流れとか、組織図とフローチャートがあって、どこに力が……。

○藤本 組織図があれば大体流れがわかるんですよ。

○酒井 将来的にどういうふうにしていきたいのかということも見えてくるし。

○安田 意思決定の機関がどこなのかとか、そういうのはすぐわかる。

○酒井 その先に事務的な部分を簡略化していくためのがあれば。

○安田 余り細かいことはいいと思います。

○高木 この委員会から、例えばプロジェクトチームをつくって、民間の企業でやっていらっしゃる方何人かが、どこかに聞きとり調査に行って、効率的にやっているかどうか調べて報告してもらおうとか。ここで議論だけしていても、なかなか実態はわからないと思う。

○菊池 今、安田さん、藤本さんから、企業経営に深く携わった方からの企業と比較しての話が出たのですが、そこから入らないとまずいですかね。こんなことを申し上げるのは、時間との兼ね合いで、ごめんなさい。

○藤本 出していただけるのなら出していただきたいという、それぐらいの話です。

○菊池 4つのテーマがありますよね。事務事業の見直し、2番目で組織、人事体制の構築、3番目で健全な財政運営と効率的な行政経営とかと出ています。そこで、今のご議論は、今後当局が用意していただけるという組織図等もありますので、この2番、3番あたりのところで、今の議論をもうちょっと突っ込んでできるのではないかなという気がいたします。そこで絡めての議論としたらいかがかなと思います。

○安田 あれば質問しなくて済んじゃう。

○菊池 それでは、2ページの1の「四つのテーマ」というところで、こういうテーマに絞り込んだ背景説明があります。

それは、「サービス供給体制のあり方を『自助・共助・公助』の視点」、あるいは『補完性の原則等』から再検討することが必要」なんだと書かれているわけです。それからもう1つは数行下に、「これからは市民、NPO、企業など、様々な主体が共に手を携え、担っていく“協働”のまちづくりが求められている」。こういうような背景説明があるわけでございます。

これはよろしいでしょうか。ちょっと舌足らずな部分を説明させていただきますと、「自助・共助・公助」というこの言葉ですが、「自助」はまあわかるとして、「共助・公助」とはどういうことかということがあろうかと思うんです。これは、「公」「共」は公共事業な

どの公共ですが、我が国は長い間「公」と「共」が一緒になっていたのです。もっと昔にさかのぼると、「公」と「共」は別だったんです。それがあるときから「公」と「共」が一緒になってしまったんですね。今になって、また「公」と「共」を分けようということになってきた。歴史的な経緯をいうとそういうことがある。

そこで「共助」というのは、市民が市民たちの力で、どこのも借りずに自分たちの地域社会を安全なよりよいものにしていこうということなんですね。「公助」というのは、本来市民の個々の努力ではどうしようもないような問題、公衆衛生だとかそういったようなことを地方自治体が負うということになろうかと思います。

それから「補完性の原則」というのはよく出てくるのですが、残念ながらこれは注がっていないんです。これは、今学生に教えていても、学者も自治体側もよく使うのですが、よくわかってないんです。

この言葉の語源は、ヨーロッパに発しております。80年代の半ばぐらいだと思うのですが、EUが発展していく中で、行政の責務というのはまず市民に一番近いところの行政府がこれに当たるべきだ。全市民のニーズに応じる体制をつくるには、まず市民に一番近いところの行政府がこれを担うべきで、もしそれ以外のところにその責務を任せるとするならば、例えば県だとか国に任せるとするならば、経済性とか効率性とか社会的、歴史的な背景を十分踏まえて決めるべきだという原則。まずもっては一番住民に近いところの自治体、だから市町村レベルの自治体がこの責務を担うべきだといっているのがこれです。

これは、ヨーロッパ地方自治憲章という名前で、ほとんどのヨーロッパ諸国が批准しています。それほど重みのある原則ですが、我が国ではいきなりこんなふうによく使われるのですが、要は話は簡単で、市民に一番近いところの行政府が市民のニーズを把握して、それに応えるという原則だと思います。

そこで2の「実施期間」ですが、4つのテーマがこのように挙げられているとして、実施期間が今後5年間ということで、その意味では中期計画というような捉え方でよろしいのでしょうか。それがもう策定され、既に動き始めているということになります。

そこで、その後どうでしょうか。4つのテーマについて、「事務事業の見直し」については3ページ以降、大きな4つの項目に絞られて具体的なことが書かれております。それから「スリムで柔軟な組織・人事体制の構築」ということでは、(1)から(5)まであります。3番目が「健全な財政運営と効率的な行政経営」ということで、大きなテーマとしては、具体化の中身としては(1)から(4)まで書かれております。最後の「市民協働の

積極的推進と行政サービスの向上」という点については、(1)から(3)までといった形で書かれて、さらにその中身について①②というような形で個別に書かれております。

これが全体的なアウトラインですが、そこでどういたしましょう。事務事業の見直しから順次入っていきますか。それとも、1つのやり方としては、次にこれをもとに作られた集中改革プランを見ますと、既に実施に移されているものと、18年度に実施するとされているものと、19年度以降実施予定とされているものというように、実施時期が多少違うものがあります。そこで一番直近のものからやっていきましようかという議論もあり得るかと思うのですが、皆さん、どういたしましょうか。そういう具体的な議論をしていく中で、原理原則的な議論もいろいろ出てこようかと思うので、私としてはとにかく具体的な議論に入った方がよろしいのではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

○藤本 私は、1番、2番というのは、外部から評価するのは非常に難しいテーマだと思うんです。どうしたらもっとよくなるかというのは、相当中に突っ込まないといえない。

○菊池 詳しく組織とか機能を知らないと……。

○藤本 そうです。ですから、その意味では、余り突っ込む必要はないと個人的には思っています。

○菊池 関連のご議論どうでしょうか。1番、2番というのは、当然やらなければならないけれども大変難しいことだと。ということは、藤本さん、例えば4番あたりから先にやったらどうかというようなことですか。

○藤本 3番ぐらいからがいいんじゃないかなと思うんですけど。3番というのは、それをやるためにはかなりデータを揃えなければいけない。ですから、それを揃えていただくのに時間がかかりますので、どういうデータを揃えるべきかということから始めるべきかなと思います。ただ1番、2番は、もし他の方のご意見でやりたいとおっしゃれば、私は別にこだわりません。

○菊池 という藤本さんのご提案ですが、他の皆さんどうでしょうか。

○松村 基本構想も長期計画も、いわば4番から始まっているんですね。行・財政と書いてあるけれども、基本構想も長期計画も、4番のところのウエートが非常に大きくて、肝心の行・財政のところは少ししか書いてない部分がありますので、まずは4番からやっていただいて、その間に状況がわかれば、具体的な数字が出るものを後からに回した方がいいのではないかという気がします。そこのところを処理しないと、先に進めないのではないかと思います。

○菊池 ほかの皆さん、どうですか。三上さんいかがでしょうか。

○三上 どこから手をつけたらいいのか。データの読み込みをしないといけないところと、それから討議上の話のところがありますよね。私が今何か言えることがあるかということで見ると4番ですね。

○菊池 それでは、大橋さんいかがでしょうか。

○大橋 4からやった方がよろしいと思います。

○菊池 内山さんいかがでしょうか。

○内山 順番は、どこから始めていただいても結構です。

○菊池 西村さんいかがでしょうか。

○西村 どこからでもいいですが、質問があります。この改革プランというのも入るとい
うか、そこも突っ込みながらやるのですから、このでき方について1つ質問です。

3月に改革プラン案というのが市報に出されまして、一応意見を求めたということがあ
るんですね。私も読んだのですが、まるっきり意見を出せませんでした。説明会も何もな
くて、ただどこかでこれがあって、意見を求めただけでした。それで、このときにどれぐ
らいの市民の意見があったのかと、それからこの案からプランまでに変更があったのか、
なかったのか。

○菊池 案といいますと？この報告書のことですか？

○西村 このプランの前に、案というのが3月に出たんです。

○菊池 この集中改革プランの前にですか。

○西村 そうです。

○大橋 「プラン（案）」ですか。

○西村 はい、それが3月に出て、本当のプランが5月に出ているんです。その間の経過
について市役所の方に聞きたいのだけれど。

もう1つ、4番の「市民“協働”の積極的推進と行政サービスの向上」から始めよう
ということで私もいいのですが、「市民協働の積極的推進」と「行政サービスの向上」とい
うのは、本来違うものではないかというふうに思ったのです。そのことも含めてご質問しま
す。

○菊池 今の西村さんの最初の方の質問について、よろしくお願ひします。

○山本企画調整課長 この場で細かいデータはお示しできませんけれども、7人の方から
ご意見をいただいて、結論といたしまして、特に主だった変更点というのはございません

でした。

○西村 なぜ私がここで伺ったかという、これから私がこの1年の市民会議で、市民の目を全然通さずにきているものだったら、やっぱりこういう機会があってよかったと思います。

○内山 今、私、どこから始めても結構ですと申し上げたのですが、今後のスケジュールでいうと、今日を含めて4回でこの基本方針からの課題・論点の抽出という予定となっていますよね。そうしますと、この4回であらあらどういふふうに進めていこうかということを決めておかないと、時間切れになってしまうと思いますので、そこがちょっと気になるということが1つあります。

それと、この基本方針にしても改革プランにしても、報告書をもとに作成されたわけですが、これは当然、第四期の長計に沿ったタイムスケジュールですよ。今回の調整計画は、平成20年度からのスタートとなっておりますので、例えば今後、今回私どもがいろいろな課題・論点とした基本方針は、また調整計画がローリングする形で、行・財政について集中して改革していくプランニングというのが進むのかどうかということだけは、ちょっと教えておいていただきたいと思います。

○菊池 前半のご質問、お手元にこの会議の「討議予定(案)」というものが配付されておりますが、これに基づいて今内山さんの方からご質問があったわけですが、これはあくまで案でございまして、前回どなたかからご意見があったように、全体的な流れを押し返しておかないと收拾つかないのではないかとご議論があって、それで用意してくれたわけです。大体こんな全体的な流れで追いかけていけば、全体としてまとまっていくのかなということで作っていただいただけでございます。ですから、当然今後の議論の流れやら、皆さんのご要望やら、会議の回数やら、勘案しながら微調整して決めていくということですので、一応の目標ということでお考えいただければと思います。

それから、もう1つ、今お話のあった後段の部分ですが、繰り返しになりますが、我々は策定委員会の方に意見を申し述べる。策定委員会が、それを今後の具体的な長期計画にどう織り込んでいくかは最終的に決めることになるということになろうかと思います。もちろん、ですから我々のここでの委員会の意見が、策定委員会に反映されていくことは間違いないと書いていいと思います。

○小島 さっきの続きで、みんなそれぞれこの項目を重点的にするのかを聞いていただきたい。

○菊池 そうですね、わかりました。

それでは、小池さんいかがでしょうか。4番からということでもよろしいですか。

○小池 はい。いずれにしても3番、4番というのは、関連すると思うんです。4番をやる中で3番の論点も出てくるのではないかということ。

○菊池 すみません、お隣の方、まだお顔とお名前が一致しないので、コップが邪魔してお名前が見えないんですが。小島さんですか。小島さんはいかがでしょうか。

○小島 私は3番だと思います。というのは、行・財政の改革というのは、経営でいえば経営計画、こっちでいう長期計画、本当の中心がどうあるべきか。特に今の世の中において、一番求められるのは効率的なとか健全なとかということが出ていますけれど、これが本当に市の経営の根幹の問題だと思うんです。これを論議しているうちに、1番でも2番でも、全部関連して出てくると思うのです。

4番の方は、今現実には我々が参加してやっていること自体が、これが市政情報の徹底した共有とかパートナーシップでしょう。今現実には我々がやっていることが、まずそれが事実行われている反映だと思うんです。その基本は、やはり健全であり効率的な市の経営、これがどうあるべきか。今ももう進んでいるもの、議会などの進んでいるものを、我々がどういうふうにして一緒に考えて、いい知恵を絞ったり、新しい方向を見出していくかということを考えていくことである。そういう意味で、私は、この3番をやっていくうちに1、2、4が全部出てくるのではないかと考えております。

○菊池 3番をむしろ中心に進めていけば、ほかの項目が全部絡んでくるというお話でございませう。

島田さんいかがでしょうか。

○島田 私もそのとおりだと思います。多分時間がかかるのもここじゃないかなとも思いますし、最初からやられておいた方がいいし、データを集めるという話もございませうし、よろしいのではないかなとも思います。

○菊池 須藤さんはいかがでしょうか。

○須藤 私も3番から入れば、いいと思います。

○菊池 高橋さんいかがでしょうか。

○高橋 今回の会議は行・財政ということで、特に財政面の問題を中心ということで、武蔵野市の財政についてのこの間の勉強会の内容を聞くと、かなり数字なんか手堅くやっているなというのは感じるのですが、本当にそれが確かなのかどうかを、ここでは確認

しなければいけない。その作業をしたいなと思います。

○菊池 というと3番中心で。

○高橋 はい、3番中心ですね。

○菊池 田中さんはいかがでしょう。

○田中 私も3番からでいいと思います。その後1、2、4という順番がいいかなと思います。

あと、難しい話ですが、1番から4番まで見ていますと、それぞれごもつともなことだと思のですが、ただ、これを全部できるのかという問題と、これを行えば武蔵野市がすばらくなるのかという疑問というか、難しいものがあると思いますので、4番のテーマ設定ですとか、あるいは全体的な枠組みそのもの方がいいのかという話自体を一度どこかの場面で検討して頂いた方がいいかと思います。

○菊池 では、3番を中心にということで。

小美濃さんいかがですか。

○小美濃 私も3番からでお願いしたいと思います。理由としては、前回のときに、10年後ぐらいの学校とかそういうものの建替えとか、予算がどこに入っているのかとか、そういう質問がありましたが、そのときに明確なお答えがなくて、結局、学校を統合するとか、そういうようなことで対応できるというお話もありましたが、いずれにしてもあと10年ぐらいしたときに、積立金もどんどん減っていく。武蔵野市は、税金が他の市町村に比べてダントツに高いわけで、これ以上税金増やすことはまずできない。そういうことになると、どこかでやはり資金というものを考えていかなければ成り立たないことは決まっている。その場合に、例えば今までのいろいろなデータというのは、大体行政サイドでお作りになったものだと思いますので、議会というものもございしますが、議会もやはり給料をいただいている。ですから議会も大体どちらかという、選ばれたときは市民から選ばれているけれど、選ばれたときは、もう既に行政サイドになっている。大体そんな感じで、例えば自分たちの数をどういうふうに減らしていくか。それこそ議員の数も非常に多いですね。そういうものも減らして。給与面でもちょっとよくわかりませんが、年金とか、そういうものも議会の人たちのがどうなっているのかわかりません。それから、職員の方の年金とか、そういうものもよくわかりません。退職金がもちろん相当出ているでしょう。こういうことが、行政サイドの方が割合に恩恵を受けて、お金を出しているサイドの我々の方がどこかで我慢してくださいというのは、非常に不合理だと私は思うので、ぜひ3番からお

願いたい。

○宮本 私は6年前に定年になって、定年になったときに会社の書類を出してみたんですね。例えばうちの会社では退職金制度というのがあったり、それから前はシフト勤務というのをやっていて、そのときにもらった手当と、それが終わって今度は日勤になったときの手当の差というか、その途中にバブルが終わって大幅に賃金カットというか、要するにそういうことで会社の経費節減を働く方も受け入れてやってきた。そういうところから考えると、私がこの会でお役に立てるのは、そういう私の経験からの実際のデータをお渡しすること。今小美濃さんがおっしゃったように、企業経営で一番大事なのは、企業でいくと赤字がある程度累積すると、要は企業の売り上げの1年分の赤字をしょっていたら、企業は多分倒産しますよね。そういう状態でありながら、市債というものでもっていると。これをどうするかというのが一番問題だと考えます。

それから、前回名古屋課長が、武蔵野市はよそよりいいサービスをしているから人件費もかかるし、税金も多いとおっしゃったんですが、具体的に何というふうに聞かれたら、皆さんわかりますか。要するに職員の方に、私なんかも「おまえの会社は何で高いんだ。よそはこうだ。その差を教えろ」と言われるわけです。そうすると、そのときに、「何でも一生懸命やります。だからご安心いただけます」という説明でお願いしてきたのですが、そういう具体的なものを皆さんがつかめているか。それから職員の人すべてが、それを聞かれたらきちっと返事できるようにできているか。それがうちの会社の場合は社員教育であり、それが市役所の市長という行政の長の役目だと思うんですね。だから、そういう意味からいきますと、財政についてから始めていただくのが、私にとって一番わかりやすいということです。

○大橋 小美濃さんの発言は、議会のことを言っていましたね。それで、発案があるのですが、組織の問題ですとか、人事体制、あと職員数の低減ということ、実際かなり減らしていきますよね。でも議会の問題というのは、実はここでは触れてないんですね。これは確かに職員の側からは言いづらいし、いろいろな委員会でもなかなか出しづらいテーマではあると思うんです。そこは、どうでしょう。この委員会で、踏み込むべきではないか、踏み込むべき。

○内山 今おっしゃったことですが、私は、お隣同士で庭の手入れをしている途中で、自宅の垣根も伸びていますからと切るのは、それはありがたいことだと思うんですが、そもそも議会はいわば立法機関で、私どもが今回市民委員として提言をまとめるのは、行政に

ついでに行・財政の分野ですので、いささかそれはちょっと僭越かなと。皆さん言わずもがなの部分だと思うのですが、やはり議会の自発的というか自律的な改革を促していくように、また別のルートというかツールで私たちは参加していかなければいけないことだと思います。ちょっともうこのボリュームだけで十分です。

今、議会の方でも、いろいろな見直しについても検討されていると聞いていますので、ぜひそれはよい結果が出るように望んでいます。ちょっと今回の私たちのテーマとは別のように感じます。

○小島 会議の進め方のことですが、市民会議の基本ルールに、私は丸印をつけてあるのですが、我々が何をすべきかがこの1行にはっきり出ているんです。市の望ましい将来を考え、市全体を見渡した視点から議論を行います。これがはっきり出ているわけです。私も、何が重点かということでは3番ということですが、この中でいろいろなご意見もありましたけれど、まずはこの市は、職員の方もみんな一生懸命やっている。議会の方も一生懸命やっている。我々も、今前向きに出ているつもりなんですね。

だから、武蔵野市がよりよく、また効率的に、あるいは無駄をなくすということにおいて、まずは総論的に、市政がどういうものを現実経営計画としてやっているのかということ把握して、その中でだんだんと。まず総論から把握して行って、その中でどうあるべきかをみんなで意見を言って、それから個々の問題、小さな問題に移るべきではないかと思えます。余り最初から小さなことでそれぞれの意見を言っていたら、私前回も言ったのですが、何十時間あってもとてもじゃないけど、1日5時間やるべきだとか、そんなことはできないわけですね。だから、議長さんをお願いしたいのは、まず一体何を市が考えているのか。

経営もそうですが、さっきリストラのお話がありましたが、私ももう30年社長業をやって、監獄に入る以外は全部経験しているんです。リストラをもう大変な思いをして徹底的にやってきました。それで、ようやく利益が出てくるようになりました。それで、市のお役に立てたいのは、やはり市とか国とかを見ていますと、企業はものすごいスリム化を一生懸命血のにじむほどやってきたんですが、どう見ても国や市は、まだ肥大しているままであるという印象があります。

でも、そういうことを批判することは後にしたいと思うのです。そんなことをいう前に、やっぱり市の夢が大事です。企業もリストラだけではもちません。社員なり企業なりがお得意様に対してどうやってサービスしていくか、ちゃんと夢がなければ企業というのはも

ちません。ですから、この中にも、夢という部分が出てこなければいけないと思うんです。

そういった前向きな話で最初にスタートして、それを実現するためには何をスリム化しなければいけないのか。本当に実現するためには、スクラップ・アンド・ビルド。ビルドがなくてはいけませんよね。スクラップもそのためにしようじゃないか。そのためにとにかく我慢しようじゃないか。そのために職員の皆さんにちょっと我慢してくださいとか、それが最後に出てくると思うんです。

まず基本方針を理解して、そして何が一体大事なのかということ、みんなで徹底的に個人の立場で議論をしてやっていけばいいじゃないかと思います。最初に余り細かいこと、重箱をつつくようなことを1つずつ取り上げたら、私も10も100もありますよ。みんなそれぞれにあると思う。それを議論していたら、時間がものすごくかかってしまうと思いますので、その辺うまくご指導お願いしたいと思います。

○菊池 おっしゃるとおりだと思うんですね。皆さんもそのことはおわかりだと思うのですが、とりあえず我々の前にある具体的なたたき台はこの3点セットだと思うんです。この中で、非常に抽象的な書き方をしているのもたくさんあります。それから、ここにいる行政の側の人には申し訳ないけれども、こういう文書というのは、とげのない書き方で非常にきれいに書かれているので、一見突っ込むところがないように見えるわけです。

そこで、私が今日心がけてきた1つの点は、あえて言おうと思っていますが、皆さんが市民自身として、それぞれ市が行っている行政に対して何をやってほしいのか。こうやってほしいと思うけれどまだ実現していないねとか、その日常の市民感覚からとらえて、差し障りのないいろいろな目標が掲げられているけれども、そのどこを照らしてここで突っ込んでやろうとか、このあたりを突破口にさせていただくのが一番身近な話になっていくのではないかと思うんです。大所高所から難しい言葉を使ってというよりは、そこから入っていくのが切り込みやすいのかなという気はしています。

そこで、小島さんもおっしゃったように余り細かい議論になるといけませんので、これをたたき台にして、委員の皆さんが自分が常々言おうと思っていたことはここだと、それぞれあろうと思うんです。場所が違うと思うんです。それを大いにおっしゃっていただいて、ふだんの日常的な市民感覚をそこで発揮していただくと、生きた議論になるのかなと思っています。抽象的な概念で幾ら議論していても、突っ込んだ議論はできません。そんな気がいたします。

○高木 今先生がおっしゃったこととどういう風にかかわっているのかよくわからないの

で発言しますが、私は、小島さんのご意見に賛成で、最初に先生がおっしゃったように、市の行・財政というものを見ていく場合に、市の行財政として赤字が出なくて黒字が出れば済むというものではないわけですね。市の活動を通じてまちがどうなるのか、みんなへのサービスがどうなるのかということのを抜きにして、言ってみればけちけちプラン、儉約プランを我々がつくればいいとは、僕は全然思わないんです。

このまちにこれから 20 年、30 年と暮らしていく中で、どういうまちになってほしいのか、そのためにお金をどういうふうに使えばいいのか、だとすればここは切るべきではないかという議論にしないと、ここは切りましょう、これもやめましょう、これはもっと儉約できるんじゃないかみたいな議論は、僕は極めて消極的で意味がないと思う。まちの流れとして、最初にも少し説明しましたが、若い人が増えているのか減っているのか。そういうまちの流れ、一体どうすればこのまちが活力を持って、みんなが暮らしやすいまちになっていくのかということを見据えた上で、何をしようという話をしないと、その裏側としての節約とか儉約、これを切り捨てようとかという議論でないと、何だか知らないけれども嫌な議論ばかりだなという感じがして、僕の方がもっとリストラされているんだみたいな話ばかりでは仕方がないと僕は思っておるんですね。

そういう点では先生がおっしゃったこの 3 項目、これをたたき台にしながらということの幅が、その辺までを見通してそれを言うのかということなんですが。これからの武蔵野を考えてみるときに、こういうことをむしろ事業としてやってほしいとか、こういうまちづくりを進めるべきだとかという議論に裏づけられて議論をしていかないといけないのではないか。同じことを言っていることになれば全然構わないんですけども。

○菊池 同じことを言っているんですよ。今高木さんがおっしゃったこと、皆さんも全く同じ考えだと思うんですね。私が申し上げたいのも高木さんと同じでして、例えばこのように切り詰め、切り詰めという議論をして切り詰めるのは、市民の皆さんがもっとここにお金を使うべきだと考えている部分があるかもしれない。そこにお金を回すためには、余分なところを切り詰める必要があるわけでしょう。だから、切り詰めの作業も同時並行してやらないといけないわけです。そういう意味で私は申し上げているわけで、とにかく切り詰めればいいということではないので、それは誤解がないようお願いしたいと思います。

○小島 結局、3 番をやって、我々も勉強しなければいけないわけなんです。我々だって何もわからないんですよ、皆さん意見を言ってますけど。まず経営計画があつたら、社

員に全部浸透するまで徹底的にトップが、私はトップでしたが、わかりやすい言葉で細かい計画を出す。その前にまず勉強して、みんなで会議をやって、そこから何をやるべきかと。その前に、企業の場合は社長みずから夢を出しますけれどもね。そうしなければいけないんです。その夢の部分、これにはちょっと足りないかもしれません。そのところはともかくとして、まず我々は勉強すべきだと思う。だから、2～3回は仕方がないですよ。我慢して、市が一体何を今しようとしているのかをまず聞いて、その中で物足りない、あるいはこれではおかしいというのを始めるのは、もうちょっと時間が要るんじゃないかと私は思います。

○菊池　そういうこともあって、最初全体を見回したらどうなのかなということがあります。それから、このプランにもありますように、この基本方針をとにかくたたき台にして最低でも4回。こういう中で行ったり来たりの議論になるかと思いますが、順序は踏むにしても。それでいいんじゃないかと思えますね。

ということですが、どうでしょう。

○藤本　私は……。

○菊池　藤本さん、ごめんなさい。これからご意見伺いますが、踏み込んでいいのではないかと。皆さん、大体3番から話を始めましょうという意見が多かったので、3番から入ります。入りたいです。入った中で、藤本さんのお話も伺っていきます。

よろしいでしょうか。そういうことで、まず3番ということから踏み込んでみたいと思います。

3番については、ざっと見てみますと網掛けの部分で(1)から(4)まであります。そしてそれぞれの網掛けの部分についても、細かい部分を書いてございます。これについてわからない部分があったら、当局にご質問いただく。それから、疑問に感ずるところ、もっとこうすべきじゃないかという積極的なご提言、どんどん言っていただいでよろしいんじゃないかと思うんです。そこからいろいろ関連したものが出てくるかと思えます。

○酒井　わからないことから入っていいですか。幾つかあるのですが、1つは12ページの真ん中より下の方の網掛けの4の「財政援助出資団体」というのが、自分でわかっているようなわかってないような。何でこうやって援助しなければいけないのか、援助すると私たち市民にとっても有益なのか、全然これがわからない。

○菊池　出資団体というのはどういうものかというのはいいんですか。

○酒井　それも含めてです。何となくわかっているけれど。

○菊池 わかりました。では、そこから片づけていきます。

〔「一覧でありました」と呼ぶ者あり〕

○菊池 前にありましたね。

○酒井 一覧は見ています。一覧を見ても、自分で全然わからないので、済みません教えてくださいという感じです。

○中野行政経営・評価担当副参事 それでは、簡単にご説明したいと思います。皆さんにお配りしました行財政集中改革プランの29ページの後に、財政援助出資団体経営改革プランという形でお付けしております。その1ページをご覧くださいますと、対象団体ということで、出資団体それから援助団体を合わせますと11。いわゆる外郭団体というふうにご理解いただけたと思います。

〔「どこですか」と呼ぶ者あり〕

○中野行政経営・評価担当副参事 集中改革プランの29ページの後に、財政援助出資団体の経営改革プランを独立させて付けてあります。その1ページになりますが、いわゆる市の外郭団体と言われるものです。これは基本的には市が出資なりをして、設立をした団体です。市がやっている市民サービスについて、これを一種代替させたり補完させているもの、そういった活動に対して、毎年市の税金等々をつぎ込んで、その各団体の活動を援助しているというようなものでございます。ですので、広い意味では、市がやっている市民サービスを外郭団体とともに進めているという内容でございます。

○酒井 言い換えれば、本来だったら市がやるべきことなだけけれど、例えば人が足りないとか、時間がないとか、それをやるスキルを持っている人がいないとか、理由はわかりませんが、とにかく市がやらなければいけないことを肩代わりしてもらっているという感じですか。

○中野行政経営・評価担当副参事 そうですね。1つ例を挙げますと、市役所のすぐ隣にスポーツ施設がございます。総合体育館を始め、温水プールですとか陸上競技場、これは今現在、先ほどの出資団体の一番下に財団法人武蔵野スポーツ振興事業団と書いてありますが、こちらの方に基本的には管理をさせている形です。これはいわゆる財団法人を設立しまして、そこで職員を採用する。その職員というのは、我々市の公務員とは違しまして、その団体で採用している職員です。内容を見てもみますと、基本的にスポーツ系の大学を出ている方、スポーツ系の専門知識を持っている職員を採用しています。そこでいろいろなスポーツ教室ですとか、施設の管理などもやらせている。

我々一般的な市の職員は、月曜から金曜までの8時半から5時15分までが勤務時間ですが、あちらのスポーツ施設を見ていただきますと、基本的に朝の9時から夜9時半まで、土日も含めて毎日やっています。休みは月に1回だけというような形でいろいろなサービスをやっているわけですが、これを市の職員に全部直接やらせるのは無理があるということもありまして、そういった専門的な知識を持った職員に、かなり柔軟な市民サービスを提供してもらっているという形で今現在行っております。これが1つの例です。

他にもいろいろなサービスを市にかかわって提供するという形で運営されています。

○菊池 ただいまの説明でよろしいでしょうか。

どうぞ関連質問、あるいは他の分野についてのご質問、ご提言など。

○内山 関連ですが、このプランの援助出資団体については、土地開発公社は職員の兼務の運営のため、この出資団体経営改革プランから外れると。そうすると全体の行財政集中改革プランのどこにそれが入っているのかというのを教えていただきたい。

それと再編とか運営の見直しとかを考える場合に、やはり外郭団体には一定の同じ物差しで評価とかをしなければいけないと思うのですが、援助出資団体経営改革プランから外れると、それだけ違う物差しになってしまうのかなと思って、その辺の改革の基本部分がよくわからないので教えていただけますか。

外郭団体は旗色がここのところずっとよろしくないものですから、おのずとそちらに何か、先ほどの議論とは反対ですけれども、見直すとすれば何かあるのではないかと思うものですから、教えてください。

○菊池 ただいまのご質問、外郭団体、出資団体の再編の基本はどこにあるのかということですか。外す、外さないの基本的な考え方はどこに置いているのかということでしょうか。

○内山 そうですね。

○中野行政経営・評価担当副参事 まず土地開発公社についてのご質問をいただきまして、先ほどからご覧いただいているこの下に、今ご質問いただいた内容が書いてございます。実は土地開発公社の職員というのは市の職員が兼務をしております、いわゆる団体としての固有の職員はおりません。土地開発公社は何をやっているかといいますと、ここに書いてありますように、公共用地ですとか、そういった土地を市の指示に従って、市は予算を持ってない、ただ何らかの形で土地が出てこれを買うといった場合に、土地開発公社に用地先行取得をさせる。これはすべて市の指示で土地開発公社を動かして買わせている。

外郭団体といいましても、市が一体になって運営をさせているというものでございます。ですので、ここの職員がどうだとか組織がどうだという形ですと、市全体の改革プランを当てはめて考えて出てきたということで、そこに独自の職員がいないものですから、経営改革プランを持っていないという形であります。ですので我々市の職員と同じような形で、改革プランの中で全部含まれるということです。

○高木 その財政援助団体というのは、そうはいつでもそれぞれの実体があって、いつてみればそれぞれの事情があるから、それに即して検討しなければならないけれども、土地開発公社は市に対して一体だから、市が判断すればやめることもできるし、賛助もできるから、個別の配慮をした検討をする必要はないと、そういう意味ですか。

○菊池 ほかにどうでしょうか。

○小島 このプランの3項についてやろうということに決まったわけですが、これを見ていきますと、これはもう既存の決まった計画をどういうふうに修正していくかということだけを書いてある。結局ここで長期的な経営計画とは何ぞやと、この項目の中は、ただどういうふうにそれをやるかということだけしか書いてありません。結局、この武蔵野市行政改革検討委員会、どういう方が出たのかわかりませんが、これが本当に市の計画を……。

○菊池 最後に委員の名前が載っていますね。

○小島 報告書、これが本当にちゃんとそれをやっているわけです。これを見ると、非常にわかりやすい言葉で全部書いてあるわけですね。結局そこに戻らないと、ここに入っていくと、このプランの中だけでは全然……。単にこの中でわからないところを質問することだけで終わってしまうのではないのでしょうか。

○菊池 ですから、当然皆さん、それはお読みいただけると思って、私は考えているのですが。もちろんこの報告書と基本方針と集中改革プランですね。

○小島 いろんなことを言っているんですけどね。

○酒井 もちろん全部読んだ上で、改めて出資団体を市がどういうふうに考えているのかという意味の質問だったので、当然自分なりにはちゃんと勉強して、この場には来ています。高木さんも当然そうだと思いますので、その先の意見だと思うので。やはり議論するのは、先を急いではいけないと思うんですね。多分ある程度まではすごくゆっくりだったとしても、みんなの中での意見がある程度熟成していくと、そこからいきなりスピードアップしてぐっと煮詰まると思うので、決してこの議論を焦って、誰かが納得しないままに進んでいくのは私は反対です。むしろ1つしか議論ができなかったとしても、全員がこの

中できちんと納得した上であれば、それに対して市からこうじゃないかというふうに揚げ足を取られたとしても、誰かがきちんと説明できるということになるので。

○菊池 そうですね。

○小島 だから市の財政改革とは何ぞやというのにまず入っていかないとね。基本がそこにあるから。ここに全部書いてありますね、財政計画。藤本さんが言っておられたところにすぐ来ちゃうんですが、歳出が 57 億の赤字を前提にした計画が出ている。これだけとったら、藤本さんがバーンとおっしゃりたいことが出てくると思います。ここにみんな正直に書いてあるわけです。この財政計画を我々まず勉強して理解しないと。私が言っているのは、総論でだんだん擱んでいかないと。私が今望んでいるのは、どっちかというの大まかな話なんです。そこでだんだん下におりていかないと、下の方の細かいことをやりますと切りがない。

○藤本 こういっては何ですが、ここに書いてあるのはみんないいことなんです。プライオリティーをつけろといわれても困るんです。それはよく知ってないと、相当知ってないとできないことなんです。だけど我々ができることというのは、例えばこの検討委員会の報告書が、どれだけ現実に近いか。つまり、これは 1 年前の話ですから、それをアップデートして、現在から見た例えば平成 23 年はどうなんだというようなことをまず理解した上で、全体を、細かいところを詰めていかなければいけないというのが私の意見です。

○菊池 全くそのとおりだと思います。

こういう言い方をして恐縮ですが、私は武蔵野市の住民ではありませんので、第三者的な見方をしているのですが、市長が代わりました。当然、新しい市長としては公約もありましょうし、それから市民の皆さんとしては新しい市長に新たな期待も持っていらっしゃると思うんです。当然、こういう長期計画を見直すときには、市長は市長で恐らく公約もありましょうから、今までの市長のつくった長期計画にこういう独自性を打ち出したいか思っているはずだと思います。市民の皆さんにも、それを期待している部分があると思います。ですからこの委員会でも、そうした声が直接、間接に当然出てくるのではないかと私は期待しているんです。

それからもう 1 つ、さっきから私が申し上げているのは、市民の日常生活を踏まえた中から、何か鋭い突っ込みが出てきていいなと思っていますので、ちょっと例を挙げます。

つい最近出てきたことですが、足立区でしたか、住民票の交付を N P O に任せるという決定をしましたね。これは、国の方針としては、全部任せるのではなくて受付と引き渡し

だけを外部委託してよろしい。国はそう考えていたところを、足立区は、個々の個人情報のコピーまで含めて一貫してやらせたいんだと、ここまで踏み込んでいます。つまり、足立区の区民は、そこまで望んでいると捉えていいと思うんです。

今やそれなりに分権化が進んで、地方自治体の独自性をどんどん出せる時代です。例えば武蔵野市は、昔から金持ちの市であって、それをバックに全国の自治体が注目するほどの新しい政策を次々に打ち出して注目を浴びていますが、恐らく福祉公社以降、武蔵野市が世間の注目を集めるような画期的な何かを打ち出したかというところ、ここ最近ちょっとないんじゃないでしょうか。そういう気がするんですね。ですから、市民の皆さんには、さすが武蔵野市といわれるような斬新なアイデアが是非この辺で出てこないとおかしいんじゃないのかなという感じがしています。だから、ここにいろいろ書いてありますが、市民感覚としてはこうじゃないのという意見をどんどん出してもらった方がいいのではないのでしょうか。そういう気がします。

そういうことで議論を深めていただきたいと思います。結局、小島さんがおっしゃったように、この基本方針に流れているトーンは、とにかくスリム化です。民間に任せられる仕事は、どんどん民間に任せなさいという姿勢です。国のやっている姿勢をそのまま自治体に移しているだけです。だけど、さっき高木さんがおっしゃったように、その傾向はわかるけれども、それ一辺倒でいいはずがないでしょう。そこだと思いませんか、市民としての取っかかる場所は。減らせばいいというものじゃないと思うんです。

国のレベルでいうと、我が国は今や高福祉・高負担ではない。とても高福祉とはいえないと思うんです。中程度の福祉だと思います。負担については低負担です。先進国で一番税負担が少ないんです。武蔵野市の税制というのは、市民が決めるのではなくて、これは決まっていることです。決まっている税制の中で、税収がひとりでに増えたり減ったりしているだけの話で、その中で武蔵野市は非常によい状況に置かれている。これを前提にして、では武蔵野市民として、さっき、どの程度他の市と比べてサービスが行き届いているとか、質が高いとか言われましたが、私は幾つか指摘できます。

例えば、私は横浜市緑区に住んでいますが、緑区だけでも武蔵野市の人口の倍ぐらいあります。行政サービスは細かく行き届いてないんです。個々に指摘していけば、こういうところが武蔵野市のサービスは非常に素晴らしいと、幾つも私は指摘できます。そういった点がたくさんあるんですね。ですから、武蔵野市民は、慣れていてもわからない部分があるかと思えます。その上で、なおかつもっとよくする部分はここじゃないのとい

うのを、どんどん出していくのがいいのではないかという気がします。

ごめんなさい、ちょっと余計なことを。皆さんの気持ちを奮い立たせるために申し上げたんです。

健全な財政運営と言いました。それだけでなく、かなりの借金を抱えての財政運営が今後も続けられていく。ただ、財政の専門の立場で見ていると、学校の建設にしても何にしても、建替えが近づいています。学校建設が相次いだのは数十年前ですから、ちょうど建替え時期が今後殺到します。それに合わせて武蔵野市は、賢明にも基金制度を設けています。どこの市町村でもやらなければいけないことですが、しっかり基金を設けています。その意味では、私は大きな心配は要らないと思います。武蔵野市の優れたところは、先手先手でかなり手を打っています。そういう意味では、高く評価されていいことがたくさんあると思います。

ただ、そういったこととは別に、市民感覚として、先ほどもおっしゃったように市の財政の6割以上を市税で賄えるなんていうのはなかなかない自治体だと思うので、そういう自治体ならば、もうちょっと市民のニーズを多面的にとらえた行政がもっともってできていいんじゃないのというのが皆さんの感覚ではないのでしょうか。

○藤本 そうじゃないです。現在の行政サービスの水準は、非常に高いと私は思っています。ですから、これから細かいことをチョロチョロ出すことは余り必要ないと思います。それよりも、これから変わっていく時代に財政がどう対応していくか、あるいはどう変わっていくのか、それに対して我々はどう対応しなければいけないのか、それをはっきりさせるのがここの役目だと思うんです。

○菊池 藤本さんの議論は、まさにこれからは厳しくなる一方だから……。

○藤本 いや、そういう意味ではなくて、まずそれをはっきりさせよう。今、具体的な数字が余りないんです、これからどうなるか。それを1つ1つ詰めていこうということです。数字の問題ですから、そういうのは余り好きじゃない方も多いかもしれないけれども、私はそれをやらなければいけないと思うんです。私はできると思っています。

○菊池 これは非常に難しいですね。日本の経済の行く末を占うのと同じような。

○藤本 いや、そうじゃなくて、もう決まっていることというのが幾つかある。それから、その他にやらなければいけないこと、決まってないけれどもやらなければいけないこともある。そういったものを挙げて、そして、特にそれは長期計画の問題です。

○菊池 そうです、そうです。

○藤本 この財政状況に非常にいい資料が載っている。これで、例えばこれから数年度にわたる建設事業というのにはどういうものがあるというのが書いてある。こういったものを具体的に全部リストアップして、そしてそれがいつ始まり、総額幾らで、いつ終わる、そしてその後の運営費は幾らになる。そういったものをきちんと詰めていけば、まずこれから支出の面で大きく変わっていくところがわかるわけです。その他に、これから例えば現在の経常的な支出をどれだけ詰められるかとか、収入をどうやって増やすかとか、そういう問題が乗っかってくれば、かなり大ざっぱではあるけれども、比較的早い時間に 23 年ぐらいまでの見通しが一応つくれると思うんです。それをまずつくってから、考えるべきだというのが私の意見です。

○菊池 今の藤本さんのご意見ですと、前回この財政状況の説明をいただいたわけですが、その中で、例えば今後国庫の補助金が 5 億減るかとか、そういう数字をもうちょっと……。

○藤本 そういう意味じゃなくて。もちろんそれもやるんですよ。それもやるけれども、それはわからない。これから法律がどうつくられるかによって、随分変わるから。不確定なものというのは、できるだけ後でやればいい。だけど、確定しているものは早く着手すべきです。それが大事だと思うということを言っています。その確定しているものというのは、例えば武蔵野市の財政状況、これの 18 ページにある複数年度にわたる建設事業。これは例が挙げられているにすぎない。だけどこれを全部ピックアップして、そしてそれがどういうように支出されていくか。その後の実際に使われるようになったときに、どれだけコストがかかるか。それは、あれでしたら、次回ちゃんと表にまとめて持ってきます。

○高木 今のお話の関連なんですけど、ある程度のことは出ていますよね。例えば先ほどから話題になっています行財政改革検討委員会報告書の 10 ページに、この間もちょっと示しましたが、投資的経費というものが 17 年度から 21 年度までの 4 年間で 405 億と挙げられている。この間質問して、名古屋課長から教えていただいたのですが、この長期計画の第 5 章の施策の大系のところの 5 つの分野にわたって、それぞれ主だったあれでどういう予算がつくのかという表が出ているんですね。

○藤本 何ページですか

○高木 それぞれのところですが、例えば 63 ページのところでは、健康・福祉に関して、この 5 年間にわたってどういう事業をやるのに幾らかかるのかという表ができています。これを全部足し合わせていくと、この投資的経費になるはずですが、これは名古屋課長にご質問したいのですが、私が足し合わせたら 361 億ぐらいになったので、四十何億ぐ

らい足りないのはどういう数字かなというのが1つ聞きたいのです。いずれにしても私は、先ほどのお話にもありましたが、この行財政検討委員会の報告書で、立ててみたけれども帳じりが合わなくなって収支不足が57億出るだろうという予測が、実は今年度に関していうと全く逆の方向に出ていますね。57億収支が不足だといっておったのが、29億黒が出ているんですね。現実問題として決算でそうなっている。

従って、これは全体のトーンからいうと、こういう重要な5年間の間に、これまでの純債務が140億も増えるんだから、大変なんだからといって、さらには、この間の情勢の変動で57億さらに余分に赤字が出そうですという、ある意味では非常に危機感をあおった上で、こういうふうにはスリムにしなければならないという口調で貫かれているけれども、実際は、17年度に限っていえば、この間の名古屋課長の話では、法人市民税の思わぬ利益が上がったからこうなったんだというご説明がありましたが、結果としては、赤字が出るだろうといていた半分ぐらいはもう埋めちゃったという状況でもあるわけなんですね。

逆にいうと、投資的経費と呼ばれている405億というものが、ものすごく武蔵野市の財政を苦しめるのなら、それは一体何なのかという検討がなされなければだめなんです。これの中で一番に挙がっていて一番お金を食うのは、武蔵野プレイスという武蔵境にできる施設です。これは85億という比重を占めるんですね。こういうものによって大変苦しいんだと言っておいて、そんな豪華なものを造るべきなのかという議論はこの行財政検討委員会ではできなくて、この経費をどうやって削りましょうかという議論だけでは、私はちょっと違うんじゃないかと思う。

例えば先ほどの投資的経費、新しい事業をやっていくという上でいうと、健康・福祉の部分は極めて微々たるものなんですね。3億9,900万円しか新しい事業は起こせないという話になっている。一方では、武蔵野プレイスには85億を投じるとか、道路建設とか武蔵境の北口広場とか、投資的計画にはそういうものが多いとは思っておりますが、言ってみれば土木事業ですね。こういうことにはものすごいお金を使って、しかしこれからの高齢者のサービスとか子供のサービスはどうするのかということについては、ある意味では、私に言わせると薄い基本計画だ。そういうものについて、本当にこれでいくのかという議論を、私たちはここですべきなんじゃないだろうかというのが私の意見です。

○小島 武蔵野プレイス、今非常に象徴的にみんな捉えていますね。だから、そういうことに絞って議論していくと、藤本さんの言っておられたのも、中に全部入ってくると思うんですね。

○藤本 私は、武蔵野プレイスだけを取り上げてやるのではなくて、そうじゃなくて全体をまず見てみようと。

○小島 私は藤本さんに意見ですが、やっぱり我々は、企業でいう社外監査役でもなければコンサルタントでもないわけですよ。市に対して言うにしても、実際に経理、財務をやっているのは市の方なんですから、我々はそれに対して意見は言えるかもしれませんが、その中で株主総会の総会屋さんみたいになっちゃいけないと思うんですね。

○藤本 いや、私は総会屋さんじゃなくて……。

○小島 なっちゃいけないと思うので、やっぱりまずは、今市が変革を遂げようとしていることで、何を本当にやるべきなのか、やっていることがいいのかということ、今のよういろいろな議論をそれぞれの視点で取り上げて、そしてその中で、それはまずいんだったらこういう金を減らせばいいんじゃないかということ、をいった方がいいと思うんですね。

○藤本 それは賛成です。

○小島 数字ばかりを突っ込んでいっていると……。

○藤本 いや、数字を突っ込むというのではなくて。

○小島 それは反対ですよ。

○藤本 全体像をまずつかまなければいけないということを言っているわけです。

○小島 その全体像というのは、経営計画ですよ。どういう事業をやるか、どういうことをやるか、これからどういう変革を遂げていくか。それをまずつかんで。

○藤本 いえ、現在、どれだけのことが既にもう計画されていて、どう変わっていかようとしているのかというのを我々は知らなければいけない。それを言っているわけです。

○小島 それならいいんです。数字でただ議論をするのではなくてね。

○宮本 具体的に数字がないといけないんです。

○小島 数字は後からでいいんです。

○酒井 この間のお話で、22年度がピークというか、ここまで何とか持ちこたえてというのがありましたよね。私の中では、そうか22年まで何とか持ちこたえないといけないんだなというのがありながら、それとさっき藤本さんがおっしゃったように、20年、30年経っている建物があるわけですよ。それを今後建てかえていかなくちゃいけないという話が出た。しかし、じゃ何と何と何がいつごろ建替えて、それに対して幾らかかるのかというのは、この間、大野田が32億かかったというので、それが少しベースになる金額なのかなと。私も小学校、中学校はそれかなと思ったのですが、だからそうやって、あらかじめ何

年には幾らという、要するに長男が高校に行くのはこのときで、その次はここだとかというのと同じで、大体このぐらいかかるというのをきちんと把握した上で、その先として、でも私たちが海外旅行に行きたいからこうしましょうねとかという話を盛り込んでいきたいと思いますという理解でよろしいでしょうか。

○藤本 全くそのとおりです。

○小島 それならいいです。

○酒井 それでいきます。それを踏まえて、さっき高木さんがおっしゃったプレイスは、私もとても注目していたのですが、この間ヒアリングがありましたよね。法人武蔵野と福祉公社と市民社協の。私の中では、基本的にこの三者のことを話すのは、今の時点では無意味だと思っています。というのは、さっき外郭団体、援助団体の話をされて、市としてはこれはとても必要だ、けれども市はできないからやらせているという答えがあったのですが、社会福祉を学ぶ者として、それらをやみくもに統合したり、人を減らしたりというのは絶対してはいけないと思うんです。むしろ、そういう人の生活にかかわる部分に関しては、潤沢に人の配置をすべきだと思うし、お金がかかるものなので、それをやみくもにああやってヒアリングをして、どなたかが簡単にすぐ決めないでほしいとおっしゃっていましたが、もっともだと思いました。

だから、そういう何が必要で何がということ、さっき先生がおっしゃったように、私たちは自分たちの生活の中でどれが必要なのかということのをちゃんと出して、教えてほしいなと思います。

○菊池 わかりました。今の一連の議論、藤本さんのご議論から始まった議論だと思うのですが、例えば今後について、この長期計画中でも各年度ごとに事業費が載ったりしています。ですから、我々はまだ全体を十分知らない状況にありますので、是非ご覧になって。

例えば90ページなどにも、主な事業の実施予定及び事業費、これは都市基盤整備に関するものですが、そういったように各事業分野別に出ています。もちろんこれはあくまで計画ですから、突き詰めたものではないし、状況の変化もありましようから変わっていくわけですね。しかし、金額は幾らになるかはともかく、いずれにしても次々とかいう年次にはこういう事業をやらなければいけませんよということは、当局は把握していると思うんですね。それは一部でもわかっている。ただ数字がどうなるかはあいまいなところがある。

○藤本 それは、全部出していただかなければいけないということを私は言っているんで

す。一部だけではわからない。

○菊池 ですから、この議論の中で、例えば都市の再開発の話になってきたら、このページを見るとこうなっているけれども、これはどうなんだとか、そういう進め方ではまずいでしょうか。全部というのは、総覧で一覧表が必要だということですか。

○藤本 そうです。次回までに1つ例を作ってきます。要するに財政的にどういう姿になるかということ、今から予測しておく必要がある。部分的にはいろいろ出ているけれど、これを組み合わせることになるかもしれない。だけど、まだ総体として一覧表になっていない。だから、それをつくらなければいけない。まだ漏れているんです。そして、実はまだ必要なものがあるんです。

○菊池 わかりました。藤本さんの議論は、今後も続く継続的な議論だということで、一応ここで終わりにして。松村さん、どうぞ。

○松村 市民会議の市民の委員というのは、市政は夢という話が先ほどありましたが、何をどうしたらいいかというその議論をしないと、行政にとりかわって分配をするんだとか、こっちを減らすんだという、そういう議論をしておかっぴきみみたいな議論になって、これは市民委員の役割じゃないわけで、もう少し個々の人々が今武蔵野で暮らしている中で何をどうしたいのかということ、それをきちんと出す。それにとって経費的に必要ならば、それはきちんと積み上げていくべきだし、そのために削るところはどこなんだということ、削るといふ議論をしないと、市民委員としての役割じゃなくなってしまうんですね。僕はそういうことで、市民としてこの長計の中に市民生活のものをどうやって活かすかという議論をしたいし、それを提言にしたいと思うのですが、ちょっと今のままでは、行政に代わって私が管理しますよという感じの議論では、僕はおもしろくないと思います。

○大橋 そこは、でもどうでしょうか。さっき高木さんがおっしゃいましたが、こんな武蔵野市にしていこうとか、活力をもっともっと、当然そうならないといけないんですが、私はそれは第四期の長計の中にかなり盛り込まれていると思うんです、これから目指すべき姿として。今おっしゃったように、そこにもう一度立ち返ることは、どうですかね。私は余り意味がないような気がしているんですが。

○小島 いや、それは異論があります。やっぱり膨大な計画の中で、経営から比べますと、この市は非常に豊かな財政を持って、総体的にやっています。私は、今の時代はオンリーワンの市にならなければいけないと思う。武蔵野だけは本当に全国でできないことを何かやっているとか、これからはそういうのが夢だと思うんです。それから、緑が多くて、水

がおいしいとか、よそではうらやましいような、何かそういう素朴なところに1つ大きなテーマがポーンと出てくれば、非常に我々のレベルの目線なんですね。でも、これは毎年、毎年、10年、20年、30年と歴史があるわけです、今日だけじゃなくて。

市の皆さん、一生懸命いろいろやっておられるのですが、今の時代、総体的にやっている時代ではないと、私は経営の感覚から思うんですね。やっぱりこの中で、我々は何に本当にもっと力を入れてほしいのか。それが夢であり、あるいは我々が言える意見であり。余り数字の……。議会に出ている人間でもないし、市の職員でやっているわけでもないし、企業経営がわからない人間が外からどうこう言うことはよくありますが、そればかりやっていたのではね。やっぱりこの市民会議が何であるか。

私は市長さんが偉いと思うのは、前の市長さんと違うといたら語弊があるかもしれませんが、退職金を4分の1にされた。これだけとっても、皆さんが言っておられることに対して、市長は本当に真剣に考えている人だと僕は思います。それは、聞いて感心しました。どこの企業でも、まずトップが減俸する。私どもなんか、給料ゼロというときもありました。そういうことをまずやって、それで市の中の給料も減らさなければいけません、それをやるためには、市長の考えは、市民を動員しなければ市の職員の理解が得られない。要するに自助努力もできないと市長はトップとして考えられたのではないかと、私はちょっと熱っぽく考えています。

そういうことを考えていきますと、やっぱり我々も一緒になって市を応援して、市長の考えを応援する意味でここに集まっているのだというのが私の考えです。その上で批判ははっきり言います、是々非々で。もうこんな無駄なものはやめてくれと、最後にははっきり言うと思います。そういうことをやる前に、まず、今松村さんがおっしゃったように、高木さんもおっしゃっているんですけども、何か本当に我々がこの中で。本当に総体的なんですよ。すごいですよ。こんなにやれる市なんて、ないかもしれないぐらい、大変ですよ。この贅沢な姿が本当にいつまで続くかということを考えているのが藤本さんだと思んですけど、この中で、我々が何かこういうことはできないかというのが市民らしいのではないのでしょうか。

今、武蔵野は水がおいしいとか、いいとか言われているのですが、そういうのも薬で検査すると黄色くなるので、まだ異議ありなんです。それだけでも、本当に安心できるようになったら、すごいことです。そういう素朴なものを市民1人1人が言うのは、企業において社員1人1人の素朴な意見を聞いて経営に反映するのと同じで、1人1人の判

断、参加になると思います。

○大橋 よく理解できます。ただ、オンリーワンの武蔵野を目指すのは、ほかの4分野がやっていますので、ここの分科会は、それを支える行政のあり方とか、財源がどうなんだということに論議を絞った方がよろしいのではないのでしょうか。

○小島 そのところが申し訳ないんですけど、我々は行・財政に入ったんですから、最後はそういうことになると思います。それは私も異論はありません。最後は、やはり厳しい目になっていくと思うんです。スリム化も重要なことになる。ものすごい厳しい意見も出てくると思います。

でも、その前に、まずこの計画の中で何がいいのか、何が本当によくないのかを、みんなが知ったり考えたり、一緒になって勉強したりしていくのが1年間のこの時間じゃないかと思います。最後は厳しいことになるんじゃないのでしょうか。

○菊池 この議論もまだ終わったんじゃないで、いずれまた繰り返し出てくるので、もう一歩別なステップに移ってみたいと思います。

同じ「健全な財政運営と効率的な行政経営」ということで、(1)のところで「取組事項」が中長期の資産管理計画と市債管理計画、このあたりは藤本さんが繰り返しおっしゃっているように、数字等がもうちょっとわからないと細かい議論ができないというのはもっともだと思うんです。ですから、問題点を把握したとして、これはもうちょっと先でいいかと思います。

○藤本 今から数字をお願いしておかないと間に合いません。

○菊池 それは後々申し上げますが、ここはちょっとこのままにしておきまして、次に、11 ページに(2)があります。「財務状況の報告、業績目標と達成状況の報告」というタイトルで、「取組事項」としては、「バランスシートの年次財務報告書化」とか「複式簿記・発生主義会計の導入の検討」、これは各自自治体とも、武蔵野市も既に行っていますし、当然民間企業の経験をされた方からすれば当たり前過ぎること、遅過ぎるところもあるかと思いますが、方向性としては間違っていないし、確実にそういう方向に向かっていきますので、とりあえずここは後で議論する時間があればということ。

皆さん、もう間もなく4時です。2時からもう2時間、間もなく会議の制限時間が迫っておりますので、最後に皆さんがこの辺をどう思っているか、ちょっと議論してみたらどうでしょう。(3)のところ。「サービスの成果、努力、コストと財源、受益者負担の政策方針の開示」ということで、つまりこれは、もう少し受益者負担制度を積極

的に導入したらどうかという提言だと思います。12 ページに具体的に書いてございますが、「使用料及び手数料の見直し」を定期的に行っていくとか、そういったことですね。

受益者負担という場合に、どの程度負担させるのがいいのか。裏返していえば、今まで租税収入で無料で賄っていたサービスを、直接の利用者から手数料・利用料という形で負担してもらおうという方向ですね。もちろん、既に各種証明書なんかは利用料・手数料を取っていますが、昔と比べると随分上がってきていますよね。もっと上げていいのかどうかという議論だと思います。

これを皆さん方はどうしていくべきだとお考えか。従来どおり税を十分注ぎ込んでもいいんじゃないのかとか、その逆で受益者負担をもっと徹底すべきじゃないのかとか、その辺、日ごろ行政サービスを利用している皆さんの立場からしてどうなんだろうということなんですが、いかがでしょうか。

○酒井 上がったら、それなりにちゃんとサービスが向上したというのが見えないと嫌なので、例えば手数料がもし上がるんだったら、市役所の受付窓口、住民票とかをもらうところは 24 時間体制でいつでもオーケーのような形にしてくれるとか。私は三鷹が最寄の駅なので市政センターがあるのですが、あれもできれば夜 11 時までやっているとか、そういう形できちんと確実にサービスとして、料金が上がった分だけはね返っていると実感できないと、ちょっときついですね。

○菊池 上がった分だけね。それは 2 通りあるんですよ。サービスの水準は現状のままで、今まで租税をたくさん注ぎ込んでいた一部を利用料で直接の利用者から負担してもらう。その分租税を回す分が少なくなるわけです。このやり方ですね。それから今おっしゃったのは、それももちろんだけでも、ついでにサービス水準も上げてほしいということですよ。

○藤本 具体的には、何パーセント上げるとどれだけ収入が増えるとか、市の財政が潤うとか、そういうような数字があって、これは非常に効くんだという話であればとてもいい案ですね。そんなに大したことじゃなければ、今あるものを上げることは、市民は反対すると思うんですね。そうじゃなくて、新しいものをつくらない方がむしろ反対は少ない。現在の状況にかなり満足しているんですから。それにプラスする必要はそんなにないんです。だから、よっぽど必要なものだけをピックアップして、これだけはやってください、コストはこれぐらい上がってもいいですよという言い方でないと、納得できないと思います。

○島田 それに関連してですが、今言われたのと同時に、上がる理由ですよね。こういうことでコストが上がるんだという、上がる理由をちゃんと明示していただかないと、今藤本さんが言われたように、そういうことがあるので、変化というのはどうなんだというのを、それを一度ほじくってというかメスを入れていただいた上で、だからというふうにならないと、説得はしづらいなという気はします。

○菊池 これは行政当局にお答えいただいた方がいいと思いますが、行政サービスの原価計算というのはなかなか難しいところがありましようから、すぐには出てこない数字だと思うんですけどね。

○島田 ですけど、今は、そういうことにも少しメスを入れていかなければいけない時代になってきているのではないのかなと思います。今までは無理だ無理だですずっと来ていると思いますが。

○菊池 そのとおりです。それがこの複式簿記の導入であるとか、そういうことにはね返ってきていると思うんですね。

それで、今のお話で、手数料あるいは使用料という言葉が示しているように、原価を100%負担してもらいますというのではないんです。原価の一部を負担してもらおう。ただそれだけです。だから、手数料・使用料なんですね。価格ではないんです。だから、どの程度負担してもらったらいいかは、各自治体の裁量、あるいは市民の要望の1つです。

そこで、受益者負担をどう考えるかということなんですが、例えばしょっちゅうそのサービスを利用する人と、わずかししか利用しない人がいるわけですね。にもかかわらず、ほとんどが市民が納めた税金で賄われているということは、ある意味サービスが一部に偏っていると見られる可能性がある。そこで、もうちょっと直接の利用者から手数料・利用料を取るのが公平であろうという議論だと思うんですね。ですから、節約のために云々というよりは、むしろ公平の議論を中心に考えていった方がいいのかと思います。

○安田 そうすると、今度は住民税をちょっと下げてくれなければ。(笑) そういうふうにしないと、結局バランスがとれないですよ。

○小島 それもあるかもしれないですね。

○菊池 ですから、住民税を下げるのがいいのか、上がった分をほかに回すのがいいのかという議論になりましようね。

○小島 使用料ですが、図書館とかプールというのは、武蔵野市以外の人も使いますよね。ああいう入場料というのは、みんな平等になっているわけ？

○菊池 市民向けと市外と大抵別料金ですよ。

○小島 基本的には市民じゃないと。

○大橋 いや、図書館なんかはみんな使えるじゃない。

○菊池 それは、自治体によるんじゃないでしょうか。

○小島 今図書館は、市外も使えるみたいです。

[「無料ですね」「相互利用」という声あり]

○山本企画調整課長 体育館なんかの利用料などは違ったり、申し込みの方法が違ったりなど、それぞれ若干の違いはあります。

○小島 それに関しての基本的な私の考え方ですが、市が今変革を遂げなければいけない時代という意識が皆さんある。市の人たちもみんな持つておられて、こういうことを一生懸命考えておられる。やっぱり行政が税金を取っている以上、それを配分するというのを考えて、配分というかいろんなサービスですね、結局利益を上げたんじゃないんだという発想がずっと原点にあるんですね。でもこの世の中において、市民が喜ばば、利益を出してもいいじゃないかという事業だって、これからの夢という中であっていいんじゃないかと思います。

例えば、府中が何で財政が豊かなのか。私の産みの母がお世話になって、すばらしい老人ホームで生涯を終えました。老人ホームというのは必ずしも市が全部運営しているわけではありませんが、でもあの豊かさというのは、府中競馬場から来ている問題なんですね。結局そういういろいろな知恵ができない過疎地とか全国の地方は、行政が非常に困っているわけです。

そういうのを考えたら、武蔵野市をより豊かにするというのであれば、みんながサービスで楽しい、ある特定の人には……。宅急便だってそうですよね。あんな高いお金を出して物を送るとするのは、すごく便利だからですね。だから、市の方も変革、頭の中の意識を変えるという意味においては、利益をちゃんと取って、それである特定の市民が非常に喜んで来るかもしれません。特定の市民かもしれませんが、でも、利益を取って、ちゃんと市の財政に寄与するというのは、発想の転換として基本的には私は大賛成です。

そういう発想の元を、私は市民として議論した方がいいのではないかと思います。余り結果がどうのこうのとか、どこをいじくるとかという問題より、やっぱり市民としては何を望んでいるか、私個人はそういう発想です。

○菊池 当然、市民の立場からすると、使用料・手数料引き上げられるということは、直

接の痛みを感じずるわけですよ。だから、上げてくれるなという意見が出てきかねないわけですが、この辺はいろいろ意見が分かれるところではないかという気がします、どうなんでしょうか。これは、結構大きいんですよ。例えば住民票の交付を受けるのに 300 円が 400 円に 100 円上がったとすると、年間どれくらい交付を受ける者がいるかで単純計算すれば収入が出てくるわけですよ。

○小美濃 その他というところに入るんでしょう、その収入が。

○藤本 それは幾らでもないんじゃないですか。

○菊池 全体から見ればわずかですけどね。

○藤本 余り小さなことをやるよりも、もっと大きなところに目を向けなければいけない。

○菊池 それでは、一応の目安である 2 時間の議論がもう 5 分過ぎました。

そこで、最後に、今日は最初ということで、この 3 点セットを中心にここから始めましょうということで、とりあえず始めてみましたが、まだまだ議論の流れというものが、大きな流れとしてでき上がったわけでも何でもありません。試行錯誤を繰り返しているというのが今日の実感だと思いますが、今後、2 回目、3 回目、4 回目、あるいは 5 回ぐらいする必要があるかもしれませんけれども、こうした流れの中で、今後例えば事務当局の方に、こういう資料を出していただけたらよいという要望が何かございますか。幾度か小島さんとか……。

○松村 次、どこをやりたいというのを決めましょうよ。

○菊池 そうですね。

○松村 そののところがみんな勉強してきてもらえれば。

○菊池 藤本さんはどうお考えでしょうか、データの提供という意味では。

○藤本 先ほど申し上げましたように、一番初めに必要なのが長期投資計画みたいなもの。

○菊池 投資計画ですね、総合的な。

○藤本 いや、1 つ 1 つの項目について。どのようなものが取得され、建設され、それがいつ始まっていつ終わり、合計幾らで……。書きます、その方がいいと思います。口でいうより、書いてお出しの方がおわかりになりやすい。その上で、たたいていただければ。

○菊池 そうですか。では、藤本さんの方からその青写真を作っていただける。

○藤本 はい。

○菊池 ありがとうございます。

○高木 提案なんですけど、1回目のときにもそういう話が出ていましたが、皆さんが自分のメールアドレスを申告したと思うのですが、どれぐらいの人がお持ちなのか。もしほとんどの人がお持ちであれば、メーリングリストを作ってください。きょうの議論も非常に興味深い議論でしたが、発言したいことがあってもなさらなかった方もあるかと思うのですが、もう少し事前にいろいろな意見を申し上げられていたら、それこそ提案だとか資料だとかというのもそれぞれやっている間でも見られるようなものができたら、相当議論が進んでいくかと思うんです。だめですか。

○藤本 賛成です。

○高木 リストができるのかどうか。

○小島 結局市民会議ですから、我々の会議ですからね。

○酒井 個人的にこの方にこれを聞いてみたいとかというのもあるので、私も賛成です。

○菊池 メーリングアドレスを……。

○高木 メールリストをもらえると、みんなでバーッとやっちゃうので。ただ、お持ちでない方がたくさんいらしたら意味がない。

○菊池 持っている人もいれば、そうでない人もいる。

名古屋さん、どうぞ。

○名古屋財政課長 第1回のときに、私の方から事務局の方にそういう話を差し上げましたが、今、振込先と連絡先をいただいてない方が4名です。その方を含めて、メールアドレスがよくわからない方が9名です。

○藤本 全員でなくてもいいんですよ。その範囲ではとにかく連絡できる。それからファクシミリでもいい。

○菊池 どうも全員はアドレスをお持ちでないようなので……。

○高木 事務局に送ったら、その人の分はファクスしてくださるなら。

○菊池 それは、高木さんがおっしゃったのは、委員同士で自由に意見交換してくださいと。それから、もう1つは、行政当局から、配付資料を事前に配付できたらしていただきたいということもあるわけですね。

○大橋 長丁場ですから、メールがあった方がいいと思うんですが、お持ちじゃない方がいらっしやると、そこをどう扱うか問題ですよ。ご本人が納得すればよろしいんですけどね。

○菊池 その問題がありますが、ちょっとさておいて、次回ですが、どうしましょう。と

りあえず今日は（３）に入ったのですが、十分中身にまだ入り込めずにいるというのが実感だと思うんです。しかし、それはそれとして、次回、今度は13ページ、次の課題に入ってみてはどうかと一応ご提案申し上げたいと思うのですが、いかがでしょう。これは、かなり皆さんの日常生活と密着する議論が出てくる可能性はあります。行・財政とはちょっと遠い議論になるかもしれませんが、逆にここからいろいろな具体的な議論が行・財政に結びついていく可能性もあるという気がしますので、どうでしょう。

○島田 具体的にいいますと、4番をとということですか。

○菊池 そういうことです。大きなテーマの4番目です。市民協働のところですよ。

それとも、今日の続きということでも構いませんが、どういたしましょう。

○小美濃 その辺ををさらっとやった方が……。

○菊池 さらっとやってみて、また戻ればいいですからという気は、当初から私は持っていたんですけども。

○小島 時間が。

○三上 さらっとやる中で、小島さんがおっしゃっていたような夢の話にもなりませんか。

○小島 ちょっと遠慮して言うのをやめていたのですが、次回、もしできれば、今年度、来年度の市のいわゆる大きな目玉商品と申しますか、さっきの何とかプレイスでもそうですけど、こういうものを幾つかやっているんだと、ちょうど経営で言うとお客さんへの目玉商品の紹介ですけども、それをちょっと何か。これを読めばわかるんでしょうけど、もうちょっとわかりやすく幾つか出していただければ、私個人は非常にありがたいです。何を意図してやっているのか、どのぐらいの予算の規模なのか、何が本当に重要なのかというアピール、事業の中の目玉ですね。ただ修復しなきゃならないとか、そういうのは要らないです。学校を修復しなきゃならないとか、そんなのは目玉じゃないんです。やらなきゃしょうがないんだから。やっぱり何か目玉を。プレイスも一体何で60何億もかかるのかわかりませんが。

○松村 これに載っています。

○三上 小島さん、元市議がわかっていらっしゃる。

○松村 予算の概要というところに載っていますので。今年何をやるかということも、そこに書いてあります。

○小島 それじゃ、これを読んで。この中にはいっぱい書いてありますよ。この中の目玉というのがあるじゃないですか。総体的に全部出てますから。

○安田 総価的というか、新規事業がこういうふうの写真が入って、これがそうです。1つだけということはないですよ。

○安田 それだけ余裕があるみたいですよ。何でもできるという。(笑)

○小島 そうか、これをみればわかるわけですね。今度は、松村さんにいろいろ解説していただいた方がいいんじゃないですか。実際に働いた人から。

○菊池 では、今積極的なご発言で、今の議論も含めて次回松村さんの方からご説明いただくということも含めて、武蔵野市の予算の概要という既に配付されております資料、これにお目を通していただきまして、中心にしたいと思います。

それでは、とりあえずこちらについては4番目、第4のテーマに入っていきます。というように、よろしいでしょうか。

〔「はい、結構です」と呼ぶ者あり〕

○菊池 それでは、長時間ありがとうございました。

3 その他

○名古屋財政課長 事務局の方から。

まず名簿の件は、まだお出ししていただいてない方は至急、本日無理なら来週早々にでもお願いします。次回には皆さんにお配りできるように、また出来次第メールで送ることができれば事前にお送りするようにいたします。

それから、本日、第1回の会議録をお配りしております。私どもの方も確認をいたしました。各委員さんにおかれましても、確認の意味で見ていただいて、何かあれば来週水曜日、10月4日までに財政課の方まで、ここはこう言ったはずだみたいなものがもし万が一ありましたらお願いいたします。もしなければ、連絡いただかなくて結構です。その後、来週末には公開をさせていただく予定でございますので、よろしく申し上げます。

それと、今会議録の関係で1つだけ確認していただきたい点があるのですが、第1回的时候は、皆さんの自己紹介のところもすべて載っているのですが、個人情報に関する点もありますので、そこをそのままいいということであればそのまま公開しますが、そこだけは削除という形、そこだけ非公開ということも可能だと思いますので、その点だけ確認をしていただければと思います。

○菊池 この会議の中身をそれぞれお読みいただいて、何か不都合等感じるところがありましたら、遠慮なくご発言いただくということでございますが、よろしいでしょうか、今

の名古屋さんからのご説明については。

○島田 今の件は、水曜日までにご連絡すればいいということですか。この場でやれというお話ですか。

○名古屋財政課長 個人の自己紹介の部分は、全体に関わっていますので、この場で会議のご決定をいただければと思います。

○菊池 ということで、よろしいでしょうか。自己紹介していただいた中で、ここまで公開されるとちょっと困るところ、個々の皆さんごさいませんでしょうか。なければ、原則……。

○島田 今日、欠席の人がいる。

○菊池 そうですね、欠席の方もいらっしゃるかな。

○小島 前提は公開してとみんなで決議したんですから。

○菊池 そうです、前提は公開です。では、あと欠席の方に確認していただいて。

○名古屋財政課長 では、この場では、全員公開ということですね。そういうことをご了解いただきます。

○菊池 日曜日という貴重なお時間、ありがとうございます。お疲れさまでした。

午後4時15分閉会