

## 武蔵野市事務事業・補助金見直し委員会（第8回）会議録

■ 日 時 平成19年11月8日（木曜日）

午後6時37分から午後8時20分

■ 場 所 武蔵野公会堂2階 第2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 土居委員 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 皆さん、こんばんは。定刻を過ぎましたので、ちょっと交通の乱れがあるようで、おくれている委員の方がおられるようですが、10月25日に終わる予定でもありましたが、そうもいきませんで、急遽、今日、設定をしていただきました。皆さんには大変ご無理をお願いしたと思いますが、よくお集まりいただきまして、ありがとうございました。

ごらんとおり、形が整ってきているようでありますので、今日は実質上の委員会としては最後にできればいいなと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

それでは、次第に入る前に、まず資料の確認を事務局からお願いします。

○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。資料のほうは、右肩に資料1から資料3という形で振ってございます。

資料1が、前回お示ししました報告書（案）から今回に向けまして、どこをどう修正したか、主な修正箇所ということで、1枚の紙をご用意しました。

資料2ということで、これが今回の報告書（案）という形でつくらせていただいているもの、冊子になっています。これの添付資料になるものが、資料2-1、2-2、2-3という形で、実際はこれは資料編のところに入るデータでございます。

資料3としまして、今後のスケジュール（案）という形の1枚の紙をご用意しました。

配布資料一覧には記載がございませんが、委員の皆様のお手元には冊子「市勢要覧」というのをお配りしております。ちょうどこの間の11月3日に武蔵野市制を施行して60周年を迎えました。その60周年に合わせましてつくった記念の市勢要覧でございますので、参考にお配りをさせていただきました。

本日の資料は以上でございます。

○佐々木委員長 ことしは地方自治法施行 60 周年ですので、昭和 22 年スタートなんですね、武蔵野市は。

## 2 議 事

○佐々木委員長 それでは、議事の第 1 番目、委員会報告（案）について、審議をしたいと思います。

それでは、事務局から説明をお願いします。

○中野企画調整課副参事 それでは、改めまして、報告書修正版につきまして、ご説明をさせていただきます。主なものは、先ほど申し上げたように、資料 1 のところで記載がございますので、資料 1 とあわせまして資料 2 のほうをご参照いただければと思います。

まず、主な修正箇所の 1 番目でございますが、大きく全体を 2 部構成という形にさせていただいています。「はじめに」の後に、第 1 部として「総論」、第 2 部として「各論」という形に大きく分けまして、その後に「委員長談話」という形で入れさせていただいています。

修正箇所の 2 番目につきましては、第 1 部の「総論」の中身は 1、2、3 章という形に分けまして、第 1 章が「武蔵野市でなぜ行財政改革が必要か」という部分でございます。第 2 章に「武蔵野市の経営課題」、前回はこの章はございませんでしたが、今回、経営課題という形で書き込みをしております。第 3 章に、いわゆる提言部分でございますが、「改革に向けた提言」という形の章を設けております。この 2 章、3 章を最初に持ってきたということで、この 3 つの章を合わせて第 1 部という形にしております。

なお、「はじめに」の部分と第 1 章の「武蔵野市でなぜ行財政改革が必要か」、これについては、前回ご指摘いただきましたので、全面的に書き直しをしております。2 章に持ってきました「武蔵野市の経営課題」は、既にお示しをしてあるものを総括表として一覧表を前のほうに持ってきたという形でございます。

続いて大きな 3 点目で、いわゆる提言の部分です。こちらについては、前回の委員会で委員長のほうからメモをいただきまして、基本的にはそれにのっとった形でつくっております。(1) を緊急提言という形にしまして、(2) が改革提言、これは 5 つほどの改革提言という形でお示しをしています。なお、委員長のほうから、この後に中長期的に取り組むべき改革方向を書いたらどうだというご指摘をいただきましたが、実際こころは作業

部会なり本委員会で余り討議されておりましたので、この部分につきましては積み残した課題という形で、提言書の中には記載をさせていただいています。(2)の改革提言につきましては、ご指摘いただいたように、マニフェスト風に形式を整えたということでございます。

(3)としまして、改革提言を担保する仕組みというものを記載しております。

修正箇所の4番目としまして、ここから先は第2部の「各論」についてです。「各論」の中を1章、2章という形で、これは前回お示ししたものでございますが、今まで委員会で1年かけてやってきた経過を記載しました。前回お示ししたものに若干ですが手を加えましたが、ほとんど中身は変わっておりません。

修正箇所の5番目でございますが、補助金についてでございます。補助金についても、前回の委員会でいろいろとご指摘をいただきましたので、書き加えております。

まずは、「補助金支出の特徴」という部分を、資料編にあったものを本編のほうに持ってまいりまして、これを先ほどの第2部の第2章のところに書き込んでおります。

さらに、巻末資料編になりますが、「補助金等の調」ということで、団体に対する補助金と個人に対する補助金のすべてを、資料編ではございますが掲載いたしました。これが先ほどの資料にしますと2-3になります。すべての補助金について、具体的なものを載せていくという形に変更させていただいたものでございます。

資料2をごらんいただければと思いますが、表紙のところにタイトルを入れさせていただいております、「新たな市政構築に向けて」というタイトルをつけさせていただいたということでございます。

では、もうちょっと具体的に、資料2を使いまして、どの辺をどう変えたのかということをご説明をしていきたいと思っております。まず資料2の5ページをお開きください。

「武蔵野市でなぜ行財政改革が必要か」というところで、前回お示ししたものは大分抽象的だったものですから、武蔵野市の現状を踏まえまして、武蔵野市の現状ということから説き起こしたというんでしょうか、それを中心に書いたということでございます。

(1)が、ずっとご議論いただいた、今後大規模な財政投資の必要性があるよということとです。

(2)は、支出ばかりではなくて、今後の収入見通しも不確実であるということを書き込んでおります。

続いて6ページ、(3)、これは前回お示ししましたように、行財政改革に対する高い市

民要望があるということです。前回、市民意識調査をご説明しましたように、市民ニーズがあるということと、今までも不断に行政改革を行ってきたけれども、今後もまだやっていく必要があるということを書いております。

(4)、これは社会環境の変化に適応した政策転換の必要性ということで、前回部分を若干変えまして、武蔵野市の人口推計の結果等々をもとに、今後は人口減だとか少子高齢化、特に前回ご指摘いただいた単身高齢者の増加というようなことがありますので、今まで行ってきた政策の枠組みを根本的にパラダイム転換して、時代に合ったものに変えて、さらには時代を先取りした政策ということを考えていくためにも必要であろうということを書いております。

(5)は、前回書いたものとほぼ変わりませんが、「地域経営を担う政策官庁に」ということを書き込んでおります。特に、今ちょうどこの委員会と並行して行っております、第四期長期計画の調整計画の策定過程のことも前回話題になりましたので、策定経過の中では市民から切実でさまざまな要望が寄せられている、さらに市への期待も大変大きいものがあるということをご記載をしております。

続いて第2章のところは、事務事業と補助金ということで分けまして、委員会の中でご議論いただいて明らかになった課題、これを表にして前半に持ってきたというところがございます。10ページ以降が、委員会の改革に向けた提言というところがございます。

その次のページ、横になっておりますが12ページ、これは今回の提言を1枚にまとめた図でございます。「市長への提言」、一番右側の部分を見ていただきますと、「緊急提言」というところでお示しをしております事務事業につきまして、これについては至急再評価をして改革に着手すべきだろうということを書いてあります。改革提言については1から5までという形で、前回お示ししたものをもうちょっとわかりやすく、若干手を加えております。緊急提言と改革提言、これを支える仕組みということが一番下を書いてあります。これが「改革提言を担保する仕組みづくり」ということになります。大きく分けると提言は3部構成になるという形でございます。

早速13ページ以降を見ていただきますと、「緊急提言」ということで、前回お示しをしてあると思いますが、事務事業、これについては至急見直しの検討が必要と考えられる事務事業の例という形のものを出しております。前回もお話ししたように、今回の5つの改革提言のほうですと、どうしても武蔵野市の各種仕組みづくりについての提言が多かったものですから、その仕組みを整えるために1～2年はかかるだろう。その間、全く事務事

業に手をつけないというわけにもいかないのに、この委員会なり作業部会なりで中身を点検していく中で気がついたものを、ここで至急見直しの検討が必要という形で提示をする。あくまで例示という形でございます。なお、作業部会の中でもそうだったんですが、前回の委員会でも各委員からいろいろご意見が寄せられておりますので、「これらの事業の取り扱いについては、本委員会の中でもいろいろな議論があったものである」と記載し、「今回、あえて具体的な例示をしたことにより、市民の間で、あるいは武蔵野市議会においてもさまざまな議論が巻き起こることを期待している。本委員会が指摘した課題を真摯に受けとめ、市民の議論に耳を傾けて、市が一刻も早く見直しに着手されることを期待する」という表現にしまして、具体的な事業の例を例示したということを明記しました。

続きまして15ページ以降が、「5つの改革提言」ということでございます。提言のところは若干表現は変えてありますが、前回お示ししたものと内容は大きくは変わっておりません。提言の1は、まずは「行政経営に武蔵野市は力を入れるべきだろう」ということです。その「取組」、それから「実現方法」、「背景・考え方」という形で、一般的にいわれるマニフェストに近いような形で提言を組み直したものでございます。

提言の2は、「経営感覚を持った職員や市民を育成すべきである」ということです。前回、市民については余り書き込みがありませんでしたので、ここであえて市民のこともちょっとつけ加えております。自立した市民の「育成」という表現がいいかどうかわかりませんが、市民の育成の検討をする必要があるだろうという部分を書き加えております。具体的には20ページのところで、背景・考え方の最後のパラグラフで「一方」というところです。「行政側ばかりではなくて、市民にも変わってもらう必要があるだろう。公的なサービスはすべて行政が担う、行うべきだという考え方から一步踏み出して、自らできることは自ら行うというような自立した市民を育てていって、いわゆる新たな公共の担い手となる市民というものを育てていく必要がある。そういった市民が育っていただけることによって、行政サービスの量とか質が大きく変わってくる」ということを追加で書いております。

提言の3が、「行財政改革を強力に推進するための体制」ということで、これは前回とほとんど変わっておりません。

提言の4、提言の5につきましても、形式をちょっと変えたということで、内容は変えておりません。

26ページが新たに書き加えているところがございます。緊急提言なり5つの改革提言、これらを実際にも実効性あるものにするための仕組みづくりということを書いております。

まず新たに書いているのは、インナーマニフェスト的な考え方を導入する。市長と各部長の間で、改革すべき事項について改革契約を結んだらどうだという発想を1つ出してあります。実際、改革に向けては、この提言をいただいたら、至急市のほうで改革のロードマップをつくるべきだ。改革のロードマップに基づいて、市のほうでは具体的な市としての方針を立てて、さらにそのアクションプラン的なものも立てて、これを市民に公表していこう。毎年、これの実施、進捗状況を市民に明らかにするというものでございます。

行政評価制度については、これは新たに再構築をするという中に、やっぱり外部の目を入れるということで、外部評価制度の導入をしていくべきだろうと記載しております。内向きだけではなくて、外部からの圧力によって市は変わっていかなくやならないという委員会からのご指摘をいただきましたので、こういった形で、内部で着々といろんな仕組みを整えていくと同時に、情報を表に出して、市民もしくは市議会の目というんでしょうか、いろんなお考えをもとに改革をしていく。それを、何というんでしょう、圧力といたら怒られてしまうのかもしれませんが、そういった外部の力をもとにして改革をしていこうということを書き込んでおります。

一応大きく変えているのはここまででございます。第2部の各論についてはほとんど手を入れておりませんので、こちらについては説明を割愛させていただければと思います。

一応前回の委員会から今回に向けまして、こちらで作業させていただいたものは以上でございます。

○佐々木委員長 全体として2部構成に変えて、提言の要約的なものを第1部に置きまして、個別具体的な各論について第2部に置くという形になっております。お急ぎの方は第1部をごらんになればほぼわかる。個別具体的には第2部を見ていただければと。実際、各部門での改革はむしろ第2部の各論に沿って進められなければならないと思いますが、私も事前にいただきまして、大分注文をつけまして、それでこういう形になっておりますので、特段私のほうからは、若干表現について一部ございますけれども、どうぞ今日は、もうお1人お集まりになると全委員がそろうということになりますので、忌憚のないご発言をお願いします。

○高木委員 短期間に、中身はそんなに変わってないのかもしれませんが、見方によって随分よくなったなという印象を持って、どなたがどう努力なさったのか、余りよくわかりませんが、委員長と事務局の皆さんで奮闘なすったんだと思います。私はよくなったと思います。

とりわけ、表題がついたのもなかなかいいなと思っているんですけども、「はじめに」のところなんかも、率直に言って、これ、全体読んだ人が記憶に残るのは、「財政力が高かったがゆえに、不要・不急なサービスや特定の偏ったサービスが提供されているのではないか」、ああ、やっぱりそうかというような、(笑) それだけが残るのかなという気もしないわけではないのですが、そういう肉声での疑問から出発しているというのも、とっつきやすくいいんじゃないかなという気がしますし、最初の、なぜ改革が必要なのかということについても、前回よりもずっと説得力が出てきておると思います。

総論としての1つのまとめになっていると思います。これでいいますと、10ページの「改革に向けた提言」というところの、確かに今いわれて、第2パラグラフの「しかし」以下の部分は余りにも率直過ぎてどうかなという気はしないでもないんですけども、第3パラグラフの指摘というのは、僕はこれはいいなと思っておるんですね。つまり、個々の検討までできなかったというふうに評価するのか、個々の検討の前提となるべき行政のあり方そのものについての課題が浮かび上がってきたと。このことに切り込まなきゃいかぬのだということが今回の最大の成果だという表現にするのか。同じことを表と裏からいっているような気もするんだけど、裏からいうよりも表からいったほうがやっぱりずっといいなという感じで、ここの第3パラグラフも、いろんな課題が抽出されたことを通じて、現在の武蔵野市の行政経営上の全般的な課題を浮かび上がらせることとなった。したがって、ここに示す提言も、単なる個々の課題というのを超えて、武蔵野市の行政経営上の課題を全般的に解決するという視点から、改善の方向性を示しておるし、その端緒となったんだという評価は、私は、そういうふうに評価していいんじゃないかなと思っているんですね。

逆にいいますと、その関係でいうと、前からの議論を引き継いだといいたいまいしょうか、31ページの第2パラグラフといいたいまいしょうか、「総点検・見直しの考え方」というここの表現が、どちらかという後ろ向きになっているんですね。要するに全部にやれなかったんだという評価になっている。こっちは、やろうとしてやったところが、いろんな中心的な課題が浮かび上がってきた。ここをやっぱりちゃんと解決しようというのが10ページの表現だとすると、できなかったんだよというのが31ページの表現になっているので、同じことの裏表のような気がするけれど、僕は、31ページの「総点検・見直しの考え方」という全体、これを全部カットしてもいいんじゃないか。最初の実施体制から、どういうふうにしたかということのすぐの実質の話に入るだけだから、文章構成上、何の問題もないので。

これを読むと、要するにやれなかったんだという印象が残る。10 ページだけ読むと、ああ、やることによってこういうことが出てきたのかとなるので、そっちのほうがいいんじゃないかなというのが僕の意見なんです。そういう意味での中心的な議論が1つ。

あと、細かいことで、これはメモでお出しすればいいのかもしれませんが、例えば、細かい話をいたしますけれども、1 ページの「はじめに」のところの下から7行目のところで、「そこで時代のニーズに合うよう、これまでの行政サービスを新たな観点から総点検し」と書いてあるけれども、後のほうでは総点検できなかったとも書いてあるので、どっちなんだといわれそうだから、これは「点検し」ぐらいにしておいたほうが穏当かなと思ったり。

済みません、本当に細かい話ですけれども、48 ページの上から4行目かな、これは恐らく誤植じゃないかなと思うんだけど、「支出の目的や威容が」と書いてあるけれども、「内容」じゃないですか。

それからあともう1つ、中身についての細かい意見を2つと大きい意見を1つ申し上げますけれども、細かい意見としては、この間もそういう話をちょっと申し上げたんですけれども、23 ページの提言4の表の中で、上から3つ目の「『補助金交付基準』の策定」というところに「公開審査」ということがポツと出てきているんですね。僕は公開審査ということが何らかの形で必要だと思っているのですけれども、ここで一応頭出しはしてあるのかもしれないけれども、本文の中では補助金についての公開審査をやるという提起はないんですよ。だから、これは、それをやろうということなのか、そういう意見もあるけれども実はやらないということなのか、よくわからないんだけど、僕は、公開審査ということをちゃんと口に出して、補助金のあり方について、全体として見直し委員会を設けてやると同時に、どこかの時点で市民に開かれた公開審査というもので議論することを検討したらいかかかという意見を持っておりますので、それを申し上げておきます。

もう1つ細かいことは、41 ページであります。内容の指摘は私はこれで結構なんですけれども、例示の、市民の負担や報酬の考え方があいまいであるという言葉の関係で、私が一番市民の皆さんから聞かされておるのは、例えば環境美化推進員とか健康づくり推進員とか、相当大きな――大きなのか小さなのかわからないけど、同じようなことをやっているほかのボランティアに比べるとお金が出ているものについてどうなんだという意見を聞いているので、そのあたりも指摘していただいたほうが、具体的な内容としてはみんなにぴったりくるのかなという気がするということでございます。

最後に、ちょっと大きなというか前から申し上げていることで、どういうふうに扱っていただくのかとなるんですけども、要するに前から申し上げています公立保育園の運営、小学校給食、図書館の管理、こういうものが、この提言書の中で3カ所でアウトソーシングの対象として挙げられております。1カ所では、社会教育そのものもアウトソーシングという言い方の対象になっております。これについていうと、私は端的にいうと反対なんですけれども、反対のレベルもいろいろあって、本当に聖域だから一切触れるな、直営でやらなきゃならぬと思っているわけではないんですね。そう思っているわけじゃないけれども、このテーマを単なるコスト削減の課題としてアウトソーシングにしている分野とは思えないということなんです。

とりわけ、図書館とか社会教育とかいう分野というかその施策というのは、単なる市民に対するサービスというよりは、主権者としての市民は、さっきの話でいけば、育成というような中心的な課題にあるものを、主権者たる市民の成長の保障というような課題をアウトソーシング——まあアウトソーシングにもいろいろな形があるということが前提なんでしょうけれども、するということが本当に望ましいことなのかという点については、原理的にも疑問を持っておるのです。

そうはいつでも、何といたらいいいのか、衆寡敵せずというようなこともございますし、時代の流れというものもあるので、余り抵抗して提言ができないようにすることが本意ではないわけですから、限定的な反対として、緊急課題というのは、頭書きから見てもわかるように、全体としての改革をしていく前に、ともかくこれは手をつけなきゃならぬという形で、13 ページでありますけれども、「可能な限り今年度中に評価をやり直し、必要な見直しに至急着手すべき」という提言の対象として、公立保育園とか図書館とか給食を挙げる。それぞれは既に市政の中ではそういうテーマとしてどういうふうに経営していくのかということについては検討が続けられているテーマであるにもかかわらず、今年度中に着手せよということの対象にするというのは、ちょっと私としては、端的に言えば、境幼稚園なんかもそうですけれども、市民的には反対の声が当然上がるものであるわけですから、そのことを承知した上で、この委員会としては手をつけろというふうに言い切ってしまうということについて、私としては相当強い違和感がある。

これは皆様のご議論で、この委員会としては多数のご意向で外せないということであれば、単なる弁解のレベルとしては、私は反対しておったぞということを書いておいてほしい、こういう次元のお願いをしたいということでもあります。その表現についても、用意は

しておりますが、余り大したことじゃないので、後でこっそりお渡ししようかと思いますが、そこについては、何とかそんなことはいかがでございましょうかということです。

以上です。

○佐々木委員長 ほかに移るとわからなくなりますので、今の高木委員のご指摘の部分についてはどうでしょうか。ページの順番でいったほうがいいのかもかもしれませんが、まず1つは、13 ページから 14 ページにかけての、とりわけアウトソーシングの問題ですね。ここに例示されたものでひっかかるものがあるというご指摘でございました。図書館と保育園ですか。給食も、ですか。

○高木委員 はい。

○佐々木委員長 この辺はどうですか。アウトソーシングを検討すべきものといっているんですね。委託もあれば、民営化もあれば、指定管理者の導入もある。

○高木委員 そういう次元で対象にすることについて、特に抵抗があるわけじゃないのですけれども、緊急提言なものですから、すぐにも手をつけろということについて、市内世論が二分されて、激論して、そのことは慎重に、「市民の議論に耳を傾けて」ということも書いてあるんだけど、それにしても「今年度中に着手し」ということと予想される反響を比べるとどうかな。そういうものでなければ、ここに挙げる迫力はないじゃないかとおっしゃるのもわからないわけじゃないんですけど。

○土居委員 今のお話に関連して、多少言葉の遊びということになるかもしれませんが、ただ私としては意味があると思っているのは、アウトソーシングを検討すべきものという言い方ではなくて、アウトソーシングの可否を検討すべきものと。つまり、官がやるべきなのか、それとも民間にゆだねてもよいものなのかということを検討するということが自体はやるべきだと思います。しかも、その検討を通じて、結局最終的には武蔵野市役所がやるということにするんだけど、今までのやり方を踏襲するというじゃない、何か工夫をするということがアイデアとして出てくるかもしれないということがあったりするというのは、ある種、ここには入っていませんけど、市場化テストというのはそういう発想ですよ。結果的に官が落札することになったとしても、お互いが刺激し合ってよりよいものにしていくという効果があるわけですから、そういうところは積極的に評価していいんじゃないか。

ですから、実際、結果としても、アウトソーシングまずありきで、とにかく何かこじつけるでもいいから受け入れ先がないのかというところではなくて、少なくとも可能性とし

てはあり得るんですよということをにらみながら検討していくんだらうと。結果的に否ということだとしても、それはちゃんと理由が付されていればよろしいということなのかなと思います。

○宗和委員 今、土居先生がおっしゃられたように、例えばその上のところは受益者負担の適正化を検討すべきものといわれると、うんと、不適正な部分があれば適正化したほうがいいんだなと思いますが、アウトソーシングを検討すべきものというのは、アウトソーシングそのものが目的ではないわけですから。上の適正化はある程度目的かもしれないけれども、アウトソーシングはあくまでも手段であって目的ではないんだから。

むしろそれよりも、図書館にしろ保育園にしろ、これまでは官以外はできなかった、ある意味、形式的に聖域だったものが聖域でなくなって、多様な手段方法、少なくとも提供手段が可能になったんだから、検討しましょうという話であって、アウトソーシングが目的ではない。

むしろそういう意味でいうと、新たな手法を検討することで、ここに書いてある市民協働であるとかサービスの向上を図ることを検討すべきものではないかなと思うんですね。これしかなかったんだけど、新しい手段ができたんだから、それも含めてどういうやり方がサービスの向上につながるのかを検討すべきものであって、アウトソーシングを考えるものではないと思うんですけど。

○佐々木委員長 全部「検討」と入っているんですね。そういう意味では、どれもね。

○土居委員 検討ということは可否を検討することだということであれば、わざわざ可否とつけなくてもいいという話なんですけど、ただ高木委員のおっしゃったように、字面だけを見ると、検討ということは、検討の仕方ないしは前提条件からしてかもし出されるニュアンスがそういうニュアンス、つまりアウトソーシングまずありきというニュアンスで検討するのかというふうにとらえられてしまうおそれがあるので、私が言葉の遊びと申し上げたのは、くどいけれども、可否とか、ないしはその……。ただ、実施手法を検討すべきものというのが下にもう1つあるので、ここでくくっているのは、アウトソーシングがひよっとしたら適用できるかもしれないという可能性がもう少し高い、下のものよりかはアウトソーシングが適用できるかもしれないという可能性の高いものをあえて分けて列記しているということなので、実施手法って何だというのはクエスチョンというか、あいまいだということからすると、もう少し明確にアウトソーシングと明記したものが別建てになっているというのは、私はそれはそれでいいんじゃないかとは思っています。

○宗和委員 下の実施手法というのはどういうことを？

○中野企画調整課副参事 例えばの例ですが、災害対策用の備蓄品の整備、維持、管理では、この事業は実際にヒアリングをした事業なんですけど、災害に備えて市が基本的に全部公費で、何かあったときの食料等々を備蓄しているんですけど、ヒアリングの中で議論したのは、例えば武蔵野市というコンビニなり食料品を扱っている店は非常に多いだろうと、地方都市と比べると。例えばそういうところと、何かあったときの協定を結ぶことによって、何も市が直接買いだめておいて、特に食料なんかだと賞味期限が切れるとイベント等で使ってしまうわけですね。ではなくて、何かもっと違った方法でやることを工夫したほうがいいんじゃないのという議論が出てきたものです。実施方法ということでは広い意味でアウトソーシングとも言え言えるのかもしれませんが、ちょっとあいまいですので、実施手法を検討すべきとしております。

もう一つ、例えばアニメフェアイベント、これも吉祥寺を中心にして地元の人たちと一緒に組んで地域の活性化をやっているんですけど、どうも主体はまだ市が引っ張っていている部分が多いので、何年もやってきたらなのであれば、ある程度地元の人たちに主体を移して行って、徐々に市は手を引いていったほうがいいのか。そういう意味から、実施方法を検討すべきというような分類をしているということでございます。

○佐々木委員長 アウトソーシングのところでいいますと、例えば公立保育園の施設管理について、指定管理者制度を民間にお願いすると。しかし、公立保育園そのものをアウトソーシングするわけじゃなくて、学校でもそうですが、学校の施設管理を指定管理者にお願いする、民間に、ですね。しかし、学校教育そのものを、公務員の方々はやめていただいて、全部それを民間にお願いするという話ではないんですよ。ですから、公立保育園の運営というよりは、管理とか施設管理とか、図書館についてはもう少し踏み込む可能性もありますけれども、基本的に指定管理者制度を使うとすれば、それは施設の管理の部分が一般的ですよ。ただ、民営化という言葉にひっかけるとすれば、公立保育園の運営を民営化する、あるいは図書館を民営化するというふうにもとらえる人がおられるかもしれませんね。

ですから、アウトソーシングの例示として、委託、民営化、指定管理者制度の導入というふうに書かないほうがいいのかのような感じがしますがね。アウトソーシングというのはいろいろあるわけですが、つまり、外部化を検討すべきものですから、どうなんでしょうかね。アウトソーシングの例というか中身として、委託と民営化と指定管理者制度の

導入しかないともいえないんですが。アウトソーシングはわかりにくいから、そこだけ例示が入っているんでしょうけど、ほかは何も入ってないんですね。縮小、休止、統廃合から含めて、アウトソーシング以外は具体的な中身を書いてないわけで、そこだけ、わかりにくいというところから書いたのかもしれませんが。むしろ「アウトソーシング（外部化）」くらいにしておいたほうが、多分すっきりすると思います。土居先生も私も、アウトソーシング研究会のメンバーでして、日本のアウトソーシングを今、研究しているメンバーなんです。

○土居委員 先ほどのご指摘があったところでいうと、46 ページですか、アウトソーシングについてより具体的に書き込んであるところですけども、そちらのほうに個別具体的な手法を明記するというか、実はこっち側にはないので、少なくともこっち側には、それこそ委託化、民営化、指定管理者制度の導入という話を書くということは必要なんだろうと思います。

もう1つ、アウトソーシングの検討ということを打ち出すことによって懸念される向きがあることに対しては、46 ページの中で今からどれだけ書き込めるのかどうか、よくわかりませんが、私としては、単なるコスト削減だけが目的なのではなくて、よりよいサービスをより安い経費で行えるようにするというのもアウトソーシングの1つの目指すところだと。だから、コストだけカットすればいいという話ではなくて、よりよいサービスをより安く提供できるということは、これはさすがに市民は当然賛同してもらえるだろう、そういう側面があるので、コスト削減だけがボンと前に出ちゃうと、単なるコストカッターかという話になっちゃうんで、そうじゃなくて、よりよいサービスをより安くだという話なら、コスト削減という言葉は割と受け入れていただけるのかなと。よりよいサービスをたくさんお金をつぎ込んでするというのは、ある意味で当たり前というか、それは効率的ではないということだと思われる市民も当然いらっしゃるんで、そういうトーンがこの中に入ってくると良いと思います。

○佐々木委員長 それで、いかがですか。14 ページの表現は、アウトソーシングを検討すべきものと、括弧は全部外して、今おっしゃっていただいた四十何ページのところで入れて説明をするとして、もう1つ、ただここだけ読む方もおられるわけで、「民間事業者等の活用もしくは市民との協働により、よりよいサービスの実現」、「サービスの向上」というよりは「よりよいサービスの実現、専門的な能力の活用、コストの削減等が期待できるものなど、アウトソーシングを検討すべきものとする」と考える、それでよろしいんじゃないですか

ね。

それは要約したお話で、各論が載っていますので、各論では、今、高木委員にご指摘いただいたようなご意見もあるわけで、判断はどちらに転ぶとしても、中立的な書き方をされておかれればいいんじゃないでしょうかね。

保育園問題などは、ちょっと武蔵野はわかりませんが、公立のやり方は余り評判がよくないんですよ。延長保育も含めて、やっぱり民間の保育園とか都でやっている認証保育所のほうが倍率が上がってきていまして、ある種、この種の民的な手法を入れていかないと、お役所仕事の公立保育園というものになりがちだということがあるんですね。公務員としての保育士さんがやるということのよさもありますが、もしかして時代のニーズに合った努力が欠ける可能性もあるという意味で、アウトソーシングの対象として議論するというのは、多分プラスに作用するんじゃないかと思いますね。そういう意味では、正確に言えば、土居委員がいったように、アウトソーシングの可否を検討すべきものだと思いますが、ここだけ可否を検討するというふうに入れますと、ほかも全部可否を検討すべきものに類似するものがありますので、気持ちとしては可否を検討すべきものということで、後ろのほうの各論で少しその辺を慎重に書くということはどうですかね。いいですか。はい。

それから、今ご指摘をいただいたところを先に。23 ページあたりについておっしゃいましたね。要するに補助金の選定についての公開審査、補助金交付基準の策定について、「概要及び留意点」なんですけれども、公開審査も辞さない。辞さないというよりは、積極的に公開審査をすべきだというふうに書くのか。そういう自治体もあるわけですが。全部公開でやる、もっと言えば市民参加でやるという、ですね。ただ、市民参加も、必ずしもベストな結論だけが出るわけではないので。

○中野企画調整課副参事 今の点でよろしいでしょうか。委員会で、今高木委員のご指摘いただいた部分がありましたので、実は20 ページのところはその部分を「『透明性ある意思決定制度』の検討」、その概要のところ、これもまた小さくて恐縮なんですけど、「公開型の補助金交付検討会など、透明性の高い意思決定制度を検討」ということを、委員会で指摘いただいた後に付け加えさせていただいています。これがいわゆる公開型で補助金を検討していこうという趣旨でここに入れたつもりだったんですが。いろんなところに小さく書いたので、申しわけないのですが。

○佐々木委員長 しかし、「検討」が多いですよ。検討してやらないというのも、何とな

く問題の指摘だけに終わっている感じがしますけど。「透明性ある意思決定制度」の導入じゃだめなんですかね。「検討」ですかね。踏み込まないですか。これは全部「検討」ですよ。検討会を検討するとなっているわけですから、読み方によっては、積極的なイメージは出てこないね。

○土居委員 提言の位置づけにかかわるところだと思うんですが、さすがにここに書いてしまうと、もはや後戻りできない。つまり、「検討」じゃなくて「導入」と書いてしまうと引っ込みがつかないということであるならば、ご懸念がここにあらわれているのかなと思うんですが、必ずしもそうでないということであれば、我々が提言して、内部でご検討なさるといことなわけですから、検討は織り込み済みというか、導入ということをこっちで提言しても、それを受け入れるか受け入れないかはまた次の意思決定だという話ならば、そこまであえて、検討会の検討みたいな感じまでいわなくてもいいんじゃないかという気はいたします。

○佐々木委員長 と思いますが、どうですか。

○小木副委員長 そうですね。ちょっと「検討」が多いかなと私も思います。ただ、これ、大変わかりやすくなって、以前の報告書に比べて大変わかりやすいというふうに読ませていただきました。この前議論されたことを的確に表現されたなと思いました。

ただ、今、土居委員がおっしゃったように、例えば19ページの一番下、「自立した市民育成」で切っちゃっていいんじゃないかな。ですから、できるだけ「検討」という言葉を使わなくて済むところは削っていく、あるいは「導入」という言葉にかえるということで、かえってきちっとしたものができるんじゃないかなと思います。

○南條企画政策室長 土居先生が今おっしゃったように、この提言を受けて、もちろん市長に出していただきますので、その後、こちらの内部で、それはまた計画とか、第3次になるんでしょうか、そういう基本方針を立てますので、そのときにはひょっとすると「検討」となっているかもしれませんが、それはこちらの判断ですので、それは言い切っただいて構わないと思います。

○佐々木委員長 検討を提言するんじゃ、ちょっと。やっぱり導入すべきだと考えて提言しているわけで。「検討」は全体的に極力外してみたらどうですかね。どうせ検討するんですからね。大丈夫ですから、それはね。委員会として提言するんですから、検討委員会が検討すべきだなんていう話はちょっとやりにくいですね。

まだ先があるんですが、ちょっとその関連で、19ページのお話が今出ましたので、「自

立した市民の育成」と言い切るのも1つですが、どうですかね、気になるのは、「市民を育成する」という目線が気になるんですがね。経営感覚を持った職員の育成はいいんですよ。例えば提言2の表現として、「経営感覚を持った職員の育成や市民意識の醸成を図るべきである」と。これは「経営感覚を持った市民意識の醸成を図るべきである」というふうにつながるわけで、やっぱり市民が主役ですから、これは古い感覚で、協働といいながら、何となく市民を育成するというおこがましい話をする事自体が、ちょっとまだ協働になってないわけですね。つまり、対等なパートナーになってないですね。そういう意味で、市民にも経営感覚を持っていただきたいというのはわかるんです。ですから、どのようにしてその意識を醸成するか。

ここには「市民の育成」というのが何回も出てくるんで、最後の19ページの表もそうですが、「自立した市民意識の醸成」というくらいにしておいて、中の表現をちょっと。職員の育成はやっていただくとして、市民は育成していただきたいくないんですね。「市民意識の醸成」というふうにされるといかがでしょうか。

それで、公開審査は導入というふうに言い切っておくと。それ以外についても「検討」は極力外していただくとして、41ページで高木委員がおっしゃいましたね。委員によってまちまち――委員というか、担当部署によって、市民の方をお願いしているものに手当が出たり出なかったりいろいろだと。その辺はどういうふうに表現すればいいんですかね。中野さんのほうはどうですか。

○中野企画調整課副参事 これは実は作業部会のほうかもしれませんが、ご説明したのは、市が直接市民の方にかかわっているいろいろ仕事をお願いしているときには、ある程度、どういう形をお願いして幾ら払っているかは非常に明確になるんですが、団体に対していろいろお願いをされていて、その団体の構成員としてそこでいろいろとやっていただいて、市からお支払いした委託料なり補助金なりをその中で融通し合う場合には、なかなかその辺、市で実態が把握し切れてないというのが実情でございまして、その辺で大分齟齬を来している部分もあるのかなと考えています。

○佐々木委員長 団体に渡したお金を団体が払う場合に、どういう基準でやるかはわからないと。ある意味ね。把握もできないと。

○中野企画調整課副参事 そうですね、そこまで細かいものは。そういうケースもあるのかなと思っております。

○高木委員 環境美化推進員は直接市で払っているんでしょう？

○中野企画調整課副参事　そうですね、市が委嘱してやっております。

○高木委員　クリーンむさしのはおっしゃるように団体の補助で、同じような仕事をクリーンむさしのの活動でやるとほとんど無償だというようなところで、おかしいというような議論がある。まちの中でいうと、同じような人がやって、あの仕事をやるとお金がもらえる、こっちはもらえないという話がいろんな意味で齟齬を来たしているのではということだと、そこは、大体これまでの議論の経過があるから、地の文章で僕はわかるんですけども、そういうことを考えておられることはね。例示のところでこれとこれとかいうふうに書くのは、余り刺激的だということ？

○中野企画調整課副参事　ご指摘があれば、それはもう入れさせていただきます。

○佐々木委員長　むしろ今のような表現をしておいたほうがいいんじゃないですかね。市民に直接委嘱しているものと、一たん団体に補助金を出して団体が委嘱するもので、類似の業務があるにもかかわらず、見られるにもかかわらず、手当というものが基準がない。可能な限り、それはやっぱり団体の意思というのはあるでしょうけども、サービスの対価として見るなら、ある程度統一的な基準らしいものを示すということもあっていいんじゃないでしょうかね。

○松村委員　ただ、いわば市民の側からいいますと、市民運動的あるいはボランティア的にやっているものと、いわば歳費をもらうものとの区別というのは非常に意識的に難しいですよ。行政が決めているから、そこは出ているんですけど、やる側としては別に、例えばクリーンむさしのは500万円の補助金がついて、やっていることはある意味では運動的に自分たちのまちを、環境をよくしようとかいうのでやっているのと、駅前のごみを拾うのは時給幾ら払いますよというのと意識の違いを、市民がどっちかというところと整合性をつくらないと、駅前掃除で時給幾らというのと、クリーンむさしのでまちをきれいにする運動して清掃しましょうというのを、行政の側から切るとするのは、ちょっと難しいと思うんですね。

例えばコミセンだって、コミセンの運営をしようとして、コミセンの運営委員が事務窓口をされていて、時給幾らかというふうにもらっているわけでしょう。あれも非常に矛盾があると思うんですね。ここの部分が事務で、ここのところが事務じゃないという仕分けは余りないんですよ。昔は、窓口業務は窓口業務、雇用関係がだめだから、運営委員が窓口をやりなさいという形になっていて、そこでやっている中身というのは、きちんとした仕事とされている部分もあるし、実際はそうじゃなくて、あいまいな形でやられている部分

もあるわけで、その書き方というのは、ちょっとそういう意識もあると思うんですね。つまり、市民活動として、市民運動といわないけどもやっているものとの、そこに対価をつけるということのよしあしというのは僕はあると思うんですけどね。

○佐々木委員長 ですから、ボランティアといわれるものの3原則からいえば、無償性、奉仕性、自発性ですから、そういう活動でまちをきれいにしようという活動をしている人たちと、ある種、対価を払ってお願いをする、業務としてお願いしている部分と、日本はその中間であいまなのが有償ボランティアという、ボランティアとはいえないボランティアのイメージもあります。

○松村委員 コミュニティの運営委員が、自分は窓口業務については対価をもらって、窓口業務じゃないものについては対価が出ない、イベントをやったのは出ないという形になっていますけど、あれもちょっと意識がおかしいんじゃないかなと思うんです。どうなんですか。確かに不満がある人はあるんですけど。

○高木委員 環境美化推進員にしてみたって、それは賃仕事として、ということではないはずなんだよね。あれはやっぱり市が呼びかけた運動としてのボランティアであって、それなのに、周りで見ていると、朝早くからご苦労さまでと思って感謝しているけど、実は日当が払われていたなんてことについて、なんだというような話なんですよ、結論からいうとね。

どっちかといえば、そのことも含めて全部無償にすればいいのかといたら、人が集まらないとかいう話もある。それがむしろ悩ましい。松村さんがいうように、ボランティアというのはみんな自発性でやるんだと、そんな姑息なことをやるなというふうに仕切れれば、それはそれでいいけど。だけど、僕はやっぱりそういう問題があって、まちまで行くと、動く人はある意味じゃ限られているから、この仕事をやるとお金がもらえて、これはもらえないとかいうことのおかしさみたいなものが、今現象としてあらわれているわけだよ。いってみればまだそこまであって、僕の議論はね。だからみんな無償にすべきだとか、じゃクリーンむさしもお金を払ってやらせなさいなんてことを市が指導するかと。いけば、そんなことはできないことははっきりしているわけだよ。ただ問題はそこにあるんだということが、今回の検討の中で出てきたんだということの指摘というのは必要なんじゃないかなと思っています。

○松村委員 労働の対価として出る、つまり指示されたことをやっているというのと、同じ駅前を掃除していて、商店街の人もしているし、地域の人もしっていて、片や、市が朝掃

除する人には時給 1200 円とか出している。同じところを、同じ掃除をしているのに、そういう矛盾を市民が感じているということは確かだと思います。

○佐々木委員長 ですから、可能なら、透明性を図る、基準化すべきものは基準化したほうがいいのではないかと程度の書き方とか。難しいですよ。ただ、問題は指摘しておいたほうがいいんじゃないでしょうかね。

高木委員のご指摘を中心に、前のほうから進めましたけれども、ほかに、どうぞ。

○土居委員 先ほど、高木委員もお触れになったところですけども、この提言全体のトーンとしては、時間の制約もあったので、焦点を絞って議論したんだという話なんだけれども、第 2 部の冒頭はそういうトーンになってないというところは私も同感です。ただ、31 ページのところを丸々削除してしまうとかいうところまでいくのはどうかと思いますので、文章の順番を入れかえてトーンを変えるということで、冒頭打ち出していたトーンと同じトーンで第 2 部を書くというのでいいんじゃないかという気がいたしております。

例えば 31 ページ、そろそろ修正案を出しながら議論しないといけない時期でもあるので、ちょっと修正案ばいもの考えたところでいいますと、31 ページの下から 2 つ目の段落のところの最後の文章ですね、これがネガティブなトーンの記事なので、そこはカットというか後ろに回してしまっ……。

○佐々木委員長 どこですか。

○土居委員 31 ページの「その結果として、このように市のマネジメント等」という文章は後ろに回して、「そこで」というのを前に繰り上げる。それで我々は見直し作業を実施したということですね。ただ、全面的にやったわけではない、さらにはまだ課題が残っているということは触れるべきだと思うので、今後は本提言を踏まえてとか、そういうふうな感じで書いて、先ほど後ろに回すといっていた文章を、最後の「提示することは難しいと診断した」は削っていただいたほうがいいと思いますけど、「個々の事務事業や補助金に対する評価を行うことが望まれる」とか、そういうような形で最後に留保を書いておく。それで見直しの視点について述べていくという形にする。

あともう 1 つは、35 ページは、我々が直接タッチしたというよりかは、第 1 次、第 2 次評価をなさったという話に書くか、既に見直しが必要だといっている事業という話ですけども、書きぶりではあるんですけど、35 ページの真ん中あたりの 2 段落目とか 3 段落目というのは、一生懸命検討しているというか、確かに 1 割弱しか抽出してないという事業数ではあるんですけども、でもそれはそれで速やかに実施時期を定めて見直し作業を進

めるべきだということではあるので、「ただし」なんということよりか、もうちょっとそこを強めていいんじゃないかなというふうに思います。それが全体のトーンに関連するところの私の意見です。

あともう1点だけ、最後に申し上げさせていただきたいのは、26ページの「改革提言を担保する仕組みづくり」のところですけども、ここはここで、全体的にはいいとは思いますが、もう少し詰めが必要かなと思ったところを申し上げたいと思います。

インナーマニフェスト的な考え方というのはいいと思うんですけども、これを改革契約を結ぶ発想に結びつけるわけですけども、市長と各部長の間でというのは、主従、それは当然市長のほうが上だというのはそうなんです、じゃ、市長にこういうことをちゃんと改めますと各部長が契約してということならば、そういう意味を持つ契約なんだということを書かないといけない。多分逆はないと思うんですけど、市長がこれはやるぞと各部長に誓うという契約ではないと思うんですけど、主従が対等、さすがに市民と市役所は対等ですけども市長と各部長は対等ではないと思うので、当たり前といえば当たり前かもしれませんが、改革契約という言葉はある意味で新しいアイデアですので、だれが、だれに、どうするんだということは、言葉を添えておいたほうがいいんじゃないかと思います。

それから、そのことに通ずることなんですけども、契約を結ぶということは、契約を履行しなきゃいけないというわけで、契約を履行するということは、もう少し違う言い方で平たくいえば、要はちゃんと成果を上げるということなわけですね。改めて向上させますということを契約して、最終的には期限を切るのかどうかわかりませんが、少なくとも在任中にはそれをなし遂げるということでなければいけないので。確かに責任の所在を明らかにするという言葉はこの文章の中に書いてありますが、ここまではお書きになりたくないのかもしれませんが、成果を出すとか、ないしは成果を問うということも契約の中で重要な仕組みなので、契約を結んで、あとは結果はどうでもいいということじゃないんですよ、結果を問いますよということを少しこの文章の中に書き込むと、なぜわざわざ改革契約ということアイデアの中で持ち出してきて、かつそれが仕組みづくりとしては1つ重要なアイデアになるんだということとしてここで位置づけられているかということがもう少しはっきりしてくるんじゃないかと思うんです。

以上です。

○佐々木委員長 どうですか。

○高木委員 今のお話は、こういうことですか。市長だけじゃなくて、要するにだれが責任を持っている部長なのかという、それぞれの改革についての責任の主体をどんどんはっきりさせていく、こういうことなんですか。

○土居委員 まあ、そうですね。

○高木委員 その都度、ロードマップの中で明らかにするというわけですか。これが進んでないのは、どの部長が悪いんだということがわかるようにするんですか。(笑)

○佐々木委員長 これにいろいろ書いていますね、20年度とか21年度とか。それに沿って、それぞれ分割していけば、どこがやるべきかがはっきりしてくるわけで、その年次に沿ってやると。これはもう始まっているんですよ。したがって、土居委員がいったように、成果についても、要するに例えば職員の成果主義を入れるについても、これは改革ですけれども、そういうものをベースに業績を評価したり成果を、という。

ある自治体では、市民公開で、各部長に発表させるということをやっているんですね、市長さんがね。それは改革ではなくて、こういう政策をやるというふうに市民に公約した。それについて、農林とか土木とか福祉とか、それぞれの部長さんは1年でここまでできました、しかしいろいろ課題があって、ここはできませんでした、こういうものを公開で発表会をやる。神奈川県でありましたよね。武蔵野市ですから、それくらいはできるだろうし、それは大きい市政改革なんですよ。職員の方々も、結局市長に向かってだけではなくて、市民に向かって、市民との公約をある意味、マニフェストとして実現しようとしているわけですから。内部がどうなっているかというのは市長しか見えないというのでは市民は困るんで、もう少し中の仕組みまでオープンにする。検討すべきじゃなくて、成果についても公開するという仕組みをとるべきであると。

そうすると、今の部分でいいますと、土居先生は、マップに沿って、3行目ですけれども、市長と部長が改革契約を結ぶ発想がそれであるというふうに、だれとだれがと入れれば一応いいですかね。

○土居委員 そうですね。2段落目の、「市としての『改革ロードマップ』(各部長がいつまでに何をどの程度実施し実現するかを、市長との間で契約し、わかりやすく図示したもの)」という感じ。

○佐々木委員長 改革の成果についても、市民に公開しなさいと。

○土居委員 ああ、そうですね。その後、ありますね、「市民に公表する必要がある」。ロードマップでそういうのを公表するのか、それともロードマップと改革契約というものと

をどれだけ一体化するかということは、いろいろな方法はあると思いますが、どこかで少なくとも部長がいつまでに何を、どの程度実施するかということを市長と契約するという、その関係ですね。誤解する人は少ないと思いますが、市長が「私はこれをやりますから、部長さん、よろしく」という契約じゃないと。

○南條企画政策室長 ちょっと質問ですけど、例えば行財政改革全般のことで、定数適正化とかそういったものについてということでもよろしいんですか。そうじゃないと、ここに出ているロードマップをやれば、恐らく総務部長と企画政策室長と財務部長、それ以外の部長は改革契約を結ばないでやれると思うんですね。ただ、先ほどいった例示の部分を入れれば、大分これは広がってくるんですね。だから、そういうふうな行財政改革みたいなものとか、要するに目標管理みたいなものですよ。今年度はこういうような政策的な課題もあると。これはやるよということを市長と契約し、これだけ成果を上げたいと目標をたてるということですね。

○高木委員 部長が約束をし、そのことを市民に公表し、市民の目線でも部長の仕事が評価されるようにしていこうと、こういうことでしょうか。

○佐々木委員長 書き方は工夫してみてください。趣旨を骨抜きにしないようにね。

○南條企画政策室長 そうですね。わかりました。

○佐々木委員長 あとはどうでしたっけ。土居先生のは終わりましたかね。

○土居委員 一応それで。

○佐々木委員長 では、どうぞ松村さん。

○松村委員 大分インパクトのある文章になって、頭出しがしっかり出てきたので、なおさらすごく緊急提言の部分が気になるんですけど、恐らく総務委員会に出した場合は、いわば例示された部分のところの議論にしかいかないと思うんです。方法論というのは、それはもう専門家に任せればいい部分で、議員が見て何がというのは、緊急提言の例示の部分になると思うんですけど、例示の部分が本当にこれでいいのかどうかという確認は余りこの中でされてなかったんですね。

僕はUFJさんがやったほうの、これの項目について、中野さんに一応賛成とか反対とかいう意見を、メールを送ったんだけど、この部分の確認はしないと、本当にこれでいいのかなというのは、議論は多分ここにしかいかないんじゃないか。方法論は任せるよ、でも出されたものについては一言いわせろというのが、多分総務委員会に出たときの議論になるんじゃないかと思うんですね。これはもう少し僕は若干見直してほしいなという部分

があるんですけども、個々に1個1個いったら、それぞれ議論が違うと思うんですが、もう少しきちんと足されるものがないと、これだけ読んだんでは、余りよくわからない。UFJさんが選んだ部分について、本当にこれがいわば委員会の、市のやっている事務事業の選んだ項目なのかなというのが、僕はちょっとこれは変えてほしいなというのが幾つかあるんですけど、その点についてはいかがなものでしょうか。

例えば、一番最後の「むさしのブックスタート」みたいなものは、僕が議員を辞職した2002年くらいのおきに、はやったことですが、基本的に図書館が、そのときの館長さんが提案したのか、僕はわかりませんが、ほかの自治体でやっているからやろうとあったけど、やっている中身が全然趣旨とは違って、ブックスタートなんていうのはもともとNPOが始めたものだし、いわば市民の協力がなきゃできないものを、いや、行政がやるんだと、非常に武蔵野らしく本だけ選んで配っただけであって、ちっともその中で話もしていないし、説明はしたけども、読み聞かせるとか、そういうことをやってないことなんです。

でも、僕はこれ、すごく大事なことだと思っているし、どちらかというと子育ての部分で必要な項目のはずなんですけども、こういう見解は図書館のことじゃなくて子育ての部分でブックスタートという、読み聞かせをするということについての価値観を持って書いていただかないと、僕はこれを縮小するというのには、どんなに考えても反対なんです。なぜこれが縮小するところに入っているのか、もうちょっと説明してもらわないと。確かに配っているだけだからいけないというのは、それはわかっているんですね。現実に子供たちや赤ちゃんたちのいるお母さんに聞いてもね。でも、それ、中身の違うことをやっているのであって、このものが評価として、ブックスタートが今は余り必要ないからやめてもいいよということでは僕はないと思うんで、これだけは強硬なんですけど、外してもらいたいと思うんですが。

○中野企画調整課副参事 これは担当課と議論した中で、0歳児と3歳児に、2回にわたって同じ子どもに対して本を配っているというのは、どうも他市では余り例がないらしいんですね。武蔵野市は2回やっていますが、果たしてそこまで必要なのかなという問題です。確かに動機づけ等々については非常に意味があるのかなと考えております。ただ、2回という意味が、担当課に聞いても、1回やって、その成果をどのように評価をして、さらにもう1回やるのかというのが非常にあいまいだということです。

○松村委員 ほかのところの自治体でいえば、例えばゼロ歳児健診のときとか予防接種の

ときとかに本を配っている。多分 600 以上くらいの自治体でやっていると思うんですけど、読み聞かせをするという、一番最初本を配るんじゃないくて、そういう機会をつくっていくということで、3 歳児が 1 つの検証する作業であるんですよ。そこからまた始まるんです。

学校で、例えば今の「あそべえ」のときに、図書館開放とかして、「どっきんどようび」とかああいうイベントじゃなくて、親子で本に親しむということがずっと継続していくことに、例えば図書館開放に意味があるんであって、僕はきちんとハウツーがないまま、物を配っただけで、はい、これでブックスタートですよというやり方が悪いんであって、ブックスタートそのもの自体を否定するような見解を出されるのは、僕はどうかと思うということなんです。

だから、僕は子ども家庭課のほうにこの事業を持っていけば、確かに図書館で最初の選定だって大したものを選んでないといったら怒られちゃうけど、勝手に決めているわけですよ、読み聞かせのグループとか、武蔵野にはいっぱいあるにもかかわらず。だから、ブックスタートというのは全国的というか世界、イギリスとかでもされている運動なので、このものを否定するみたいな形で出されるのは、僕はちょっと納得がいかないと思うんですけど、いかがなものでしょうか。

○佐々木委員長 13 から 14 にかけて、縮小を検討すべきものに入っているのが問題だと。しかし、実施方法か事業のあり方を検討すべきものに入れることについては問題ない。では、そっちに移したらどうですか。その結果、縮小する可能性もあるわけですね。ただ、最初から縮小という対象ではなくて、おっしゃるような、どっちですかね、やり方ですか。事務事業のあり方ですか。事務事業のあり方のほうが穏当なんですね。多分ね。でしょうね。そっちに移しますか。

○松村委員 そういうのは本当はいっぱいあるんですけど。

○佐々木委員長 いやいや、余りそれが始まると……。

○松村委員 始まると切りがないので。ただ、個別の問題が、恐らく僕は議論になるので、総務委員会にかけても、そのことになるんだと思うんですね。それをきちんと裏づけが委員会のほうになれば、それは委員会がやったんじゃないくて、それこそ U F J さんにまかしたからということになってしまうんで、そこのところは、市民としては個々にわかっていないと、総論だけで議論をされても困るなと思います。

○土居委員 でも、これ、検討すべきものなので、検討の結果、やっぱり引き続き従来ど

おりやることもあり得るということが、一応含みとしてはあると思うんですね。

○佐々木委員長 そうでしょうね。縮小とは言ってないんだ。

○土居委員 ただ、緊急提言という言葉と前段の書きぶりからすると、縮小すべきと本当はいいたいけども、縮小を検討すべきという言葉で書いているというふうにとらえられる可能性があるのと、恐らく、まさに市長がこれを報告されたときに、かみつかれる可能性というのも考えると、別に想定問答をここで考える必要はないんだけど、検討を緊急提言しているということですね、ここでは。そこまでまさに1つ1つの事務事業をここで縮小すべきだということまで断定できるほどに、この委員会で検討したわけではないので、我々としていえるとしても、そういう方向でぜひご検討をとということまでだとは思いますが、緊急提言に関してはですね。

だから、市長に含みとしていうことであれば、仮に市議会でこんなのを縮小すべきなのかとかなんとかいわれたら、これは今後検討しますということを我々は提言している、そういうふうにと受けておいてほしいな、そういう話じゃないかと思うんです。

○南條企画政策室長 確かにその準備はしておかなきゃなと思っていますけど、なぜここに挙がってるんだという話は、恐らく質問として出ると思います。

○土居委員 だから、そういう意味では、列挙はここではしておくべきじゃないかと思えます。しょせん、検討すべきとまでしか言ってないので、検討すべきとっておきながら何の例示もないとか、結局こんなのはだれが見ても縮小すべきものだといっているのに書いてないとか、そうするとそういうようなものではちょっとトーンが弱まってしまうということだと思います。あくまで検討すべきだということをいっているまでだから、残しておきたいなと思えます。

○佐々木委員長 それはどうですか、ブックスタートは。縮小を検討すべきものじゃいかぬですか。

○松村委員 いかぬと僕は思いますけど。ただ、個人的意見ですから。市の独自の政策としてじゃなくて、ブックスタート事業というのは、市だけが持っている政策ではないですから。ブックスタートというもの自体がね。それをこういうふうに書かれると、ブックスタートというもの自体をいわば縮小すべきものだというふうな感じ、余り意味がないんだ、役に立たないんだというふうなイメージいってしまう。この中では、個別項目として、ですね。ほかは市がやっている事務事業という形になりますけど、ブックスタートというのは市が独自にやっている事務事業としての、どっちかという市民がやっている、NP

○がやっているような運動なんですけど、そういうのはちょっと違うんじゃないかなと思いますね。

○佐々木委員長　じゃ、事務事業のあり方を至急検討すべきに移しておきましょうかね。ほかにございますか。

○南條企画政策室長　ないようでしたら、10ページの、先ほどのパラグラフの2番目なんですが、「本委員会は、市長からの」というところですが、その後の「新市政の政策的な価値観や方向性、政策体系などがまだ十分に明確になっていない状況の中で」という、この辺の文言なんです。

○佐々木委員長　なるほど、これは明確になっているわけですね。どこまで見直せばいいのか、どういう方向で見直せばいいのかというのは、相当苦勞してやってきているわけですね。

○土居委員　それなら、「必ずしも明確になってない」とか、そういうことを付け加えてはどうですか。

○佐々木委員長　「まだ十分」じゃなくてね。「必ずしも明確になってない」状況の中で。

○南條企画政策室長　後でお話ししようと思っていたんですけども、新市長になって、時間がない間にこの委員会を立ち上げようということでやりましたので、事務局サイドとしても非常に反省点がありまして、それはどういう目的で、どういうふうな計画でこういうことをやっていったほうがいいだろうかと。正直なところ、コンサルの方に入っていたいてこうやっていこうとか、その辺の煮詰め自身が非常に甘かったなと思っています。これは私どもの反省点がありますので、事務局としてそういうことであるということを書かれるのは一向に構わないんですが、市長のところについては少し考えていただきたいと思っております。

○小木副委員長　本当は市長さんのお話を、今後の方向性についてをお聞きしたかったんですよね、もっと。

○南條企画政策室長　そうなんです。市長との懇談会というのは設定できませんでしたので、そういう点もあると思うんですよね。例えば1回を全部市長ヒアリングといいますか、直接委員の先生方と市長がいろいろと事務事業あるいは補助金について話をすることを行えば、またもっと違った形になったのかもしれないんですが、そういうことをしなかったこともありますので、事務局として反省しています。

○宗和委員　すべての詳細な検討ができなかったという結論で、その理由として、十分に

明確になっていないといわれると、確かにそれが理由なんだったら、じゃ、今の行政はどういう視点でやっているんだという話になるのかなという気がするんですけども、委員の思いとしては、長い間、前の市政があって、新しい市政が始まる時に、ある意味、方向性が明確になっていないのは当たり前だと思っていて、それは悪い意図はなくて、そういうところからスタートするのは当たり前だと思っていて、その明確になってない方向性に対して少しの助言ができたらいいなということで委員会をするので、現段階では十分に明確になっていない状況だということはどこかで触れたほうがいいんじゃないかなと。それは別に悪いという意味ではなくて、だからこういう提言をするんだというのがあってもいいんじゃないかなと思いますけど。

○佐々木委員長 「しかし」の後に、直接、新市政にいかないで、「しかし、新市政のスタートから日も浅いこともあり、政策の価値観や方向性、政策体系などがまだ十分に確立していない状況の中で」。確立はしているのかな、じゃ「十分に明らかになってない状況」、そういうものがあるか……。

○南條企画政策室長 僕は、「新市政の政策的な価値観や方向性、政策体系など」という、ここはきついのかなと思っているんですけど。

○佐々木委員長 「日が浅いこともあり、政策の体系などがまだ明確になっていない状況の中で」。価値観だけ抜いてもいいかもしれませんが、「政策の方向性や体系などがまだ十分明確になっていない中で」。あなたがいったのは何だっけ？

○土居委員 「必ずしも」という言葉、ないしはもう1つの言葉の遊びで、「まだ十分に明確になっていない」という言葉を残すということであれば、「まだ十分に明確になっていないところがある状況の中で」、部分的にそういうところがあるということならば、まだお許しいただけるんじゃないかと思いますが。ただ、その部分については強く明確になっていないということを、部分的には明確になってないところがありますよということは強くいうとか、どちらかだと思います。

○佐々木委員長 今ここで決めるとして、「しかし、新市政のスタートから日が浅いこともあり、政策的な方向性や政策体系などが必ずしも明確になっていない状況の中で、点検することは困難であった」と、それでいいんじゃないですか。価値観はあるんでしょう、多分ね。哲学までは否定しないと。「政策の方向性や」、まあ政策を2回使わないで体系ですよ、ね、「体系などが必ずしも明確になっていない」というか、「明確でない状況において」くらいにしておきますか。「明確でない状況において、個別の」云々と、これで。

下のアンダーラインは何なんですか。今回訂正したという意味ですか。それとも、アンダーラインを残すんですか。全部残すの？

○中野企画調整課副参事 強調なりしているところという意味でございます。そんなに明確に基準を持って引いているわけではありません。

○佐々木委員長 それなら、いろんなところにアンダーラインを引いたほうがいいところが逆に出てきませんか？（笑）アンダーラインは外していいんじゃないですかね。読む人がアンダーラインを引いたとしても。多分ウエートとして、どこが大事で、どこが大事でないということは書いてないですよ。アンダーラインは極力外してみたらどうですか。

○小木副委員長 ほかもあるんですね。

○佐々木委員長 たくさん、最初の提言までのところはあるんですが。

大体よろしいでしょうか。

○高木委員 本筋と全然関係ない話なんですけど、全体として私は、先生がおっしゃったことも踏まえてですけれども、今回、ある意味では白紙の状態から武蔵野市の行政のあり方というものをチェックしてみて、こんな問題があるじゃないかということをつかび上げただけでも十分に成果が上がった委員会だと思っておるのですが、それだけに外部の目から新鮮な問題指摘をしていただいたUFJさんの表も、松村さんがいうように、個々に言い出すといろいろ異論はあるんだけど、1つだけ、恐らくみんなから聞かれて自分で答えられないというのはなかなか恥ずかしいので、どういうことなのか教えてほしいのですけれども、資料2-2の11番、12番のところなんですけど、「『自主三原則』を掲げる一方で、指定管理者制度、補助金を通じた事業支援を行っている点は、支援スキーム全体の整合が取れていないと思われる」「実態的には『業務委託』の側面もあるのではないか」。この限りでは、字面で読むとそのとおりなんですけど、具体的にはどうすればいいんですかね。どういうことをおっしゃっているんですか。

○荒川（東京三菱UFJ） 事業が、どちらの主体の事業であるか、市民の事業であるなら、それに対して市が補助金を出しておられるのか、市として実施されるべき事業を委託されておるのかというところがはっきりしない。両方の側面を持った形で運営をされていることが、結果的に先ほどの金銭の話に戻るんですが、その責任でどこまでやるかというところがあいまいになってくるんじゃないかということなんです。

○高木委員 どうすればいいのか、よくわからないけど。

○松村委員 今一番大きな問題ですから、コミセンのこのことが。

○中野企画調整課副参事 指定管理にしていますからね。それもまたややこしい話になっています。

○高木委員 地域の住民が受けているのに、指定管理者というのは、市の事業でしょう。

○松村委員 市の事業だから、自主じゃないんだから。

○高木委員 結構です。済みません。

○佐々木委員長 ほかによろしいですか。まあ、こんなところでしょうかね。「検討」が多いですが、是非、改革を実行していただきたいと思います。

一応それでは、今、全委員からご指摘をいただきましたので、大きいところ、小さいところを含めまして、修正をして、文を確定をしていただいて、それぞれ事前にお送りをいただくということでいかがでしょうかね。なおかつ、細かいところでご指摘があればと思うんですが、個別にやるのはこれで終わりにしたほうがいいんじゃないかと思います。それぞれご意見が、利害を含めてある部分もあるだろうと思いますので、一応委員会としてはここまでということにさせていただければと思います。

「今後の予定について」に移りましょうか。

○中野企画調整課副参事 それでは、資料3という形で、今後のスケジュール（案）をお出ししています。

まず、今の報告書につきましては、また本日のご議論をもとに、事務局のほうで再度修正をさせていただきまして、委員長ともご相談させていただいて、決まったものを皆さんのところに確認のために送らせていただくという形にさせていただければと思っています。特に「検討」、これは基本的に外すと。緊急提言のところは「検討」を残させていただいて、それ以外は極力外すように努力をさせていただきます。

報告書が決まりましたら、それを今度市長に提言ということで、資料3の中に、すみません、提言日をまだ入れておりません。今日、どの程度の修正になるか、また落第するんじゃないかと思っておりまして、ちょっと事務局が弱気になっていまして、本日の委員会が終わりましたら至急委員長と日程をすり合わせまして、前回の委員会ですと基本的にはご都合のいい方皆さんにおそろいいただいて、市長に提言した後、市長と懇談をしていただくという形を考えています。ですので、委員会としては本日が最終回で、次回、お集まりいただいたときには、市長への提言及び市長との意見交換という形にさせていただきたいと思います。何にしましても、終わりが12月11日と決まっていますので、11月の極力早いうちに修正をしまして、皆様方のオーケーをとって提言を行いたいと考えています。

今後のスケジュールについては、そんな形でございます。

○佐々木委員長 日程の確定は急いほうがいいんじゃないですか。

○中野企画調整課副参事 わかりました。至急、その辺は委員長とご相談しまして日程を決定します。

○佐々木委員長 それでは、皆さんに日程調整表を送っていただいて至急調整をしましょう。市長が可能な日を逆に入れておいて、それでなおかつ皆さんの可能な日を書いていただくと。全く白紙で出しますと、それは見当がつかない。

○中野企画調整課副参事 実は今もう市長の日程を聞いておまして、かなり詰まっております、1時間とるとなると、本当に数日くらいしかない状態です。明日にでも皆さんのところにメールで日程調整表を発信させていただきますので。極力皆さんにお集まりいただけたときに行いたいと思います。

○佐々木委員長 大事な委員会の提言なので、いろいろご日程はあるでしょうけれども、極力、日程を変更してでもお願いをしたいと思います。それでは、日程に関しては後で皆さんにご連絡を申し上げるということでよろしいですね。

### 3 閉 会

○佐々木委員長 昨年の秋から始まりまして、ことしの秋も後半に入っております、これで一応武蔵野市の見直し委員会を閉じたいと思います。それでは、南條さんのほうからご挨拶を。

○南條企画政策室長 それでは、事務局を代表いたしまして、今回でこういう委員会、最後ということですので、お礼の言葉を述べさせていただきますと思います。

先ほどからずっと申し上げておりますが、こういう事務事業の見直しあるいは補助金の見直しというのは、実は武蔵野市で初めて、しかも有識者の方、それから公募の委員の方を含めてやろうじゃないかということでやったのは初めてでございます、先ほどいろいろ申し上げましたように、事務局としてもっと詰めておかなければいけない問題がいっぱいあったんだなというふうに思っております。

その意味で、佐々木委員長を初め、委員の皆様には非常にご苦労をおかけしたと思っております。だけど、本当に初めての試みで、全職員が自分の事務事業について一応評価をしてみるとか、そういったことは今までなかったものですから。それと、いわゆる自治事務の非法定ですね、そのものについても、武蔵野らしい事業というふうにいわれています

けれども、それについてもコンサルと職員が一緒になって点検をして問題点を抽出するという、これも初めての試みですので、本当にそういう意味では有意義だったと思っています。

行財政改革は永遠の課題ですので、これからも職員として改革には努力していきたいと思っております。

本当にどうもありがとうございました。

○佐々木委員長 どうもお世話になりました。ありがとうございました。

委員の方々もありがとうございました。

今日はこれで終わりにしたいと思います。