

## 武蔵野市事務事業・補助金見直し委員会（第7回）会議録

■ 日 時 平成19年10月25日（木曜日）

午後6時30分から午後8時20分

■ 場 所 武蔵野商工会館4階 市民会議室

■ 出席者 佐々木委員長 小木副委員長 宗和委員 高木委員 松村委員

南條企画政策室長 高橋財務部長 中野企画調整課副参事（行政経営・評価担当） 名古屋財政課長ほか

### 1. 開 会

○佐々木委員長 まだおそろいではございませんけれども、おくれるというお話でございますので、始めたいと思います。

もう10月も大分後半に入ってまいりまして、今日は午前中、宇都宮のほうで講演会がありましたけれども、紅葉も、東京はまだのようですが、北のほうは少し紅葉も進んでおる、こういう状況で、我々の委員会も紅葉の時期を迎えまして、そろそろ実りの秋にしなければならぬということで、事実上、今の予定ですと、今日が最後かもしれませんが、もう1回ございますけれども、それは市長さんに報告書、提言をお渡しをするという予定にもなっておりますので、今日はまとめについて忌憚のないご意見をいただいて、いいまとめができればと思います。よろしく願いいたします。

それでは、次第に沿ってまいりますけれども、まず次第に入る前に、事務局からたくさん資料が配られておりますので、資料の確認をお願いします。

○中野企画調整課副参事 それでは、資料の確認をさせていただきます。次第の下のほうに配布資料一覧ということで、リストを載せさせていただきます。

まず資料1につきましては、1枚の紙でございますが、作業部会の経過報告です。資料2につきましては、申しわけございません、資料番号を振っておりませんが、「武蔵野市民意識調査」という冊子になります。

資料の3、これが本日、メインの議題になります報告書（案）でございます。資料3-1、3-2につきましては、この報告書（案）の別添資料に入れるものでございます。今日の段階では別とじという形で配らせていただいております。それから、資料3-3という形で、委員長のほうから、「提言書の取りまとめについて」ということで、メモをちょう

だいました。それから資料4としまして、これも資料番号が付いていませんが、冊子「個別事務事業評価実施結果集」を配付させていただいております。資料5につきましては、今後のスケジュールということで1枚の紙を配らせていただいております。資料につきましては、後ほど順次ご説明をさせていただきます。

以上でございます。

○佐々木委員長 よろしいですか、欠けているものは、あればおっしゃっていただければと思います。

それでは、今日の出欠状況は、土居委員は欠席、もう1人の方はおくれるということでございます。少数精鋭でまいりたいと思います。

## 2. 議 事

(1) 作業部会の経過報告について。

○佐々木委員長 それでは、作業部会の経過報告について、第1議題のご説明をお願いします。

○中野企画調整課副参事 それでは、資料1をご覧くださいませでしょうか。

先日、10月5日に第6回の作業部会を開催いたしまして、記載のとおり議題でご審議をいただきました。今回、作業部会についても、予定では最後ということになっておりまして、いろいろなお討議をいただきました。今回はその主な討議内容ということで、ちょっと丁寧に記載をさせていただいております。

まず、作業部会において、今までの残った課題の整理を行いました。1つは見直しの事業としまして、イベント・交流事業一覧という資料要求をいただいておりますので、こちらをご提出しました。ご議論の中では、市民から見ても不要不急と思われるものが多い、積極的に見直しの対象とすべきだというご議論をいただいております。

2つ目としますと、委員会の中で市民にかかわっていただいている事業はさまざまありますけれども、あるときは無償でやっていただいたり、またあるときは何がしかの報酬が出ている、市民の間でも非常に不公平感があるというご指摘をいただいて、それに関する資料というご要請をいただきました。今回お出ししましたのは、予算をもとに出したものですから、「有償ボランティア」という考え方に基づいて若干広めに拾ったものでございます。一応22件ということでご報告をしたというものが、こちらでございます。

3点目につきましては、ずっと本委員会の中でも市民の考え方、満足度についてはどう

かというお問い合わせをいただいていたものです。今年度行いました市民意識調査の速報版ではございますが、まとまりましたので、こちらをご報告しました。これについては、後ほど本委員会でもご報告をさせていただく予定でございます。

それから、報告書（案）、原案の原案でございますが、こちらをお示ししまして、ご議論いただきました。ここに何点か各委員からご指摘いただいたものを記載させていただいております。

この中で幾つか拾い読みしますと、外部の委員が入って行っているの、外部の視点からしっかり書かれているかどうかですとか、具体的な内容を提言とすべきだ、武蔵野市に欠けている仕組み、こういったものについて提言をすべきだというようなご指摘をいただきました。それから、なぜ武蔵野市に行財政改革が必要なのか。この辺は今まで取り組んできた経緯なども含めてしっかりと書くべきというご指摘ですとか、現在、市のほうでは行財政改革についての基本方針を持っておりますので、ここら辺もしっかりと明記すべきだろうというご指摘をいただきました。

一番最後に、「至急見直しが必要な事務事業」という形で、今回の原案の中にも入っておりますが、具体的な事例をお示しをしまして、それについてはどういった形で提言をするのがいいのか。また、具体的に出している事業、これについても、精査というんでしょうか、内容をよく検討したほうがいいという、いろんなご指摘をいただきました。本日、後ほどご説明いたしますが、ここら辺のご議論を踏まえて、報告書（案）を作成したということでございます。

以上、簡単ですが、ご報告は以上でございます。

○佐々木委員長 今回の作業部会の経過報告について、何かございますでしょうか。

委員長、副委員長を除くと作業部会のメンバーですので、我々が質問しない限り、多分ないかもしれない。いかがですか。ございますか。

○小木副委員長 特にありません。

○佐々木委員長 わかりました。

## （２）武蔵野市民意識調査について

○佐々木委員長 それでは、とりあえず前に進んでみましょう。議事の（２）「武蔵野市民意識調査について」ということで速報版が配られておりますが、ご説明をお願いします。

○中野企画調整課副参事 それでは、作業部会でもご説明しまして、一部かぶってしまい

ますが、本委員会ですので、簡単にご説明をしていきたいと思ひます。

こちらにつきましては、市の長期計画・調整計画のローリングの際に、市のほうでは市民意識調査という形で4年に一度行っているものでございます。今回も今、調整計画の策定に先立ちまして、こういった調査を行ったということでございます。先月、速報版が出ましたので、ご報告をいたします。

調査につきましては、まず3000人を対象にしまして、郵送で調査を行いました。回収率は1ページに記載のとおり48.1%、1400件余りのご回答をいただいたものでございます。特にこの事務事業・補助金見直し委員会で一番興味があるところについてご説明をしていきたいと思ひます。

今回の市民意識調査につきましては、市民の施策に対する満足度調査を行ったというのが武蔵野市としては初めての試みでございます。事務事業の見直しではそこら辺が一番興味あるところでございますので、そちらをご説明したいと思ひます。15ページをお開きください。

市民には、市の施策を23項目に分けまして、満足度並びに重要度について問いかけをしております。その集計した結果が15ページに記載されているものでございます。

表の左側が、まず満足度。高い順に1番から23番まで記載をしています。中身を若干見ると、満足度の高いものは1位「緑化の推進と水辺空間の整備」、2位「上・下水道の再整備」、3位「交通システムや道路環境の整備」、この辺がナンバーズリーでございます。

逆に、満足度の低いもの、ワーストズリーは21位、22位、23位として「小・中学校教育の充実」ですとか、「行財政改革の推進」。これは私ども非常に頭の痛いところですが、これが下から2番目にあります。さらに、23位が「障害者福祉の推進」という結果になっております。

では今度、それぞれの施策の重要度について聞いた結果が、右側でございます。まず、ベスト3は、「災害に強いまちづくり」、「自転車対策の推進」、「安全な市民生活の確保」。それほど重要でもないというご判断をいただいた下から3つは、「地域ごとの特色あるまちづくり」、それから「産業の振興」、最後が「都市交流・国際交流の推進」、こういう結果が出てきております。ここら辺の結果は、この本委員会では参考にすべきだろうというふうを考えております。

続きまして、ちょっと細かくなりますが16ページをお開きいただければと思ひます。こ

れは、満足度と重要度、これを年代別、性別に分けたものでございます。想像する中では、やはり年代ごとにそれぞれ施策に対する満足度・重要度に違いがあるだろうというふうに考えておりましたが、実際にはかってみるとこういう結果になっています。

1つ見ていただきますと、16 ページで10位、「高齢者福祉の推進」の満足度をちょっと見ていただきますと、年代の中だと80代の方は8位と、比較的満足度が高い。若い人、20代30代のほうが満足度は低いという結果が出ています。

それに対しまして、13位、14位の青少年ですとか子ども施策、ここら辺は全く逆でございまして、若い人は比較的満足をしているけれども、年代の高い方ですと、満足度が低いという結果が出ています。

また、私どもが取り組んでいる行財政改革の推進は、22番目のところを見ていただきますと、20代では何と最下位の満足度。一番評価をいただいているのは80代の方、それでも11位という結果になっています。重要度については右側をご覧くださいと思いますが、行財政改革のところは、11位のところをご覧ください。年代が上に行けばいくほど重要であるというふうにご判断いただいているようでございます。ちなみに23位の「都市交流・国際交流の推進」はどの年代をとりましたが、非常に重要度が低いというご判断をいただいているという結果でございます。

さらに、18ページをお開きいただきますと、今の満足度と重要度、この両方から、今現在の市民の施策に対するニーズを、ニーズ得点という形で計算をしたものの結果がこちらでございます。表になっておりまして、1位から23位までございまして、点数の高いものは市民ニーズが高いというふうに読めるものでございます。1位が「自転車対策の推進」、2位に「行財政改革の推進」という形で出てまいります。これが今現在、直近の市民意識調査の結果でございます。ご報告をしておきます。

以上でございます。

○佐々木委員長 ありがとうございます。

初めてご覧になる方も、私もそうですが、おられますのでご質問等ございましたら、どうぞ。

最後のお話のニーズ得点というのは、順位が高いとニーズが高いというだけですか。

○中野企画調整課副参事 そういうことでございます。この表の下に、ちょっと細かくなりますが、計算の仕方が書いてありまして、それぞれの回答に加重をつけまして、それを集計をしているという形になっていると思います。

○佐々木委員長 ニーズが高くて、かつ満足度が低いという数字が出てくる。

○南條企画政策室長 重要度が高いにもかかわらず、満足度が低いというのは、もうニーズが高いということになります。

○佐々木委員長 そうすると、自転車対策と行財政改革と駅周辺の整備というのがベストスリーだ。

○中野企画調整課副参事 そうなんです。

○佐々木委員長 市民の不満の高い要素。重要であるけれども、市がしっかりやっていないのではないかと感じておられるということですね。

これは10番まで広げても、やっぱりそうですね。環境政策。小・中学校の教育についての不満というのは高いんですか。何かあるんですか。

○南條企画政策室長 結局、今回の市長選でも、中学校給食の問題があったんです。

武蔵野市は、長年中学校給食は牛乳給食だけということですずっとやっております、市民からは中学校給食を武蔵野市でもやるべきだろうということがありまして、それがいわゆるこの前の選挙の1つの争点になったところなんです。ですから、このところは、まだ中学校給食は今実施されておられませんので、その辺のところが出てきているのかなというふうには思われます。

○佐々木委員長 もう1つ、高齢者福祉については、武蔵野市以外のところから見ると、大変進んで、充実している市のように思われますけれども、どうなんでしょうか。これだけの高い数字が出てくるというのは、どこに問題があるんですか、どう考えますか。

○南條企画政策室長 一応、武蔵野市は前々から独自で在宅サービスを充実して、住みなれたところであるべく長い期間、お過ごしをいただきたいということで、かなり福祉公社等々もありますけれども、そういう在宅サービスを充実しておりました。

ところが、介護保険制度が入りまして、それは国の制度ですと来ますので、なかなか介護保険制度に合わせていかざるを得ない部分が出ますので、その辺のところは武蔵野市独自の施策と介護保険とのせめぎ合い、そういったところがあって、やはり高齢者の方々にとっては、今の社会保障制度が、相当変わってきていますので、その点についての不安、そういったものについては耳に入ってきているところです。ですから、こういうことが、結果に反映しているのかなと思っています。

○佐々木委員長 要するに、全国基準に対する不満は非常に強いと。

○南條企画政策室長 そうだと思います。それで介護保険等々がもう法律で決まれば、武

蔵野市もそれに従いながらやらなければいけません。ですから、そういう意味で考えてみると今までは、かなり自由にできたものが、なかなか制度の枠に、一応ははまりながらプラスをしなければいけないという部分がありますので、その辺のところはちょっと不安があるのかなという気はしております。

○佐々木委員長 ほかにございますか。

○小木副委員長 私、実は6時前まで、メールでお送りいただいた資料を一生懸命読んでいたんですけども、この意識調査、満足度調査というのは、今回の報告書に、まだ直接的には反映していないというか、取り入れてはもらっていないということですか。

○中野企画調整課副参事 速報という形で出たのがついこの間です。

○小木副委員長 そうですね。時期的な問題もありますね。

○中野企画調整課副参事 ただ、これ以外にも毎年やっている市政アンケートですとか、そういった結果もありますので、例えばこの中で、副委員長の前で非常に言いにくいですが、「都市交流・国際交流の推進」については、市政アンケートでもずっと低い順位ですので、そういったこともありまして、イベントですとか交流事業、ここら辺は今回集中的に見直そうという話にもなっております。そういう意味では、ここら辺を踏まえて、ご議論はいただいているというふうに考えております。

○小木副委員長 やはり衣食足りての上での礼節かなという感想を持ちました。

○佐々木委員長 ほかの委員の方、よろしいですか。

### (3) 委員会報告書(案)について

○佐々木委員長 後でもまた戻っていただいてよろしいのではないかと思いますので、それでは今日の中心的な議題であります議事の(3)、委員会報告について審議をしたいと思っております。それでは、事務局からご説明をお願いします。

○中野企画調整課副参事 それでは、非常にちょっと分厚いものになりますが、報告書(案)という形でお示ししましたので、資料3をご覧くださいませでしょうか。こちらについて簡単にご説明をしていきたいと思っております。

こちらの提言の骨子については、前回の委員会でご説明しておりますので、改めて余り詳しくはご説明しませんが、今回初めて全文をお示しをしますので、幾つかご説明したいと思います。

まず1ページ、「はじめに」というところがございますが、本委員会については、市で持

っています行財政改革を推進するための基本方針に基づきまして設置をしたもので、市民の目線で、あるいは第三者の視点から武蔵野市の事務事業や補助金、これを総点検してほしいということを市長から皆様方をお願いをしましたということを改めて確認をしております。

「はじめに」の中では、武蔵野市の場合は、他の自治体とは財政状況が大きく異なるだけに、改革についてのインセンティブが働きにくい面があるということで議論が始まったかと思えます。財政力が高かったゆえに、不要な仕事や特定の偏ったサービスが提供されている可能性もあるだろう、市長交代を機に本格的な点検、改革を行うべきであるということで「はじめに」が始まっております。

そして、「はじめに」を受けまして、「武蔵野市でなぜ行財政改革が必要か」ということが第1章でございます。

まず、「(1) 人口減社会へ」。人口減ですとか、少子化、高齢化といったものが急速に進展をしていることを前提に、各種の仕組みだとか制度をそれに合わせていく必要があるだろうというのが(1)でございます。

(2)は、地方分権が本格化しているということでございます。いうまでもなく、地方分権の本格化は自治体の自己決定、自己責任の範囲をさらに拡大させました。このことは、自治体の優劣が市民生活に直接かつ大きな影響を与える時代になったというのが1つです。

もう1つは、地方分権の中で三位一体の改革がなされましたが、本来であれば国からの国庫補助金、負担金が減りまして、その分、自治体の自主財源が膨らむはずが、武蔵野市の場合は、どちらも落ちている。毎年約13億円を超える財源不足が生じるということです。武蔵野市は全国の自治体の中でも特殊な自治体のうちの1つであるということも、改革に向けて、やはり必要があるだろうということが(2)でございます。

(3)は、「民間化の流れ」ということです。もう1つの改革の潮流では行政の民間化という流れがある。武蔵野市でも公共サービスの多くにこのような民間化の発想を取り入れていく必要があるだろうというのが(3)でございます。

(4)は、武蔵野市は地域経営を担う政策官庁にならないとだめだろうということでございます。

(5)が、これまでの行財政改革の経緯を踏まえて、行財政改革については不断に行っていかなければならない。これについては、現在の市長であります邑上市政の重点施策として、今後も推進していきます。それから、今ご紹介しました「市民意識調査」からも、



市民のニーズは行財政改革に対して非常に高いものがあるということで、武蔵野市でも行財政改革は必要だろうということを、こちらで述べております。

続きまして第2章、「総点検・見直しの進め方と視点」というところでございます。

実施体制としますと、この本委員会とは別に、先ほどご説明しましたような作業部会というものをつくりまして、事務局と、それに委員会の支援をしていただいているシンクタンクも入りまして、いわばひざをつき合わせながら、細かいところまで検討していただいたという体制で行ってきております。

次の8ページをご覧くださいますと「事務事業の総点検・見直しの視点」というところでございますが、まずは武蔵野市のほうで今回の総点検・見直し作業に先立ちまして、18年度の予算をもとに、各課ですべての事務事業を対象にしました自己点検、自己評価を行います。そういった中から1216件の事務事業の評価が出てきております。これをもとにし、本委員会で、8ページにありますような、それぞれの事業区分に事業を整理していただき、見直し対象を絞り込みました。見直し対象として、区分①、区分②、区分③という形に事務事業を分類しましたということを、こちらで記載をさせていただいています。

続いて10ページをお開きいただきますと、今度は補助金のほうでございます。

補助金につきましては、表にありますとおり、補助金支出の全体像について、まず実績の整理をしましょうというのが1点目です。2つ目が、補助金見直し基準を検討しましょうということで、総点検を行いました。

11ページ以降が第3章になりますが、総点検・見直しを実際にやったものの結果ということでございます。

事務事業につきましては、先ほど区分を3つに分けましたので、まず区分①、これは自己点検した結果、各課で課題がある、見直しの必要があるというふうに判断をしたものでございます。これが173事業ございました。これについては、ある程度市のほうで問題意識を持っているので、こちらの視点につきましては、庁内の企画調整課と財政課による見直し検討チームで検討をなささいという委員会からの判断をいただきましたので、庁内で二次評価をしたという結果が12ページになります。これについては、本日お配りしました資料3-1を総括表という形で、資料編に掲載をしていきたいと思っています。

それから、先ほどご覧いただきました「個別事務事業評価実施結果集」という形でそれぞれの事業の評価結果については、市のほうでまとめまして、既に発行をしております。

詳細はそちらをご参照くださいという形になるかと思えます。

続いて13ページ。区分②に分類をしたものです。これにつきましては、市の点検結果、市では今後も現状どおりやると判断したものでございます。

そういったものをこの委員会ではやはり市のいうとおりそのままいいかどうか、よく検討をすべきだろうというご指摘をいただきましたので、これを分類しまして、自治事務の法に基づかない、自治事務非法定のもの、そのうち金額の大きいものを区分②という形で分類をしました。これは、いわば市で事業を行うに当たって非常に裁量が大きく、特に法にも縛られていないので、市がいろいろと特徴を持ってやっているような事業、その辺が多く出てきているものでございます。この辺を集中的にチェックするために、その中から58のモデル事業を選定しまして、実際にヒアリング調査をして二次評価を行ったということでございます。その結果が本日別添で配っています資料3-2となります。こちらも資料編にとじ込んでいこうと思っているものでございます。

主に区分②という形でヒアリング調査までやりまして、この中から武蔵野市の今現在の課題が非常に鮮明に浮き上がってまいりました。それが14ページでございます。

武蔵野市でやっています行政評価、事務事業評価の手法を使いまして、いろいろ見てきたものですから、その視点ごとに分けますと、必要性、公平性、有効性、効率性、ここら辺の視点と、さらにその他ということで12の課題が浮かび上がってきましたと整理しております。

それぞれこの課題ごとに解決の方向性を検討したというのが15ページ以降となります。具体的にどの事業に課題があるのか、該当する事業の例という形で表にもしております。

なお、ヒアリング等はしておりませんが、ほかに武蔵野市でいろいろやっている事業で、ここら辺の課題を持っているものがないかどうか、こういったものも検討しました。これはあくまで区分②に分類されるものではございませんが、一応参考にこれも事業例という形で、それぞれの課題ごとに整理をいたしました。非常に長くなっておりますが、23ページまで、ここら辺を詳細に記載しております。

続いて区分③。これについては事務事業の中で先ほどの区分①、区分②に分類されないもの、その他もろもろでございしますが、これについては先進的な自治体の事例等々を参考にして、特にアウトソーシング等を使って非常にうまく仕事を行っているような事例、業務改善を行っているようなもので成果を上げているような事業、こういったものを抽出しまして、その適用可能性を検討いたしました。

24 ページ中ほどに表をつけてありますが、そのような中から武蔵野市においてもアウトソーシング導入が可能であり、それを通じた成果が期待できるものということで、これも対象事業の例という形になりますが、まとめております。こういった結果が出たのかなというのが事務事業の 1、2、3 についてでございます。

続きまして、ちょっと駆け足で申しわけございませんが、25 ページ以降、今度補助金についてでございます。

補助金につきましては、支出の問題点、それと見直しの方向性がまず出てきております。問題点については 25 ページの上の四角で囲ってある 3 点が問題点として浮き上がってきました。補助金の見直しの方向性、ここら辺を検討したところ、この 5 つぐらいにまとまるのかなというのが、その下の枠で囲ったところでございます。

補助金見直しにつきましては、26 ページでございますが、見直し基準を検討しましょうということで、ご検討をいただいた結果がこちらでございます。この下に枠で囲ってあるところが「補助金見直し基準案」という形で、委員会のほうでおまとめいただいたものでございます。

27 ページにつきましては、この基準案に基づきまして、一部の補助金をサンプル調査しました。評価を行った結果、11 点の課題が明らかになりましたということでございます。これが 27 ページ以降、それぞれの 11 点につきまして、その課題の解決の方向性、これを検討したものを記載しております。それを 30 ページまで記載をさせていただいております。

31 ページ以降が第 4 章としまして、今後に向けて、提言を 5 つにまとめております。31 ページの下から 2 つ目のパラグラフのところ、委員会としますと「武蔵野市が、これらの提言の趣旨を十分踏まえて、今後市政を改革していくということで、新たな武蔵野市らしい行政経営を実現するということを強く期待する」と書いております。じゃあ、この新たな武蔵野市らしい行政経営とは何かということで、これも参考に書いてありますが、「健全な財政状況、意識の高い市民、早期の社会資本整備などの条件のもとで、武蔵野市は市内の課題や市民のニーズの的確な把握を前提として、しっかりと将来を見据えた財政計画を立て、市民の声も最大限取り入れて、市民との適切な役割分担により、質の高い、きめ細かな行政サービスを持続的に提供できるよう、戦略的な行政経営を実現する主体となっていくべきである」ということが全体に共通するものでございます。

続いて 33 ページ、ちょっと横になっておりますが、この表をご覧いただければと思います。これが、提言までをまとめた 1 枚の表になっております。事務事業と補助金、左側で

ございますが、先ほどざっとご覧いただいたように、それぞれ事務事業であれば12の課題、補助金については11の課題、こちら辺が明らかになってきました。これの解決の方向性を考えまして、それに見合った形の5つの提言をここで出しますということです。

提言1としますと、まずは「市の行政経営の仕組みの再構築」。2つ目は、「市の行政経営能力の強化」。人材の部分。提言の3点目が、「市の行政経営組織の見直し」。仕組み、人材、組織、これが1、2、3でございます。

提言の4点目としますと、「市として統一的な方針、基準がないので、策定をすべきだ」ということです。

最後、5点目については、「市民の多様な課題、ニーズ、これを的確に反映させる独自の仕組みを構築」したらどうだろうという5つの提言を出すという形になっております。

それでは、それぞれの提言を簡単に見ていただければと思います。34ページ以降が提言です。

まず、提言1。35ページですが、いわゆるPDCAサイクルの表が載っております。それぞれの場面、場面で武蔵野市にはこういった課題があるよという指摘でございます。

36ページ、この辺を解決するために、具体的な方策として、市のマネジメントを高めるために、まず1つは今やってる行政評価を抜本的に見直すべきだろうということが1つ。2つ目としますと、この行政評価制度を見直したら、今度はそれに密接に連動した形の行政経営の仕組みを導入すべきだろうということです。課題の多くが、やはり事務事業については、市民のニーズですとか地域の課題、こちら辺をうまくとらえないで、何となく前からやっているから今もやっているよという事業が非常に多かった。それぞれの事業でどういう目的で、どういう目標を持ってやっているのか。それをさらに、実施した後はちゃんと評価をして、次の改革に結びつける、そういったマネジメントがなかなかできていない。そういった部分を強化するために、まずその1つのツールであります行政評価制度をしっかりと整備すべきだろう。それは当然、評価しただけではなくて、実際の改革であったり、予算、そういったものに連動させるべきだろうというのが、具体的な提言の案でございます。

続いて、提言2。同じくマネジメントが弱いというところで、今度は人材についてでございます。37ページの具体的な「実施方策案」のところでございますが、これは幹部も若手も行政経営についての研修を行って、しっかりとした人材育成に努めなければだめだということです。市の中だけでは足りなければ、外部人材も登用して、市全体の行政経営能

力を強化すべきだろうということが、提言2でございます。

続いて38ページ以降が提言3でございます。今度は組織の話でございます。39ページには具体的な実施方策という形で挙げておりますが、1つには市長のトップマネジメントをしっかりと支える意味でも、「市政改革戦略本部」を設置したらどうだろう。外部の有識者等で構成するような組織体というのでしょうか、そういったものをつくりまして、ダイレクトに市長や市の幹部に進言できるような、こういったプレーン的な組織が必要だということなんです。

さらにその下に庁内特命組織を設置するというので、外部の組織だけではなくて、内部にも行財政改革を本格的に実施するために、市政改革戦略本部を支える組織を検討したらどうだろうということが、こちらでございます。

こういった組織をつくることで、内外にやっぱり武蔵野市は本格的に行財政改革に力を入れているということを示す必要があるという提言でございます。

続いて提言4。40ページをご覧くださいければと思います。

事務事業を調査していく中で、市の中に統一的な方針だとか基準がない、非常にあいまいなままやっている部分が見受けられたというところから、この提言が出てくるものでございます。

具体的な実施方策のところ、例えば市民協働の基準をつくったらどうだ。41ページですとか、補助金見直しの基準、補助金交付の基準、それからアウトソーシングの基準、こういったものをしっかりつくるべきだろうということです。補助金については、来年度に第三者委員会を設置して、本格的な見直しを進めるべきだろうという提言でございます。

最後、提言の5番目として、42、43ページにあります。市民の多様な課題、ニーズを的確に反映させる仕組みづくりということで、まず補助金については公募型の補助金の拡大について、市民のニーズに基づいた形の補助金制度の拡大を検討したらどうだろうかと提言です。

それから、新たな市民サービスの提供方式の研究ということで、市民のライフステージなどに応じたさまざまなニーズに対応して、実際に受けられるサービス、これをメニュー化することによって市民はみずからに必要なサービスを自分である程度組み合わせをして、それに適切な負担のもとで、質の高いサービスが受けられるような仕組みが何かできないか、こういったことを検討すべきだろうというのが提言の5番目でございます。

一応こんな形で5つの提言にまとめまして、最後43ページ、「おわりに」ということで

記載をしております。

本委員会は、市長からの諮問を受けて、事務事業及び補助金の総点検という形で始まったんですけれども、なかなか1件1件の事業について詳細に検討することは難しかった。補助金についても、特にこれは相手のあることでもございますので、この1年間という限られた時間では個別の補助金までなかなか立ち入れなかったということでございます。

事務事業、補助金、どちらについてもそうなんです、市のマネジメント能力を向上させ、そのための5つの提言を行っているわけなんですけれども、まずはそのマネジメント能力を高めて、今後本格的な行財政改革に向けた仕組みづくりをしっかりとやるべきだろうということが、今回の提言の骨子となります。補助金については第三者委員会を設置して、これは来年度、集中的にやりなさいという内容でございます。

そうしますと、当然その仕組みづくりには、やはり1、2年かかってしまいますので、その間、何もしなくていいかというわけにはいきませんので、本委員会としましては、今回の点検見直し作業の中で気づいた、至急見直しの検討が必要と考える事務事業ということで、幾つか例示をしたいというのが、この「おわりに」のところでございます。具体的に例示している事業が、44、45ページにわたっているものでございます。こういった形でまとめさせていただいております。

あと、46、47につきましては、委員長のほうから「委員長談話」という形で文章をいただいております、これはここに入らないのかもしれませんが、今回はこういった形でつけております。

それ以降につきましては、別添資料という形で、詳細に書けなかった部分は、こちら別添資料のほうに送っているという形でございます。それにしても、若干長目の提言かなというふうな気はしておりますが、こんな形でまとめさせていただいています。

以上でございます。

○佐々木委員長 ありがとうございます。

今、事務局からご説明をいただきましたけれども、それに加えて、資料3-3、私も十分確認をする時間がなかったんですが、一応、紙1枚ですけれども、今日の議論の素材としてメモを急遽つくらせていただきました。それをちょっと読ませていただきます。

本委員会に何が期待をされているのか、そろそろ終わりでありますので、改めて報告書をまとめるに当たって役割を確認する。事務事業・補助金見直しと書いていますので、見直しというものがどのレベルまでを指しているのかはよくわからないのですが、いずれに

しましても、改めてこの委員会メンバーの委員の中で役割を確認した上で、結果としてこうした提言でよいのかというのは確認したいと思います。きれいに整理をしていただいておりますが。

非常に芽出しのような改革課題の整理に全体がとどまっています、要するに具体的に直ちに見直せという話はしていないわけであります。基準が不明確だとか、いろいろな角度から課題を整理している。この段階にとどまっているのか。

そうしますと、緊迫感のない提言に終わっているように思えるけれども、どうだろうか。先ほどの市民の意識調査を見ても、1年ちょっとかけてこういう話しか出てこない、また1、2年かけてやっても、いろいろ難しいという話が出てくるのが想定されるわけでありまして、要するに改革の議論はしているけれども、改革は進まない。よくありがちな話でありますけれども、改革をしているように見えるけれども、実際は何も進んでいない。こういう事態は、私は避けるべきだというふうに実は思うものですから、もう少し緊迫感のある提言というものは出せないものかなと個人的には考えるわけです。

2番として、全体を見直し提言と申し上げておきますと、すべて次年度以降の課題として、「先送り」という表現がいいかどうかはわかりませんが、次年度以降に第三者委員会をつくって具体的にやると。この委員会も第三者委員会であったはずなんですが、その少し前も、年表をご覧くださいと、辻塚也委員長を中心としてでしょうか、最初に我々がいただいた行財政改革検討委員会の報告書があるわけでありまして、報告書の山はどんどんできていくかもしれませんが、果たしてそれでよいのか。

例えばですけれども、直ちに取り組むべき、それは事務事業廃止あるいは補助金のカットも含めて、すぐ取り組むべき緊急提言というところを抜き出せないのか。全体を3つぐらいに分けると、平成20年、21年という数字が入っていますけれども、次年度あるいはその次の年でやるべきことというものが並んでおります。それが中心になっておりますけれども、そういう次年度からの改革提言の部分と、第3部は少し抽象的に終わっていますけれども、今後、中長期的に取り組むべき改革課題。

実際は、なぜこういう見直しが必要かと、1章でいろいろ書いていますが、中長期的に1章に応える改革内容というのはそれほど出てきていないんです。職員の研修をやるとかいろいろ書いてはありますけれども、骨太の中長期的な改革方向というのは、時間もなかった関係もありまして、今すぐ出せるものではないかもしれませんが、今後の中長期的に取り組むべき改革方向というものが有り得るのではないかと。3部構成ぐらいで整理できな

いでしょうか。お急ぎの方は、まずは第1部を見れば、今年度いろいろ基準が不明確なところはありますが、どなたが見ても、職員の方が見ても、要らないものは要らないと  
いっているわけでありまして、もちろんそれには市民の目というのは必要だとしても、ある程度改革リストは出せるんじゃないかと。第2部が、実際のあるこのような部分になる  
かもしれませんけれども、それは来年、再来年きちんと第三者委員会をつくってやれ。そこにとどまらないで、5年、10年少し先をにらんだお話というものも、第3部でやるべき  
ではないか。

大きい3番目として、次年度以降に改革をします、具体的にやりますとっていますが、  
この改革を担保するための方策についての提言は必要ないのか。つまり、役所にお任せを  
します、各課でとりあえず見直していただきたい。洋の東西を問わず、それは武蔵野市と  
いうわけではないんですが、官僚組織自体に改革をみずから求めるということが、そもそ  
も理屈上、矛盾をした話なんです。決められたことを正確に、まずは実施をしろというの  
が官僚組織に期待されているわけで、自分の組織を見直して自分の組織はこうあるべきだ  
ということ官僚組織の中から内発的に提言をしろということは、そもそも期待をしてい  
ないのです。期待をしてもなかなかできるものではない。それはやっぱり政治の仕事です  
から、政治がこういう外部委員会をつくってやれという以上は、やはりその政治の意思で  
実現をするようなことを実際は考えているわけでありまして、そういう意味では、企画調  
整課の方々に全部お任せをして書いていただくということ自体に矛盾点はあるのですけれ  
ども、これは第2期の分権改革委員会でも議論しているところです。

かといって実現可能性のないものをいろいろな思いで書いても仕方がないので、そこは  
ある程度の接点は必要だとして、やっぱり改革を担保するための方策については、市長は  
こうやれという話もそうですが、議会もきちんとやらなければいけないわけでありまして、  
我々としては議会についての役割も書くことは、別に何の問題はないのです。その辺の改  
革を担保するための方策が、実は書かれていないわけでありまして、役所お任せスタイル  
で改革は進むだろうか。

いろいろな市民の方がおられるわけで、市民の方全員がこの報告書を読んでもらう  
ということであればありがたいんですけども、そこで出てくる多分1つの疑問点として  
こういう問題があるのかな。それに答えておく必要はないだろうか。以上について、皆さ  
んのご意見をお聞きしたい。

この委員会は、年内の仕事ですので、市長さんに答申を渡すのが次回というふうに、一



応スケジュール表では予定をされております。ですから、修正内容がはっきりして、今日まとまるならそういう方向で、簡単な修正で委員長一任で取りまとめていくことが可能ですが、もう一回本委員会をやる必要があるということであるとしますと、市長にお渡しをする委員会をもう1つ先に延ばす。それは日程上、可能だということのようでありまして、議会の総務委員会の報告はずっと後ろのほうになるということのようでありまして。

というスケジュールのことも念頭に置きながら、今事務局からいただいたご説明と、私が個人としての意見を述べましたことを合わせましてご議論いただきたいと思っております。

作業部会でいろいろおやりになっていきますので、ダブルで仕事をしていますので、決着済みのものもあるのかもしれませんが、どうぞ部会のメンバーの方々、ご発言をお願いします。

○高木委員 今の委員長のご指摘は、それぞれにごもつともでございますが、もともと事務局のほうから出されていた原案でも、この至急の見直しは、もうちょっと早い段階の記載の順番になっておったんです。ところが、その割には余り大したものがないということで、これを正面に掲げて、これがいってみれば成果物なんだというような話になり切らないので、どちらかというとも将来にわたるあり方の提言みたいなものを中心に据えて、こっそり具体的な見直しの話は出すというのが、前回の取りまとめだったような気がしております。そういう点では、今の委員長のお話を受けて、じゃあすぐに取り組むべき緊急提言というものを、委員会の合意でそれなりの実績のあるものとしてつくり出すということが、果たして1回か2回の作業で可能なのかという点では疑問なしとしないわけです。

全体として、この提言にも率直に書かれておりますけれども、なぜ今ここでこういう本格的な見直しをするのかということについての、いま一つ全体としてのインセンティブが働いていない、こういう議論があったわけで、庁内でいうとそうなのかという気もしておりますけれども、ご承知のように、並行して長期計画の調整計画ということで全体の計画の見直しがされておるわけですが、そこの中の議論としては、私はインセンティブが働かないどころじゃないんじゃないか。とんでもないことが今、武蔵野市には求められているというか突きつけられていて、そのことを本当にやれるのかどうなのかということについて、それぞれの議論の中でも、じゃあ一体財政的な見直しはどうか、できるのかどうかということが議論されている状況だというふうに、実は思っておるのです。

そういう意味では、この見直し委員会がどういう提言を挙げて、それはできるから任しておけとか、こういうふうにやればそういったものができるんだという議論ができるかど

うかということは、ある種、注目を受けている。全体の調整計画の策定委員会の中で、財政の問題はどうなのだという議論の注目を受けているというところから考えると、おっしゃるとおり、緊迫感のないものを出すと何だといわれる危険性は大変あるなどというふうに、実は私も心配しておるところなんです。

どういうことかと申し上げますと、要するに、この中でもなぜ行財政改革が必要なのかというところでちょっと触れられておりますけれども、武蔵野市の何十年かにわたる人口動態の変化の中で、ひとり暮らしの家庭が、高齢者に限らず、中高年から若者も含めて物すごく多いんです。一方で、財政が非常に豊かだといわれながら、高所得者という限られた人たちの納税によって担われているところがあって、圧倒的多数は相当程度貧しいのだろう。

そういう点からいうと、これまでの武蔵野市の住民自治といいましょうか、そういうものを一番下のところで支えてきた例えばコミュニティセンターの活動というものを、意識もあり、まちをよくしたいと思い、またそれだけの生活上の余裕もあって参加するという人たちに任せていて、果たして先があるのだろうかという議論もあるわけなんです。そういう点でいうと、本当に行政が、介護の問題にしても、子育ての問題にしても、ある意味では自分で判断して市の窓口に来て、それを受けて何とかする、そういうレベルの行政サービスの基準ではもう間に合わなくなっていて、本当にそのまちの中でひとり暮らしの高齢者のところに出かけて行ってとか、子どもを抱えて立ちすくんでいる親のところに出かけて行って何かしなきゃならぬというような行政のあり方を本格的に考えていかないと、今の武蔵野市のまちの人口動態とか家庭構成とかいう点でいえば、間に合わないんじゃないか。そういう点で、もう一度まちづくりとかコミュニティづくりをどういう形でやればいいのかということを、今、調整計画の策定委員会の議論の中心課題になっておるんです。

その中に、そういうものが達成できるためには行政はどういうものを提供するのかがということが課題となっておりまして、そういう点でいうと、本格的に、ある意味では、今のコミュニティ以上の、より文化的なものを供給するためにはどうすればいいかという、小木先生にはしかられるかもしれませんが、そういう次元のサービスのレベルではなく、普通に生きていく、子育てする、介護をするということそのものを、今のままの自助だとか共助だとかいっていたのでは、そこから抜けちゃうような状況の中で、行政はそこをどう支えて、まちの中にまで出かけて行って、それをやれるかどうかというところにな

ってくる。そういうことがテーマだということまでぐらひは策定委員会で議論の方向性が出てきているような気がするんですけども、じゃあ、それをやっていく市の財政的な基盤はあるのかなのかということが問いかけてられているけれども、一向にそれがよくわからない。聞いていてもわからないし、だれも確信を持ってない、そういう状況なんじゃないかと思うのです。

一方、私どもの見直し委員会でやってきた作業の中で見えてきていることは、何でこんなことをしなきゃならぬのかという行政の、いってみれば事業の課題がいっぱいあって、切ろうと思えば幾らでも切れるなという感じもあるわけです。ここのデリケートな問題は、先ほど中野さんもおっしゃっていたように、それぞれのサービスというか事業に、それなりにそれにくつつく市民のあり方、要求とかニーズがあるわけですから、これを切って、しかし本当に今やらなければならぬことはこれなんだから、これをやるんだということも、それこそリーダーシップというか、それもまた、そういう議論そのものがどういう形で市民的合意を得るのかということ自体が大事な問題だと思うんですけども、そういうことをする時期に来ているし、そこに乗りおけるとすると、とんでもないことになるという実感があるわけなので、ある意味では緊迫感とかインセンティブとかいう点でいえば、僕は非常に時宜にかなったというか、このことをやることによって市民のこれからの直面する時代の課題に求められるサービスをできるかどうかということ、ここで検証にかけるという作業だと思っているものですから、そこまでぜひやり切りたいものだと思うのと、とにかく一定の成果物を早い時点で出さなければならぬときに、じゃあ、どういうものを出せば、そこにつながる議論なのか、その辺の知恵というか情報がよくわからなくて、この辺は先生方にいろいろ力をおかりしたい、そんな感じです。

○佐々木委員長 それぞれまだいろいろご議論いただくとして、今の高木委員のお話は、武蔵野市でなぜ今、行財政改革が必要か。人口減とか分権化とか、いわゆる世の一般論、どの自治体でも当てはまるようなことがつらつら出てくるんですが、もしかして今お話しいただいたことを、最初書き込まないとならないような感じもするんです。つまり、来年やっても、再来年やっても同じような教科書みたいな話で書き出しが始まっていますと、そもそも我々の問題意識自体が一般論にとどまっている感じがしまして、今のよう、ひとり暮らしが大変多い、豊かだといわれながら、少数の豊かな人たちが多数の貧しい人たちを支えているといったら怒られるでしょうけれども、実は全体が豊かである市民の固まりではなくなっている。ですから、二重構造なのか三重構造なのか、市民層の分化、

分解みたいなものが始まっている中での市政運営は、大幅な見直しが要るのだ。高木委員はそれに近いことをおっしゃっているわけで、今おっしゃったことをそのまま文章にしても、私はなぜ今武蔵野市でこの議論が必要かということにつながると思うんです。

そういう記述が、もしかして弱いかもしれないですね。というか、委員に書いていただいたほうが良いような気がしますね、今の文言は。

やっぱり市長交代ということの意味ですね。選挙というのはいろいろな要素があるとして、これまでの市政の継続に市民がノーといっているわけです、わかりやすくいうと。違う方を選んでいるわけです。違う方に何を期待するかといったときに、それをこれまで長らくやってきた方に求めること自体が多少無理があるので、そこは苦しいところですけども、多分市民は政権交代を期待したわけで、政権交代をした以上は、それなりの見直しというのは、政権交代の意義というものを市民に示すことが、邑上市政にとってはこの4年間の実績になっていくのだらうと思うのです。選挙そのものは突然行われたとしても、立ち上がりはある程度おくれたことを回復する必要があるわけで、その部分がもう一つ、我々に課せられた課題を越えるものかもしれませんけれども、ほかにこの種の委員会がたくさんあるというなら話は別ですけども、そうでないとなれば、長期計画の話は1つあるとして、やっぱり組織まで含めて、行政をやる仕組みそのものを、こういう形に変えていきますというある程度のメッセージが出てくる必要があるように思うんです。模範答案を書く能力は非常に高いと思うのです。ただ、武蔵野市の応用版がどうしても必要で、これは武蔵野市にしか通じない提言書であるべきで、きのうの学力テストの話じゃないですけども、応用力を大いに発揮して、武蔵野市が抱えている問題を書くべきかもしれないですね。

何も書いていないわけです、わかりやすくいえば。分権が進んだとか、人口減だとか一般論を書いていまして、もう1つおっしゃったのは、財政についても、いろいろ余計な補助金が、もしかして続いている可能性もあるので、それを見直すことは必要だとして、それ以上に市民は、例えば5年、10年の財政見通しをまず示していただいて、その中でこういう部分が非常にきつくなってくると。例えば都市機能を更新していくためのコストというのは物すごくかかってきます。そうでなければ、今、世の中は、少なくとも武蔵野、三鷹とか東京都は豊かで、法人税などはみんな取り上げろといっているわけでありまして、この前の日曜日にも宮崎の東国原さんのところに行きまして、オリンピックの話はとんでもないという話をしていました。あれは東京はひとり豊かだから自分でやろうといっている

話でありまして、「それじゃ、あなたは来ないのか」といったら、「いや、やったら行きます」とは言っていましたが、そういう性格が東京というのにはある都市ではありますけれども、地方の不満というのは大変高いんです。それをエネルギーに税制改革が行われる可能性が、この福田政権以降であるわけで、やっぱり三位一体改革で十億減りました、財源不足が出ましたとっていますが、多分この先どんどん出てくるんです。はがしにかかってきますから。そうするとやっぱり、こういう都市は都市で、これを維持していくために物すごくお金がかかるんだと。都市を機能更新していく時期に入ってきているわけで、例えば下水道を一つとってみても、新設よりもつくり直すほうがはるかにお金がかかるわけで、その種の資産があるのかないのかわかりませんが、財政の見通しの中で非常に苦しくなってくる。したがって、どうしてもスクラップ・アンド・ビルドをこの分野でもやらなければいけない。まずスクラップをすべきリストはこれだと。もちろん吟味しなければならぬところはあるとして、今我々として考えるのはこれだ。それを個別具体的に1つ1つつぶしていくについては、もちろん相手がいる話ですから、余りのんびりしないで、3カ月とか6カ月とか組織をつくって、まずやる。それでどれくらいお金が浮いてくるかという試算は出さなければいけないわけで、大山鳴動、何億という程度の話ですと、それほど市民は感動しないですね。感動というのはその先の、要するに必要な財源に応えるだけのスクラップにはなっていないわけで、そうすると、ビルドの部分がこの先なかなか出せないという感じがするんじゃないかと。

ただ、戻りますけれども、要するに各課でイエス、ノーをつけていただいた、その表がもともとベースになっているものですから、しょせんゼロベースから始まったものでもない。いわゆる自己点検・自己評価をしたものについて、こういう第三者委員会で、ある意味オーソライズをするというレベルの役割が期待されているのかもしれないのです。

それならその方式で、ややこの種の、職員のレベルではいろいろ上げてきたけれども、まだ見直し基準が不十分だとか、統一の基準がなくてばらばらにやっているとかいうことは、ボールとして投げ返すことはできるだろうと思うのですが、それでいいかどうかですね。

財政見通しはどうか、財政課長でも財務部長でも。市民の心配は。あると聞いていますか。

○名古屋財政課長 確かに今、委員長がおっしゃったように、早い段階で都市基盤が整備されておりますので、その更新時期が問題です。少なくともクリーンセンターの建て替え

については目前に迫っておりますし、また下水道については更新時期を迎え始めていますので、今年度と来年度、2年間かけて、更新に対する総合計画を策定しています。

小中学校、18校あるんですが、これについても現在、改築検討委員会をつくって、これには私もメンバーに入っているのですが、その中で建て替えについて検討して、改修できるもの、それから全面改築にすべきものというのを検討して、どのぐらいの費用がかかるかについて検討を始めているところです。

公共施設等の更新時期を迎えて、そのような認識のもとに今まさに計画をつくっている。それについては、財政が健全なうちに早く手を打つという必要があると考えております。

ですから、基金についても現在では更新に備えて積み立てを行っております。将来、5年から10年、15年というスパンで公共施設の更新のために多額の財政需要が発生してきます。具体的な数字はこれからとで、高木委員からは、実際に幾らかかるかとよく質問を受けているんですが、まさに今そういう計画をつくっているという段階です。

○佐々木委員長 10年の財政見通しというのは、ありますか。

○名古屋財政課長 10年の財政見通しについては、仮の試算で、前回の委員会の際に若干お示しをしたんですが、調整計画の財政計画につきましては、5年間の調整計画の計画期間の財政計画を11月の委員会に向けて、今、作成をしておりますので、それを策定委員会でまた議論をしていただくという段階です。

○佐々木委員長 どうでしょう、この委員会の役割をどういうふうに規定するかによりますけどね。

○宗和委員 第三者、外部の委員会ということで、じゃあ、内部と外部とどこが違うのかということだとは思いますが、いろいろなところで例えば評価をしていて、事務事業評価なり行政評価なりをされているけれども、それは内部でしているからどうしてもお手盛りの評価になっていて客観性がないだろう、だから外部の人間に見てもらおうとか、それぞれの事業に問題点があるんだけど、実際にやっている人間はそれが当たり前だと思うから、おかしいところに気づかないから外部の目で見てもらおうとか、いろいろなところで外部だからこそ見えるところが期待されているんだと思うんですけども、その中で私は1つ、この外部委員会が最初のもので、これがまた今後の第三者委員会なりにつながっていくということを考えたときに、まずはっきりしておかないといけないことは、個々の事業を挙げて、この事業は廃止したほうがいいんじゃないかということよりも、今武蔵野市が抱えている課題というものをできるだけ多く、具体的に列挙するということ

が大事なんじゃないかというふうに思います。

今、高木委員のおっしゃったような構造的な課題というのもあるでしょうし、行政の進め方として、外部の目から見て、ここはおかしいんじゃないかということでもいいと思うんですけども、その辺をできるだけ具体的にたくさん挙げる。

こういうふうな改革をしたほうがいいということは、確かに報告書なんかに出るんですが、それはむしろ次の話であって、どれだけ課題が挙げられるかということは、例えば財政見通しがないんだよ、財政規模何百億円だと思いののですが、何百億円も使っている会社が見通しがないなんて信じられますか市民の方、というような課題をどんどん挙げていくことが、やはり1つ求められているんじゃないかなと思います。

○松村委員 本委員会の役割というので、公募の市民委員としては具体的なものが出てこない、何をやっていたんだということに当然なります。

さっき高木委員がいったように、武蔵野市の状況は随分変わっていると思いますし、僕は前にもいったんだけど、財政力指数が日本一ならば市民サービスは日本一で当然なんだと。それをみんなが、市民が日本一だと感じられなければ、どこかで偏っているとか、無駄な支出をしているからであって、武蔵野市に住んでよかったねとみんなからいわれる行政サービスをつくらなければいけないのだと思うんです。

ところが、最近武蔵野市はいいねという声は余り聞かれない。なぜかということはいくら調べていかなければいけないことだと思うんですけど、やっぱり事務事業というのは、ある意味では毎年行われているわけで、見ていると本当に、武蔵野といえば、福祉の増進というのではなくて、プラスアルファの、発言力もあるし、力もある人たちが受けるサービスが比較的ふえていて、本当に生活の基盤を支えられるようなサービスというのは、だんだんおろそかになっているんじゃないかという気が、僕は個人的にするんです。だから具体的にしっかりこれというものを出不ないと、市民はなかなか納得してくれないんじゃないかと思うんです。

もう1つは、行政が自分の中で見直しているんだけど、本当にそのサービスが、市民ニーズをちゃんとわかっているのかわかっていないのか。余りにもこの二十何年間、ずっと同じ政権でやってきたから減らすことはなく、1割ずつずっと上がってきてしまって、大きくなってしまっていて、切るか切らないかをはっきりしないと、財政が苦しいなら全部1割減らせばいいんじゃないかみたいな議論になってはだめだと思うんです。

その意味では、個人的には具体的な事例でいいから、これとこれとこれとこれ、こうい

うたぐいのものはきちんと見直しをする、あるいは削減をするというのが欲しいし、それはもう一回市民に返して、市民にとっても要らないサービスかどうかというのは検証しないといけないんじゃないかというふうに思います。

それから、補助金の問題は、物すごく不満です。補助金を具体的に出さないと、事務事業は実際にやられているんだけど、補助金を出されてどうされているかというのは、市民には全くわからないわけです。補助金が毎年かなりの数字で出されているものについて、何のチェックもできていないし、そこら辺はサービスの偏りというか、案分の仕方で偏りが大きいんじゃないか。それがずっと積み重ねてきているんだという気がするので、こういう補助金のまとめ方では、じゃあ具体的に、いわゆるハウツーで載せてみるんならば、幾つでもいい、10個でもランダムにとって、この補助金のあり方がこれにどういうふうに具体的に合うのかどうか。見直しができるかというぐらいをしないと、これを出されると、じゃあ補助金団体については何も、また何年間同じなんですかねということにしかならないので、やっぱり具体的な答えを欲しいというのが、市民委員としての要望です。

中野さんにも、この間書いたものについて、1つずつ意見を、これは要るとか要らないとかいうのを出したんですけども、個々の話になってしまいますけれども、やはり具体的な何か事例がきちんと出されないと、これでは、はい終わりましたよというのではなく、ずっと武蔵野に住んでいる市民、人間としては、これじゃ何なんだよといわれてしまうような気がしております。だからどうしたらいいというのは、僕はちょっとよくわかりませんが、感じとしては僕はそう思っています。

○小木副委員長 私も、長期計画策定委員をやらせていただいたり、その他いろいろな委員会に長期にわたってかかわってきた立場で申し上げますと、大体こういう提言書であるとか報告書というのは、ずっとかなりえんきよくな言い方で出すものだったんです。行政の文書というのはこういうものなんだなということで、私もずっとなれてきてしまったので、今日、委員長のほうから鋭いご指摘があつて、ちょっと刺激を受けているところです。

高木委員もよくおわかりのように、私どもの仕事でこういう文書を裁判所に出すと、何がしたいのかわからないと……。 (笑) 結局、きちんとした主張にならないものですがけれども、それはそれとして、やはり行政の文書というのはこういうもので、例えば私が見ています 44 ページ、45 ページですがけれども、かなりはっきり書いてあるな、私としてはそういう感想を持って見ていて、これは今までかかわってきた人たちの思いもあるのをこん



なふうに片づけられて、ちょっとお気の毒だなという感じも持ったりしております。

ただ、そうではあっても、やはり緊急事態であるというふうな、いろいろなお話を聞きますと、例えば頭書きのところにもう少し、こういうものをばっさり削りますよということについて、説得力がある文章があってもいいかなと。やはり非常にやわらかい言い方ですね。ですから、確かに世の中も変わっておりますし、武蔵野市も変わっていかなくてはいけないということで、具体例を拾いながらも、もう少し説得力があってもいいかなというふうに、読ませていただいて、考えました。

○佐々木委員長 財政課長、この財政力指数 1.716 という数字は、今後 10 年間維持される数字なんですか、今の税制度でいけば。どうですか。

○名古屋財政課長 実は法人市民税で、多い年と少ない年がありましたので、1.7 という指数はかなり高かったと考えています。大体 5 年間ぐらいですと、1.6 前後で推移するのではと考えています。

○佐々木委員長 その出っ張りを支える力というのは、どこにあるんですか。市民の所得が高い、もっともうかる法人がいる。

○名古屋財政課長 税収の大きい少ないがあるのは、法人市民税でここ 6 年ぐらいの間で、隔年で多かった年と、そうではない年がありまして、財政力指数は 3 年の平均なので 1.7 というベースで進んでおりますが、それが今後はこれまでのような法人市民税増収の見込みが余りありませんので、1.6 ぐらいには下がっていくと考えています。

○佐々木委員長 もう少し申し上げますと、15 万人か 16 万人の都市を支えている財政力の稼ぎ口はだれですか。

○名古屋財政課長 それは個人市民税です。

○佐々木委員長 個人の所得が高い。

○名古屋財政課長 そうです。ほかの市から比べれば、まず市税の割合が高い。市税の中でも個人市民税の割合が、ほかの自治体に比べて高いと言えます。

ただ、個人市民税を分析すると、高い方の所得が支えている割合が高いという結果もございます。それは先ほど高木委員がおっしゃったとおりです。

○佐々木委員長 それは、総じて高齢化して、だんだんその層が消えていくという可能性のあるものではないのですか。

○名古屋財政課長 年齢層で所得を調べると、一般的にリタイアされた年齢層の方は、かなり落ちると予想されるのですが、武蔵野市の市民の方を見ると、年齢層が高くて、そ

んなに所得が落ちていないという結果もあります。一般的に、だんだん高齢化が進むと個人市民税の収入が下がるだろうといわれていたんですが、予想よりはそれほど下がっていない。今後ははっきりとは言えませんが、一般的に言われているよりは下がらないのではないかと考えています。

○佐々木委員長 ベッドタウンのようなものは少ないのかもしれませんが、団塊の世代の大量退職以後の危機感というのは、大都市周辺の自治体は共通して住民税が一気に下がるだろう、その割に高齢者の福祉サービスを含めてサービス需要はむしろ強く出てくる。下がらないわけで、そうすると、軒並み財政危機になるのではないかという試算を持っているところが多いのです。例えば埼玉県の上尾市なども今やっていますけどね。来年2月に選挙があるものですから、その絡みでいろいろ調べていただいてやっているんですが、それは相当自治体が、ああいうところはそれほど豊かなところではないんですけれど、回らないんです。ましてや10年のトレンドで見ると、もうお先真っ暗のような数字が出てきましてね。

そうすると、例えば選挙でマニフェストで何を書くかということと関係があるわけで、特に新人候補の場合は。市政の転換を求めるか継続かといった場合、転換は、市民はそこに共感する内容としては、10年後このまま行きますと惨たんたるものになる、そうならないようにするために、こういう手だてはいかがでしょうかというようなものが、政権公約になってあらわれてくるわけです。そういう問題は余りないということですね。

改革というのは3点セットですから、あるべき目標とすべきものがどういうものであるか、政策官庁とか、私は抽象的に申し上げましたけれども、あるべき都市像みたいなもの及びそれを支える自治体像みたいなものがある、もちろん個別具体的なサービスのレベルがありまして、現状はどうだと。そこに余りギャップがなければ、要するに現状をずっと維持していけば望ましい姿になっていっているわけです。

ところが、そのギャップが、市民の方々が感じていることも含めて非常に大きければ、そこが改革の対象ですから、なるべく望ましいと思われる方向、そこに近づけるための改革設計を提案する。それが事務事業の側面で見るとこうだし、それに張りついている、補助金だけというのは限界があって、そこに使われているお金自体を本来見直さなければいけないと思うのです。

ただ、それは大作業で大ぶりの話なので、せめて補助金といった場合に、試算はいろいろしていただいたんですが、武蔵野市の財政の中で補助金はこれぐらいあります、これぐ

らい使われています、その中でこういう見直しをします、あるいはこういう見直しが当面考えられます、2年3年のうちには、これぐらいまでは見直す必要があるように思うと。もちろん吟味すべきいろいろな視点はあるとしてです。それは補助金全体で見ると、例えば2割なら2割、あるいは3割なら3割の見直しにつながる規模です、そういうものが、それは財政課長は自分の首を締めるようなものですから、難しいとしても、そういうものが出てこない、改革のガイドラインにならないですね。

ただ、それには、やっぱりあるべき姿が見えてこないと何とも、右といえば左という人もいますし、左といえば右という人もいまして、人それぞれではないか。「人生いろいろ」といった方がいて、上り坂も下り坂もあれば、「まさか」という坂もあると、ややもしますと、あの種の話になってしまうようなところがあるわけです。今の話は別ですけど。

なかなか物差し、あるべき姿ということと、それと対比して、打ち合せのときに申し上げた、現状に対するどれだけ強い不満のエネルギーがあるか。もう1つは、将来に対するどれだけ強い不安のエネルギー、危機のエネルギーがあるか。その2つのエネルギーが改革の推進力でしょうし、それにこたえれば共鳴されるわけで、それを我々としてはある程度意識して書き込んでおく必要があるんだろうと思うのです。個別具体的には今挙げる必要があるかないかというのは、私はある程度、7、8割自信がある部分についてはリストを出したほうがいいんじゃないかと。

もちろんそれは議会でもやるんですよ。議会で個別に、やっぱり議会が決定者ですから、この補助金は切る、切らないは議会できちんと論争していただければいいので、そのメニューを差し上げて、きちんと決着をつけていただく。ここで決着つけるわけではないので。ただ、それも出さないと、要するにこれ自体が余り議会の論争の材料にもならないし、多分市長の答弁の材料にも、なかなかならないですよ。

○宗和委員 作業部会でも少し触れたかもしれませんが、職業柄、いろいろな自治体のコンサルティングをしているわけです。大体僕がするところというのは、財政力の非常に悪いところで、あすにもつぶれるかもしれないようなところが多いわけです。

そういうところは、どうにかして財政力を少しでも健全にしていこうということで、切れるものは切っていこうということで、委員長のおっしゃられる、それがいいかどうかは別として、あるべき姿が1つ共有されているわけです。

それに対して武蔵野市は、あすにもつぶれてしまうという危機がないですから、そういう意味で、あるべき姿というものが共有されづらいと思うんです。だから、あるべき姿を

共有されづらいので、市民の声を聞きながら、こういう市政をやっていきましょうということをつくっていききたいということで、提言の後ろのほうに、いろいろ市民の声を、協働のようなことで入れていくマネジメントの仕組みを構築していこうという流れになっているのだと思いますけれども、やはり先ほど委員長がおっしゃられたような、その前の段階で、危機の共有のようなものをどこかでしないと、幾らいいマネジメントの仕組みを提言したところで、なぜそれが必要なんだろうかということには至らないんじゃないかというふうに思います。

危機を共有するために、それは市内でもそうだと思いますし、市民ともそうだと思うんですけども、危機を共有するためには、例えば調べてみたらこんな問題があったんですけども、それが市民感覚から見て、第三者から見て明らかにおかしいことだよねというのが報告書のどこかにないといけないんじゃないかなと思います。

もう一步踏み込むと、社会構造的ないろいろ、高齢化が進んでいるであるとか、構造的な武蔵野市が抱える課題という問題と、自治体の現状の経営が不十分である、財政の話にしてもそうですし、後ろのほうの問題点というの、そういう経営に関する問題かもしれませんが、そういうのは少し分けて、多少具体的なことも含めながら、こういう課題があるんだよ、こういう問題点があるんだよということを、どこかで書いたほうがいいんじゃないか。それを廃止すべきだとか廃止すべきではないという問題は次の議論だと思うんですけども、やはり課題のようなものを書くのがいいんじゃないかというふうには思います。

○高木委員 私はこの委員会の作業が無駄だったとかは全然思っていないくて、とりわけ前から申し上げていますけれども、コンサルの皆さんが、ある意味では余り物にとらわれない、冷徹な目で事業を見ていただいて、こんな無駄がという話をいろいろ指摘していただいたことは非常によかった、要するに行政の人たちにとってみても、そういう目で見られるのかということの刺激があった。

ただ、企画調整課のほうとしては、それをどうやって合意として前へ進めるのかということに頭を使っていらっしゃるから、極めて微温的な表現になっているけれども、実は中には突き刺さっているんだろうなと僕は思っているので、松村さんがおっしゃるように、この成果物でもって市民の中に返っていったとき、おまえらは何をやっていたんだといわれることはよくわかるけれども、そうはいつでもそれほど意味のない作業をやっていたわけではないと僕は思っておるんです。

ただ、全体としての印象からすると、先ほどから申し上げておるように、松村さんもおっしゃったように、武蔵野市のサービスの特色というのは、要するにお金があるものだから、余分なお金を使っている。

例えば、こういう言い方をするとまた支障があるかもしれませんが、例えば0123の施設は、物すごくいい施設かもしれないけれども、ごく偏った、限られた人たちが利用して、逆にいうと半分ぐらいは市外の人が利用しているというものが一方でありながらも、じゃあコストの面から公立保育園を民営化するなんていう議論がどうして出てくるのか、僕にはちっともわからない。

非常に普通に、ユニバーサルに、だれもが自分の生活で困ったときにちゃんと手を差し伸ばす、そういうサービスがきちんとされていないのに、何だか知らないけど、とんでもない話題になりそうな、お金をかけた、とんでもないことをやっている、僕はこここのところでどうやってメスを入れ込んで、これから暮らしていく上で、これまでみたいな形での安定した家庭があって、何かちょっと市に助けてもらおうとか、もっと質のいいものを何か市との関係で味わおうとか、そういうものではなくて、本当に暮らしていくために必要なものを、ちゃんと行政が提供できなくて、何が行政なんだという課題が早晚やってくることがわかっているのに、そのことに触れないで、お金がないからそこまではできないなんていう議論をしておきながら、ああいうことをやるのはないだろうというのが、この問題の根幹だろうと思っているし、例えば補助金の問題でも、僕は相手があることだから、今すぐ切るとか切らないとかいえないというならリストを出すべきだ。どこに一体、どれだけのお金を出して、その人たちが何をやっているのかということを目にさらすべきだ。さらすことによって、それが恥ずかしくなったら、なくなってくるわけです。この現状の中で、金がないからこんなことはできないと行政が一方でいっているのに、一方でこんなお金を補助金としてもらっている人がいるということをやっぴり市民の目にさらすことによって、それは消毒される。それだけの役割は最低限この委員会はやらなきゃならぬことだというふうに、僕は思っています。

○佐々木委員長 今のお話も、そのまま文章になるんじゃないですか。速記をそのまま置きかえれば、立派な文章になるんじゃないでしょうか。

きれいに書かれているわけで、だれに読んでいただくかというのもありますけどね。市長さんに読んでいただかなきゃいけないんですが、やっぱりせつかくこういう第三者委員会をセットしているわけですから、いろいろ今、市民委員の方も、生活実感としておっし

やっているようなことはむしろストレートに表現をして、それは1つの例示ですからね、そういう表現がまずストレートに出てくるような、副委員長がいうように、お役所のまとめ方はこうかなというもの、そういう時代はもう終わっていますから、多少新聞並みの、新聞も相当、大手の新聞は気を使って書いているとは思いますが、それでもきちんと見出しが入ってくるような書き方をしないと、なかなか読んでいただけないし、わかっただけないという部分がありますね。

そういう意味では、具体的な話から説き起こして行って、抽象的なまとめの部分はまとめで生かすというスタイルがいいんじゃないでしょうかね。

○南條企画政策室長 当初この委員会を立ち上げたときは、現市長も不要不急の事業があるということで、事務事業を市民の方々と有識者の方々と検討していただきたいということがあって、私のほうも、最終的にはこういう事業がどうなんだ、こういう補助金はどうなんだという形で、ご提示いただきたいというふうに思ったのです。

ただ、事務事業については1200からの事業があって、確かに我々がこの委員会を立ち上げるときにもう少し事前に準備、どういうふうにしていくのかというところを深く検討して行うべきだった。ここに「総点検で全事業を当たって」と書いてありますが、そういうことは、こういう委員会で絶対に無理だったわけで、その辺のところをそういうふうに私どものほうがもう少し煮詰めをしてやらなければいけなかったのかなというふうに思っています。

そういうことがあったので、さっき中野も申し上げましたけれども、全件を各課担当者に当たらせるというのは、やったことがなかったものですから、ここで佐々木委員長がおっしゃるように、非常に甘い結果だということはあるんですけど、そういうことでも一応評価をさせた。それに基づいて評価で問題があるものについては改革の検討をさせた。

あと、武蔵野市として独自にやっている事業についても、モニタリング調査をしてどういうふうなマネジメントをしていて、そこに欠点があったのか、こういうことをご指摘をいただいたということは、それは我々からすると非常に有益だったと思っています。

ただ、具体的な事業について、作業部会のほうでもいろいろやっていただいたのですが、なかなか具体的な事業、これとこれとこれとこれは来年度廃止したほうがいだろうということは、もちろん市民委員の方でもそれはどれほど深く考えられるのか、あるいはヒアリングを实际したわけでもないということがありまして、その辺がなかなか難しく、最終的に休止、廃止を検討すべきものというのは、「例示」と書いてあります。例えばこの

委員会で、さっきおっしゃいました保育園について、アウトソーシングしたほうがいいんじゃないか、そういうご議論があつて、そうするべきだ、あるいはそうするべきじゃないという結論が出ていけば、ここに載せられたのですが、それもこれだけの事業がありますと、なかなか1件1件やっつけられないということがありまして、それでこの行政改革の第2次の基本方針の中に載っているものとか、それを中心に今までの類似の事業について載せたということです。

これはあくまで例示ですよという形になっていまして、例えば保育園をアウトソーシングしろといえ、これはまたまたいろいろな一大論争が起こることがありますので、今までの市の方針に沿って例示として書いたところがございます。

先ほど官僚組織は改革できるのかという話があつて、それは確かに当たっております。我々がやると、やはりこういうふうな形になってしまいます。確かに、もしもこれを議会に出せば、甘いことをいっているんじゃないといわれると思うんです。ただ、我々からしてみても、その経過をずっとたどってみると、事務事業の見直しの第一歩だったことには間違いない。それでマネジメント能力をもっと高めて、もう少し自分のやっている事業が、市民ニーズがどうなのか、効果はどうなのかということを市の組織で考えて、最低でも自分のほうで少しずつでも改善できる。

もっと政治的な問題については、これはもっと大きな段階で判断せざるを得ないだろう。まず日常のところでもなかなかそれが出こないものですから、その辺はきちんとやるべきじゃないか、風土もつくるべきだろうという感じはしているのです。

ですから、委員長がおっしゃるようなことが、ぽつぽつと委員会でご議論いただいて出せば、それは我々からすれば非常にありがたいと思います。ただ時間的にも、どうなのか。それから、今までの流れがありますので、どうなのか、そこまでできるのかなという気がしています。

○佐々木委員長 ただ、先ほど松村委員、高木委員がおっしゃったような、例えば問題意識を、市民の総意ではもちろんないとして、声として、やっぱりこういうものがあるというのは相当思っておられる方がいるんじゃないでしょうか。

そういうところから書き出したほうが、「我が国の人口は」、こう来ると、それは経済財政白書みたいなもので、それは学生のゼミで読ませてもだめなんです。まとめてこいといっても意外とまとめられないんです。余りにもきれいに書いてあるものですから。要するに何をいいたいのか、訴えるものが意外とない。

○南條企画政策室長 恐らく事務事業の見直しとか補助金の見直しは、先ほど委員長がおっしゃったように武蔵野市版にして、武蔵野市はこういうふうには財政力が豊かなんだけど、こういうふうな問題点もあって、将来的にはどうなんだ、こういう財政需要も控えている、だからやるんだというような、もう少し具体的な話を入れて、武蔵野市版にしていく必要があると思います。

○佐々木委員長 そうですね。そのほうがいいんじゃないでしょうか。

○南條企画政策室長 それと、表現として、「行財政改革」という言い方と「事務事業・補助金の見直し」というのは、行財政改革はもっと広いですから、行革という意味では、ここに書いてありますように、今までもずっとやってきたわけです。それはどちらかというと、定数削減とか給与の適正化とか、そっちのほうが多かったんですが、今回初めて事務事業のほうにどうなんだとなりましたので、それは広い意味の行財政改革は今までもずっと続けているという考え方です。

○佐々木委員長 行政学の西尾勝先生らの教科書の整理の仕方は、行政管理の範疇と、行政改革の範疇とは違う。例えば第二次臨時行政調査会のようなものは行政改革だ。それは今流の言葉でいえば構造改革なんです。そうではなくて、事務事業を整理見直すとか、補助金を、よくいう整理合理化する、あるいは一部統廃合、その種のレベルは行政管理のレベルで、例えば旧行政管理庁が日常的に指摘をして、毎年組織の中で、ある程度行われていく性格のものだと思います。

しかし、それだけではだんだん間に合わなくなって、5年に一度か10年に一度、大きい構造的な改革をやらなきゃいけない。そうすると、省庁を越えて、これとこれの仕事はダブっている、あるいはこれとこれは一緒にして、新しい局をつくって、新しい省庁をつくれという話までいかないとならないわけで、そういうものが財政を絡めると行財政改革となります。それを越えると革命だと。革命まではなかなか難しいとして、安易に行財政改革という言葉は使わないほうがいいかもしれないですね。最初期待をされたのはそっちのような気もして受け取ったんですが、行政管理のレベルの、事務事業の整理合理化、補助金の見直しという入り口は、まずはそこですね。

構造改革というものはある種手あかにまみれたかもしれませんが、武蔵野市政の構造改革というものは、やっぱりこの先必要なんだろうな。それにつながる話というのは幾つか、地味ではありますが、書いてありますね。

○南條企画政策室長 地味なんです。



○佐々木委員長 例えば公務員の規模はこれぐらいでいいとか、そもそも財政規模はこの規模が望ましいか、別に財政力指数云々ではなくて。つまり公共サービスはやり過ぎていませんかと。

例えばお隣の杉並区の、この前テレビでもやりましたけど、減税自治体構想というのがあります。彼は区長で行財政改革を、いろいろな角度から8年やってみた。2期やってみて、1500億円の予算で、9割で行政ができることを確信した。3期目で終わりなので、後世とも枠をはめよう。1割お金を残せるという自信がついた。そうすると150億円を毎年積んでいこう。これ自体は相当苦しいけれども積んでいく。それを積んでいって、利子で減税を考えようというって、23年で540億円の住民税、区民税の4分の1の減税ができる。35年か40年で半分にできる。73年でしたか、これで住民税を無税にできる。それは松下幸之助の無税国家論からヒントを得てやっているんだ。こうなるように、実はまだいっちゃいけないんでしょうけど、住民に聞くんだそうです。わかりやすくいうと、そういう条例をつくって住民投票にかける。それで、どういう区長が誕生してこようが、9割で行政がやれる、こういう引き締まった状態を維持していかないと、某中央政府で始まっているように公共事業をふやせ、補助金をふやせの話がすぐに始まるので、やっぱりそれは違うんじゃないかと。こういうバブル崩壊後の厳しい中で、なおかつ努力してここまで締めたんだから、それを維持することが望ましい。

やっぱり自治体も経営なので、ある程度資産運用じゃないですけども、市民が納めた税金を基金として、その果実によって減税をするという発想は、もしかして今後の、国も含めて、国はとてもやれない状態ですけども、1つの経営の方法じゃないか。多分民間企業なら、やや常識的なやり方かも知らぬ。こういうものは、ある種、構造改革の議論です。こういうところに到達するような流れができていけばいいんでしょうけど。減税自治体をつくるという意味ではなくて、構造改革につながるような。

ですから、武蔵野市の今の財政規模は、例えば2割縮小しても、市民にとっては非常にいいサービスが行われて、なおかつ減税はやれる。将来75年というのはもうだれも生きていないと信用しない部分がありまして、私がテレビでコメントしたのは、それならば直ちに150億円の減税をしろという直接請求が多分出るだろう。それにどう応えるかというのが、最大のこの仕組みの課題だと考えています。減税自治体構想委員会というものを法政大学の黒川先生を委員長に今つくっていますから、それで条例案まで固めていく作業が始まっているようですけども、一方、市民としては9割で回せるなら1割カットの減税を

やってくれ、そういう直接請求が出てくると思うんです。それをかわせるかどうかという問題が、それには内在をしまして、武蔵野市ぐらいですと、市民は減税を要求する素地はあるんじゃないですか。やり過ぎているという話を見ますとね。市民税は大丈夫だと考えられますから。

ですから、今後の、ある種望ましい自治体経営の姿の議論ができる自治体であるということ間違いありません。そういう豊かな自治体でも望ましい方向はこれだということを示せるなら、社会性はあるんですけど、まずは社会性の前に、もう武蔵野市でしか通用しないような話を今回やったほうがいいかもしれませんね。

今の市長さんの1期目の課題というのはそこを、過去のものをきちんと見直して、自分が本当にやりたいことの新しい芽を出す。これで4年かかるでしょうから、もう1年以上たっているかもしれませんが、それで2期目をお願いするか、お願いしないかというのは市民が判断することになるでしょうね。余りぱっとしなければ、1期で終わりという人たちもいるわけで、それは市民の判断でしょうけど。それにつながるようなお話のような気がしますけどね、この改革というのは。

ですから、企画政策室長は、これを首を覚悟で書くんだな。(笑) 首を覚悟で書くと、ちゃんと偉くなるんです。首を覚悟で書かないと、おまえ、何をやっているんだといわれるんです、多分、今の世論ですと。そこが辛いところだね。

○南條企画政策室長 非常に難しいですね。

○佐々木委員長 私は首になるのは自由なんですけどね。ですから、好きなように書きますけど。中野さんは書けますか、今の話。例えば、今のようない速記そのものが文章になりますね。でも、率直にそういうお話から実は始まっている。なぜ武蔵野市の事務事業・補助金見直しをしなければならないのというのは、単なる市長が交代したという話ではなくて、そういう危機感を市民は抱いているし、不満もあるというところがドラマの始まりじゃないですか。ドラマをつくるつもりで書かないと。このドラマだと、3分見ると、もうチャンネルかえますよ。やっぱり60分見てもらわなければいけないわけで。

○中野企画調整課副参事 ということでは、例えば事務事業ですと、課題12点ほど、これはどちらかという1個ずつ帰納法的に拾い上げてきたものかもしれませんが、これはほかの自治体でもあるのかもしれませんが、武蔵野市の中から、そういう意味じゃ積み上げてというか、拾い上げてきたものではないかなというふうに考えています。

それと、ある程度財政に余裕があるというご指摘の中から、例えばこの事務事業見直し、

行政改革という話だと、2年後、3年後に予算が組めない。だから何億円、何十億円をどうしても捻出しないとできないという差し迫った自治体はよくやっているかと思いますが、武蔵野市は今現在まだそういう状況にない。だとすれば、目先の事務事業で何億円というのを一生懸命探すよりは、むしろ将来にわたった市のマネジメント、これをどうしていくのかというのを考えてやるべきなのかな。それが余り目新しくもなくて、ちょっと見出しになりにくいというお話なのかもしれませんが、これをやめろ、あれをやめろということは、政治が決断すればすぐにできるかもしれませんが、むしろ各課がそれぞれ自分たちでマネジメントをしっかりできて、市民のニーズをしっかりとかみ上げて、仕事がやっていけるような体制ができれば、ちょっと時間はかかるかもしれませんが、長い目で見れば良い方向に向いていくのかな、そういう改革にできないかなというのは、ちょっと地味かもしれませんが、担当としては考えています。

○佐々木委員長 できますかね、それで改革が。

○中野企画調整課副参事 何とかそうしていきたいなとは思いますが、そうでないと、上からの指示がないと何もできない。

担当として、各課に自己点検をやらせたところ、1200あるうち「課題はある」といつてきたのは、ほんの1割に満たないぐらい。毎年、政策経費の査定の中でも、スクラップ・アンド・ビルドというのはずっと言い続けてきて、何か新しいことを提案するのなら何かを見直せ、事務事業の見直しは、縮小は、廃止はと問いかけても、ほとんど出てこないのです。やはりそういう状況では、今後何年か今のままずっとやっていっても限界がある。それにはやはり、市民からの率直ないろいろな声が届くような、一種良い行政評価制度ができれば、市民との間のコミュニケーションツールになれば、ある程度高木委員のお話じゃないですけども、市のほうの情報を表に出して、それはないだろうという声が市民から届けば、それは各課をしっかり動かす力になる。地味かもしれませんが、そういうところ、足腰を鍛えるというんでしょうか、地に足の着いたことをやっていく必要もあるかなというふうには考えています。

○佐々木委員長 全員が中野さんのような意識でやれば、そうなるんですけどね。

例えば、今、国でやっている分権改革推進委員会を見ても、個別法の見直しをやっているわけです。個別法の見直しで、要するに県に権限移譲とか市町村に権限移譲の話一つ出しても、全部ゼロ回答です。つまり分権はすべきではない。しかし、政治の方針としてもその分権をやる。しかも機関委任事務制度は全廃をして、個別法が集権体制のまま残って

いるものを見直せといているのに、いや、今のままがいいですという答えしか出てこないでしょう。

そうすると、内発力によって改革をする、そのインセンティブは何かといったときに、どんどん見直せば、その職員の評価が高まるようなシステムでも考えれば別ですよ。そうじゃなくて、我々は市民のために奉仕する職員だから、それは当然見直すべきだというレベルの話で官僚組織が動くかという、動かないですね、組織というのは。

そうすると、ある程度空爆が要るんです。壊すところは壊すということをやらないと、壊せばまた新しい秩序ができるんですが、自分たちで変わっていけといっても、それはもう歴史が証明しているので、なかなか変わらない。

例えば企業ですと、もうからなくなりますと、それだけで世の中とずれているわけですから、結局顧客主義をとっていないわけですから、何とか生き延びようとするれば、生まれ変わります。そういうものが、おっしゃるようにならないわけで、つまり、これは逆に内発力を期待するのに一番難しい自治体じゃないかと。おっしゃるように、財政危機のところは、あなたたちの給料は2割カットしないとサービスは維持できないので申しわけないけれどもカットするぞといったら、それはカットされたくなければいろいろな努力をするでしょう。でも、そういう危機感を横に抱えない限りなかなか難しいですよ、それは。

要するに、公務員にプロフェッショナルな意識を持って、それは市民に奉仕するという視点から、自分の担当のところを徹底的に見直せといて、やってみて実際はこれじゃないですか。多分これ以上出てこないですよ。そうすると、だれかが指摘をしないと出てこないでしょうけど、我々でもそれはわかりません。そのぐらい難しいんじゃないでしょうか。

幸い、法定受託事務か非法定か、オリジナルで変えられるのか、変えられなくていろいろな縛りが国の法律でついているのかまで分けられましたからね。それは国のいっていることも全部粛々とやる必要はあるとは思えないんですけども、そこはそこで国にいろいろなことをいうとして、自分で始めたことで、自分で変えられることは、やっぱりもっと変える仕組みを考えたほうが、もちろん維持したほうがいいものは維持するとしても、これは自己決定、自己責任で回せるわけです。そういう領域が、ある程度あるじゃないですか。

○南條企画政策室長 委員長のおっしゃったように、内発でやるのは確かに非常に大変だと思います。それも必要なんだろうけれども、それ以外に、何かそれができるようなシ

システムはできないかということですね。

私どものほうは一応、中期行財政改革推進本部というのがあるんです。これは主管の部長、ほとんど主管者会議と同じ部長なわけです。そういう組織をもっと強化する、あるいはそれじゃなくて別のものにするとか、いわゆるシステムの問題は1つあると思うんです。

○佐々木委員長　ですから、市民意識調査というのは、どこが所管されているかわかりませんが、ある程度出てきていますね。満足している部分と不満な部分と。なおかつ重要だと皆さんが考えている部分でうまくできていない部分というのがね。

先ほど副委員長がおっしゃったように、これは反映されていますかというのは反映されていないとして、同じ組織ですから、こういうものを有効に使って、ある程度こういうところが、我が市としては、市民のサイドから見ると問題だというふうに、調査の結果なっているという話も入れ込む必要があるんじゃないでしょうかね。

さあ、8時半ですけれども、どうされますか。しかし、もう1回やって、できますか。つまり、武蔵野市の職員であるという意識を捨てて書かなきゃいけない。ですから、2週間、勤務場所を変えてもらって、どこかの倉庫にこもって、退路を断って書くということをやらないと、いいものはできないでしょうね。それは中野さん、覚悟はありますか。

○中野企画調整課副参事　私に与えられた仕事であれば、がんばります。

ただ、もし具体的な見直すべき事業をもっと出せという話ですと、これは結構、私も思い切って出しているつもりなんです。

○佐々木委員長　これで。

○中野企画調整課副参事　はい、これで。

これは集計しますと、53事業ほど出ておまして、事業金額にすると37億円程度ですけれども、これが全部何らかの形で見直しがかかけられれば、そういう意味では、かなり変わるのかなという気はしているのですけれども、これ以上もうちょっとという話になると、それこそ具体的な事業をよくご存じの方からいろいろとご示唆いただいたほうが非常にありがたいかなという気はしているのです。

○佐々木委員長　全体の報告書の整理の仕方というのは、もう少し、別に私のくくり方がいいというわけではないんですけれども、わかりやすいほうがいいんじゃないですか。教科書みたいに第1章からいっても。まずすぐ取り組むべきこと、要するにマニフェストの作り方と一緒に、就任したらすぐにやる。例えば半年とか1年とかでやるというものが、まず出てくるじゃないですか。それはやれる話なのにやっていないということをやまずいっ

ているわけで、私が就任したらまずこれをやりますという話が出てくるわけで、それからそうはいつでも皆さんといろいろご相談をしないといけないし、見直すのにもいろいろなお意見を聞かないとできない部分はあるけれども、2、3年でやりますと。中期で、1期目でここまではやれると思う、やれなければ、それは評価が下がっても構わないとして、そういうものをマニフェストをつくる時は書きますね。それにやや似ているんじゃないですか、改革提言というのは。

ですから、割とモデルになるマニフェストをご覧になって。今、幾つかありますよ。早稲田大学の北川さんのところのホームページをあければ。それは彼のほうを持っているかもしれないけれども。そういうトーンというのは今の時代に合っているんじゃないですか。これは1つ前の時代のスタイルじゃないですか。わかりやすくいうと。

○南條企画政策室長 それでは、今のお話を承りまして、これでまた事務局としても少し考えさせていただきます。

あと、高木委員等々からご発言ありましたことについても、メモはとれていると思いますので、そういうことも踏まえて、ですから11月8日に報告書を完成するのは無理だと思いますので、8日はもう一度、こちらのほうで再度検討をさせていただいて、そのマニフェストも参考にしながら修正させていただいて、また委員会を開いていただく、こういう運びにしたいと思います。

薄くていいですよ。提言部分は少なくともいいんじゃないか、そう思います。あとは資料でという形もできますので。

○松村委員 市民的にいうと、例示のところだけしか見ないです。例えばこれはどういう形で出されるのか、市長への答申だけど、これが印刷されて、さまざまな市民のところへ渡ります。僕は、書いてあるのを全部、90枚、ちゃんとプリントして読みました。だけど、やっぱり市民的に見る場合というのは具体的にどうなのかということだと思っんです。

賛否両論はあるかもしれないけれども、一度これを委員会としては提示をして、保育園の問題とか僕もいろいろありますけれども、それはそれで提示をして、議論してもらえばいいことだと思っんです。

補助金のことについてはひどく不満だというのは、補助金がどういう性格で、どこが補助金をもらっているのか市民に全くわからない。こうやって見直しが書かれても、何の意味だか正直いってわからないです。だから、本当に10個を抽出してこの見直し案に比べて見たらどうなるのかみたいなものがないと、補助金の意味がわからないのに、補助金は

こういうふうに見直ししますよといわれても、これは恐らく議会でも何なんだと。事務事業と補助金を同列で見直ししますと書かれているものについて、じゃあ事務事業はなぜあって、補助金については全く何もないのかというのは、これは補助金の部分というのは市民にとっても見えないものですから、そこを何かの形で示されないと、非常にわかりにくいと僕は思います。

前にいただいた補助金の一覧、これを一番大事にしているんですけど、これを読むとやっぱりびっくりしますね。僕はかなり市政のことを知っているつもりでいたって、知らないことがいっぱいあって、いわゆる組織、団体に出されている補助金ですからね、市民的に出されているわけじゃないし、この補助金をもらっている団体が、前、宗和さんに説明していただいたけど、市民サービス、あるいは行政にかわって何かしているかというところは何も把握されていないわけですから、この補助金の問題というのはもう少しきちんとやらないといけないというふうに僕は思います。

○佐々木委員長 補助金はもうちょっと丁寧に書いたほうがいいかもしれませんね、説明も含めて。

○南條企画政策室長 恐らく財務のほうは、来年度にまた補助金見直しを個別にやる委員会をつくらうというのがあるので、そういう形なんでしょうけど、それはまた少し検討させていただきます。

○佐々木委員長 それはそれとしてね。

○高木委員 外部の委員会を設置したメリットとして、乱暴な、よく事情を知らないやつがこんなことをいったという取り扱いでいいじゃないですか。我々は抑えたんだけど、とんでもないやつがいて、委員会が暴走してこれを書いたんだ、それで行こうよ。

○中野企画調整課副参事 議事録に残りますから。(笑)

○佐々木委員長 そういうことですね。

それでは、報告書案については再度やるということで、今後の予定についてお話をいただいで終わりますでしょうか。

#### (5) その他

○中野企画調整課副参事 それでは、資料(5)をご覧いただければと思いますが、今のお話で11月8日、これは市長への提言ということではなくて、第8回目の委員会という形で、もう一度お時間というかチャンスをいただけるということで行きたいと思っています。

なお、市長への提言につきましては、普通、正副委員長でやるケースが多いものですから、もしそういうことでよろしければ、正副委員長と市長の間で日程調整させていただいて行いたいなと思っております。

当初 11 月 12 日が議会への報告ということで考えておりましたが、総務委員会が中止になりましたので、12 月にずれたということもございますので、もう一度チャンスをいただいて、本委員会でご審議いただくという形にさせていただければと思っております。

○佐々木委員長 正副委員長だけで答申でもいいんですが、それは単なる儀式だと考えないで、やっぱり委員の方の意見を改めて聞く場というふうに考えていただいたほうがいいんで、可能な限り委員が集まれる日と、市長さんのご都合をセットしていただきたいと私は思います。

○中野企画調整課副参事 わかりました。では、また日程調整させていただきます。

### 3. 閉 会

○佐々木委員長 それでは、その他として何かございますか。特にないでしょうか。

それでは、長時間にわたりまして、まとめる能力がありませんで、まとまりませんでした。非常に大事なところに来ていますので、もう一度お集まりをいただくということで、今日の会はこれで閉じたいと思います。遅くまでどうもお疲れさまでした。

ありがとうございました。