

## 第3回（平成20年度）習志野市経営改革懇話会 会議録

日 時 平成20年10月20日（月） 15:00～17:00

場 所 習志野市役所第3分室2階 AB会議室

出席者 （委 員）根本委員(会長)、服部委員(副会長)、浅海委員、井手委員、太田委員、  
大部委員、岡崎委員、小泉委員、鈴木委員、高師委員、田久保委員、  
竹田委員、吉村委員 計13名

〈五十音順 会長・副会長を除く〉

（市 側）島田副市長、橋本財政部長、吉川経営改革推進室長、

〈記録：経営改革推進室 高田・越川〉

傍聴者 0名

### 【次 第】

1. 副市長あいさつ
2. 開会
3. 議事
  - (1) 今後の経営改革懇話会の進め方について
  - (2) 財政見直しについて
  - (3) 集中改革プランの実績について
4. その他
  - (1) 次回開催予定
5. 閉会

会 長 それでは、第3回の経営改革懇話会を始めさせていただきます。よろしくお願いいたします。  
す。

## 1. 副市長あいさつ

会 長 今日、市長はご欠席ということでございまして、副市長のほうからごあいさつをいただけるということで、よろしく願いいたします。

副市長 改めて、皆さん、こんにちは。副市長を務めております島田でございます。お忙しいところをご出席いただきましてありがとうございます。今日は市長が所用によりまして欠席をさせていただいております。市長にかわりまして一言ごあいさつをさせていただきます。

これまでの2回の会議におきましては、市長の本市の経営改革に対する思いや考え方、あるいは事務局から本市の行財政の状況についての概略の説明をさせていただきました。また、委員の皆様からは貴重なご意見もお伺いさせていただきました。そこで、今回の会議でございますが、お手元の議事次第のとおり、「今後の経営改革懇話会の進め方」につきまして、委員の皆様からご意見をお伺いしたいと思っております。

本市では、9月29日に9月の定例市議会が終わりまして、先週1週間は前年度決算について決算審査の委員会が開かれまして、さまざまな角度から活発な審議がなされたところでございます。これからいよいよ平成21年度予算編成作業が本格化し、1年のうちで最も忙しい時期を迎えるという中でございますが、前回の懇話会でもお話を申し上げましたとおり、財政予測の中でご説明をさせていただきましたが、平成21年度予算編成は、かつてない、大変厳しいものになるのではないかと考えております。特に、最近のニュースにありますとおり、アメリカ発の金融危機があつという間に全世界に広がりまして、株価が乱高下するなど、实体经济に大きな影を落としているわけでございます。多分、税収見通しを含めまして、本市の来年度予算編成にさまざまな影響を及ぼしてくるものと推察をしているところでございます。

また、国内では、政権選択選挙と言われる総選挙の足音も近づいてきており、いよいよ、国内外ともに大きな変革の時代に足を踏み入れたという実感がございます。この時期に本市が経営という観点からの改革に取り組みを始めたということは、まさに時宜にかなったものではないかと思うのですが、各委員の皆様におかれましては、それぞれのお立場から、世界規模での大きな変革のうねりの中で、本市が、市民の皆様とともに、明るく活力にあふれたまちづくりを推進していけますように、さまざまなアイデア、ご意見をいただければと考えております。どうか、本日も、限られた時間ではありますが、いろいろなご意見を頂戴し、活発な、有意義な会議にしたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

会 長 どうもありがとうございました。

## 2. 開 会 及 び 3. 議 事

会 長 それでは、早速議事に入らせていただきますが、前回の会議で、議事進行の円滑化ということで、委員の皆様からご意見等がありましたらペーパーのご提出を願いたいということでお願いをしておりましたが、今回事前に、お二方、C委員とD委員からペーパーの提出をいただいておりますので、まず最初に、そのご説明をお願いしたいと思います。資料はお手元にあるとおりでございます。

では、最初にC委員から、簡潔にご説明のほうをお願いいたします。

Ｃ 委員　それでは、事前に配付をしておりますので、皆さん読んでいただいていると思います。おわかりにならない部分も多々あるかもしれませんが、一応ご理解をいただいているという前提のもとに、できるだけ簡潔に、要点だけをお話をしたいと思います。

まず、資料の構成ですが、１ページ目は「経営改革」のための提案ということで、できるだけ具体的な項目をあげ、９つ程実施項目を提案いたしております。後ほど簡潔にご説明します。

２ページ目は、今度は行政に対する私のいろいろな細かい提案をしていくわけですが、その実行性を担保する、あるいは確保するためには、こういうことを考えてやっていただかないといけないという提言であります。これも後ほど簡単に説明します。

あと、資料ですが、資料１は「行政改革推進実施計画（行政運営改革編）」ということで、今日も資料は変更されて出ているようではありますが、５４項目の、これは前回事務局から出た資料をベースに整理を既にしてきたもので、私は前回、これをベースにいろいろ意見を出させていただきました。

まず、資料１の１番目は検討テーマ。我々に与えられた４つの検討テーマと、それから、５４項目の取組事項はどういう関係にあるのかを、私自身の個人的な見解で整理をしたものであります。これは読んでいただければわかると思います。次の４ページ目に、資料１の２番として、その実績を評価をして、今日また数字の変わったものが出ていますようではありますが、前回資料をベースにしますと、このような評価になるということで。前回、事務局は、行政側の評価は、「実施」という欄の１番右の合計件数４２件が実施しているよということで、８割の実施実績ですという報告になっているわけですが、私自身は、この実施の中の「(2)一部実施」というのは民間企業では実施したことにならないよということで評価をいたしますと、約４０％の実施率ですよと。この乖離が行政と我々民間で育った人間との大きな違いではないか。ここに経営改革の提案という部分があるのかなと私自身は感じています。

資料の２は、その５４項目の取組事項のうち、実際に実施、あるいは一部実施、先送りの項目の中で、特に今回の経営改革懇話会で我々が提言する上で重要だと思う取組事項１１項目を取り上げまして、それぞれの問題点を整理しております。これについては、この懇話会で後ほど述べますが、分科会について検討する必要があるのではないかという提案をさせていただきたいと思います。

資料３、これは三鷹市の市政改革の取り組みの状況ですが、これはある資料から抜粋したもので、ご存じの方も多々いらっしゃると思います。この出典は、経済同友会が２００７年につくった資料から抜粋したもので、三鷹市はこんな市政改革を進めるためのツールを用いて改革をやっていますよということであります。これについては一部また提案のところで述べさせていただきます。

もう一つ、最後の、三鷹市の資料、特別寄稿で「行政革新度調査」というのがございます。これはご存じの方もいらっしゃると思いますが、日経新聞の研究機関が１９９８年からやっております、隔年でやって、今まで５回やっておりますが、その評価で、２０００年度の３位を除きまして、三鷹市が１位という評価を日経新聞の研究機関が出しております。指標の種類は、透明度、効率化・活性度、市民参画度、利便性という、大きく言うと４つの指標で評価をしているようですが、こういう資料をやはり先進市として習志野市も研究しないといけないのではないかと思います。

資料についてはそういうことでありますが、もう一度戻っていただきまして、提案を簡単に

説明をさせていただきます。私は、今まで2回続けて集中改革プランの徹底した実行と結果の公表ということを書いてまいりましたが、これをもっとちゃんとやらないといけないのではないか。今回もまた出ておりますが、前回並みの、見てもおもしろくないような資料しか出てこないということで、私は、先ほど言いました重要取組事項11項目、これを懇話会の分科会として実態調査をすることを提案したいと思います。

それから、1の(2)民間活力の導入。全部の公施設の導入可否というのを、我々にも、実施をして、公表していただきたい。あるいは、できないのであれば、我々がやるというようなことで、ぜひやっていかないといけない。(3)につきましては、25日に事務事業の仕分けが行われるのですが、それ以外の全事業についてはどうするのかということも、もっと検討していただきたい。それから、(4)の経常収支比率については、目標達成が非常に難しいということであるようですが、これまでの方式ではなしに、バックキャスト方式でもっと検討してケーススタディをするなりして、市民に公開する必要があるのではないかと思います。

それから、2番目でありまして、将来の財政予測について。これは施設白書は必要です。これは今回も出ておりますが、単に数字が出ているだけで、本当にこれだけでいいのかというのはいけません。会長がいつも最初から言われているものでありまして、これをぜひ、もっともっと施設白書を早急にさせていただきたいということでもあります。

3番目は、これはPDCA（進行管理）と関係するのですが、三鷹市が中間評価というのをやっています。これを研究してほしいと思っています。習志野市のやっているのはn-1年度の実績をn+1年度に反映させようと努力していますが、反映するわけがないと思います。

4番目は、部長の意識改革が必要であるということで、行動目標・運営方針の公表。これも三鷹市、町田市はやっています。これは、既に習志野市では査定型の人事考課というのがあるわけですから、その目標を公表すればいいだけの話でありまして、直ちにできる話をさせていただきます。

5番目、物件費。これからどんどん増えてきます。民間活力の導入が進められれば進められるほど人件費が減って物件費が増えていくという構造になっていると思いますが、その中の約48%を占める委託費について、懇話会として分科会をつくって、民間並みの契約が行われているのかということも精査する必要があるのではないかと提議したいと思います。

6番目の歳入増加策。これを事務局からはいろいろと言われておりますが、既に財政健全化編にはいろいろな取り組み6項目は述べられているのですが、これらについても、勉強しないと、何ができるかわからない。太田さんの資料にも出ております有形無形の資源が習志野市には何件あるのかというのは、我々市民には全くわかりません。ですから、こういうことから勉強していく必要があるのではないかと提議することが6番目です。

7番目は、我孫子市がやっているような、全事業対象に民営化を考えてみてはどうか。このためには、これも取組事項14に、各種行政サービスに関するコストの計算ということをやっているのです。これができさえすれば公表できるのです。ですから、我孫子市の例をご存じだと思っておりますが、全部やるという前提で考えて進めないことには、できるものだけをやるとするのは、これは何もやらないということにつながると思います。

あと、8番目は公会計制度の早期実施。9番目は、三鷹市で「自治体経営白書」というのを出版しておりますから、このあたりも研究していただかないといけないのではないかと提議するのが私の提案です。

それから、2枚目の提言につきましては、これも読んでいただいたらおわかりいただけますが、これは行政に対する提言、私個人的あるいは懇話会としての提言としてとらえていただければいいと思いますが、とにかく行政がやってくれなければ何も進まないのです。行政改革懇話会、私、2年間やらせていただきましたが、最後の1年間は何も進まなかった。何もやらなかったのと同じだったという感想を持っておりますので、ぜひ提言したものを実行するのだということを副市長のほうから明言していただけないかというふうに思います。これはなぜできないのかというと、すべて前例主義です。新しいものはやらない。やれないというか、やらない。そういうことで意識改革も非常に重要なのですが、そのためには、トップのリーダーシップ、これによる意識改革が必要だと思います。括弧の中に、トップの意識改革ができていないという、私の感じた一例を載せております。これを読んでいただければおわかりのように、本来ならば、市議会での経営改革推進室に関する一般質問に対しては、副市長ないしは室長がやるべきで、財政部長はやるべきでない。第1回目に私が質問した組織あるいは業務所掌との関係、そういうものについて全く意識改革はなされていないということを感じました。ぜひ12月からの市議会については十分に検討していただきたいと思います。

その意識改革を実現する手段として、情報公開と進行管理が必要です。これらにつきまして他市を勉強していただきたいと思いますし、最後に、三鷹市をぜひ調査研究していただいて、本市と何が違うのか、本市の参考になるものは何なのか、我々に報告していただきたいというのが私の提言です。以上です。

会 長 ありがとうございます。それでは、D委員から、お願いします。

D 委員 一応考えたことをご説明したいと思います。この経営改革懇話会は、テーマを取り上げれば非常に範囲が広くて、皆さんがそれぞれの立場から自由な意見を言い合ったと思いますが、その中で非常に気になっているのは行政。多分、市長の一番最初のあいさつは行政と民間との、要するに、行政改革懇話会では今まで行政の中をどうするかという話で延々とやってきたわけです。それを「経営改革懇話会」と名前を変えた限り、行政と民間、行政と市民との関係の中でどうするかということが基本線になるだろうと思うのですが、その場合に、行政をどっちに置くのか。C委員のおっしゃっているような、行政ができていないという部分をやるのもやり方だけけれども、行政と外部とのつながりを考えたときの位置づけ関係がわかっていない。市もわかっていない。これから資料が出てくるとは思います。先ほどのご意見のように、行政ははっきり言ってできていない。行政改革懇話会、何回も言っていますが、できていない。この資料をさかのぼっていくことは、要するに行政の対応が、民間から見た場合、先ほどのご意見のように、全く我々から見れば不満です。

でも、もう少し言わせていただくと、やれていないのではないかと、本当にすぐできるのだろうかということを実は私はずっと懸念しております。それだったら、そうではなくて、むしろ我々側のほうが前向きに、やることを示してやる。やり方を教えてやる。我々がそういう前例をつくってあげるという意識がないといけません。もっと前向きに進む論議ができて、最後に、C委員が言っているような、今までの分析の突き合わせというのはあるだろうと思います。そのためにまず行政が持っている有形無形の財産は何ですかということです。有形の財産は、わかりますよね。土地を持っているとか、建物を持っているとか。だけど、そういう不動産みたいなものだけが市の財産なのだろうか。そうではなくて、習志野市というものを見た場合に、習志野市内、マンパワーもあるし、行政の中にもいろいろな勉強をしている人もいます。そういう

ものをどう活かしていくかですよね。これしかないわけで、今さら市の範囲を広げられないし、この金融危機の中で大きな企業をどかっと入れるような話は夢物語ですから、持っているものをどうやって生かすかという視点での提案です。

それから、民間活力を行政に生かす。私も谷津コミュニティセンターの指定管理者の一員で運営委員会をやっていますが、何のために指定管理者にするのかという視点が全く書けていないから、一体、行政は、谷津コミュニティセンターを、今までの地域で我々が運営委員会としてやってきたものから、指定管理者として、衣がえをして、大々的に指定管理者制度をぶち上げてやってもらうのだったら、何をやってもらうかと幾ら質問しても答えられない。それはきつい言い方をすると、考えられてないのではないか。だから行政と民間との協働という、活力をどう行政に活かすかというような視点での提案というものをできないだろうか。

もう一つは、私はずっと言っているのですが、自分たちでできることは自分たちでやろうよということで、自分自身非常に大きな疑問点、きりきり舞いしているわけですが、そういう視点で考えたときに、行政は、ある面では、本当にそういうものに対して真剣に住民と向かい合っているとは思えないのです。私が皆さんに前回説明しましたように、谷津のまちづくり会議というのは、1小学校単位でまちづくり会議をつくりますよと言いながら、3小学校を囲んだまちの形なんか全く無視し、まちづくり会議をつくって、平然と、それでいいんですよという言い方をしている。本当にそれでまちのことを考えているのだろうかというふうに思いますので、行政は行政の役割、まちはまちの役割というものを、別個にやるのではなくて、一緒にやったときに、当然、私たちが抱えているまちの事情はほかのまちと違うわけですから、そういうものの中でやらなければいけないことを、要するに我々がやりますと言っているわけだから、これまでのものをぶち壊すような仕組みとか、補助金の出し方とか、会議の仕方というものを、もう一回考えないといけない。そういうふうに思いまして、今日のテーマ、分科会のテーマがありますが、もう少し前向きに幾つかテーマを分けてやりながら、そこで、C委員の提案とも併せて、我々の意見を組み込むという形にしないと、まとまらないのではないかという様に思っております。そういうことをしないと、C委員が一生懸命おっしゃっているような、行政もやられていたことはやるけれども、本心からやらなければいけないと思わないから、多分ほとんどの職員は思っていないから、それは無理ですよ。だから私たちは、それぞれ手分けして、もう少し我々自身で、これらの悩みを克服したらどうでしょうかという提案です。以上です。

会 長 ありがとうございます。

### (1) 今後の経営改革懇話会の進め方について

会 長 これから、今いただいた提案を含めて会議を進めていきますが、今後の進め方の資料の1の中に、とりあえずこんな感じでいきますという、提言書のまとめ方等が書いてあります。原案として市の方から出していただいていますので、そういう作業の中に、今の分科会方式とか、あるいは分科会の項目立てとか、どのくらいの幅の広さでやるのか、なぜ幅広くやらなければいけないかというのは、多分資料2の財政予測のほうにかかわってくると思いますので、個々にご提案のよしあしを議論するのではなくて、全体としてまず今日はとらえたいと思います。

それでは、事務局のほうから、中身の説明に入らせてください。両委員に、もちろん補足のコメント等ありましたらお願いいたします。

では、事務局、お願いいたします。

〔事務局より、資料1に基づき説明〕

会 長 今、ご説明いただいたように、前期という、来年の10月までですか、7月に提言書確定というスケジュールの中で、①と②という内容の提言をこの会としてまとめるということですが、スケジュールだけ議論しても生産的でないので、資料2と3も併せてご説明ください。

委員の皆さんは、内容もさることながら、今日決めなければならないとか、内容を細かく決めることについては時間かかるので今日は終わらないので、1ページ、2ページ目で、スケジュールといいましょうか、前期、後期に分ける、作業部会をつくるか、つくらないか、そういうところは決めないといけない。そういう観点から。

## (2) 財政見直しについて

〔事務局より、資料2に基づき説明〕

会 長 多分ここは質問があると思うので、ご意見は資料3の説明を承った後、全体的に意見交換したいと思いますが、ここは数字とか制度とか、複雑な部分があるので、ご質問をいただきたい。

5ページ目の歳入歳出の一番下の財源不足の数字と、今出てきた公共施設対策経費の118億2,500万円との関係はどうか。

事務局 5ページの財源不足額のための歳入歳出については、今申し上げました老朽化対策については含まれていない段階での予測です。ただ、小・中学校分の経費だけは入っているということです。

会 長 そうすると、この財源不足額が、21年度から26年度までの6年間の合計にさらに118億2,500万円が加わるということですね。

事務局 財源不足額としては、一般財源の35億4,700万円分が加算されるということになります。

C委員 質問いいですか。

会 長 どうぞ。

C委員 1ページ目の歳入のところ、前回もらった資料とつけ合わせしてみたら、ほとんど同じものです。その中で、前回のものにはJR南口開発に伴う税収は見込んでいませんと書いてあったのですが、今回は入っているのですか、書いてないということは。

事務局 入っています。ただし固定資産税については、どこにどのような建物が張りついたりするとか、どういう土地活用がなされるかということが不明なので、市域全体の推計では考慮はしていますが、JR津田沼駅南口部分のみでは明確ではない部分もありますので、表現を省かせていただきました。

C委員 言葉を抜いただけ。それで結局入っているのですか、入っていないのですか。

事務局 その部分だけの見込みとしては、入っていないと言ったほうがいいのかもかもしれません。

A委員 個人市民税の一番下に、「JR津田沼南口改札に伴う税収は、平成23年度から見込む」となっている。

事務局 個人市民税は入っています。

D 委員 JR南口の開発については既にマスタープランの域を超えて、かなり具体的なプランニングができていますよね。個人所得がどのくらいの試算なのか今よくわからない部分もあるかもしれないけれども、中高層のビルを建てるというのは、もうこういうものができますということにはわかっているわけですよね。そしたら、そういうものは、計算上、多少の差があっただけで出るのではないですか。

事務局 30年度頃になると総トータルで推計可能ですが、26年までにどれだけ固定資産税を見込めるかというのは非常に判断が難しいことです。

D 委員 完成まで7年間でしょう。そうすると、あそこの今の整備状況を見たらかなり進んでいる、30年はよくわからないけれども、26年というのはかなり整備が進む話ではないのかなという感じがします。金がいくらという話ではなくて、そういうものがあるのであれば、皆さんに対して、今、吉川さん説明なさったように、これだから入れてないとか、これだから入れられないとか、そういう計算論拠というか、つくる根拠をちゃんと示しておかないと、本当の意味で予測という話にならないのではないかという気がします。

会長 まとめますが、普通建設事業でインフラの投資をしますね。これは先行投資なので、いずれ回収できるから先行投資をしているわけですね。すると、回収が平成26年までに可能かどうかという問題の時に、どのくらいの効果が各年度に出てくるのかというところがある程度見えて、先ほどの財源不足額は大半それで解消するのだったら、とりあえずの資金繰りをつけるという、そういう対策を考えたらいいし、そうでなく、全然不足するのだったら、もっと抜本的な対策を考えたら良いと思います。青写真ベースでどのくらいの投資、例えば500億円だったら、回収は10億円ぐらい年間発生するとすると、この財政予測もかなり変わってきます。そういう目安はあったほうがいいと思います。

事務局 その辺については、若干、前回、前々回の中で、JR南口の土地開発と、それに伴う税収ということを出させていただきましたが、大体150億円ぐらいの組合の事業の規模に対して40億から50億円ぐらいの習志野市の負担がある。それができ上がった暁には15億円ぐらいの税収の見込みであるだろうというような見込みについては立てております。その15億円になるのが30年度位と見込んでいます。

会長 15億円というのは固定資産税と住民税ですか。

F 委員 市民税がベースでしょう。7,000人の人が入って、2,800世帯で、15億円というのは、恐らく市民税だけでそのぐらいあるのではないかなと私は思ったのです。それに固定資産税、都市計画税、あるいは法人事業税ありますね、これ入れれば20億円を超すと考えています。

事務局 複合ゾーンというのがありまして、そこにどのような土地活用があるのかによって、かなり固定資産税影響が出てくる。その辺が見込めないで、今おっしゃったような基本となる部分として、15億円は確定できるのではないかと予測しています。

会長 では、その要素は今日のここには入ってないですけども、当然、経営として見るときは、そういう数字を頭に置いて経営しないといけないと思いますので、委員の皆さんはそういうものが将来あるということを前提にして考えていただきたい。何れにしても、今後の財源不足額の規模というのはそんなに少なくはないですね。それを前提に何をやって何をやらないというようなことを言っている状況では多分なくて、やれることは全部やるという様にしていけないかなと考えます。

ほかに数字でわからないところ。これを余りやっていると時間がなくなってしまうのですが。

A 委員　まとめてお聞きします。表の年次別財政予測。5ページ。歳入の項目で市税の欄ですが、20年度254億2,900万円、以下ずっとあって、7年間では1,768億8,500万円になるのですが、この市税というのは、いわゆる課税、こちらが取り得るべき数字であるのか、それとも実際に今まで入ってきたのをベースにしているのか。

事務局　20年度の徴収率を掛けていますので、実際に入ってくるベースです。

A 委員　ということは、徴収率というのは大体20年度どのぐらい。

事務局　19年度決算で92.8%です。

A 委員　それから、同様に国保料もこの中に入っていると思うのですが、それは繰入金か、あるいはその他の中に入っているわけですね。

事務局　国民健康保険の収入は入っていません。

A 委員　歳出の繰出金に影響がありますか。

事務局　国民健康保険特別会計への繰出金を予測しています。

A 委員　その繰出金との関係では国保料の徴収率はどのぐらいでしょう。90%以下でしょうか。

事務局　80%を下回っています。

A 委員　それから、2ページの一般財源グラフと5ページの歳入合計の、一般財源グラフは、一般財源の合計数値というのは、年次別財政予測の中のどこに所属するのですか。

事務局　項目的には2ページのグラフの下に書いてあるとおりですが、譲与税・交付金等とあり、「等」の中に細かいものがあり、市税、地方交付税、繰入金などを足したものとぴったりと合いません。

A 委員　わかりました。それから、今言った臨時財政対策債というのはどういうものですか。

事務局　これは国のほうから地方に地方交付税、国が所得税や消費税を集めて、地方に交付しているのです。その交付するときには、地方の財源不足額を算出して、それを一定のルールに基づいて各自治体に配布しているのですが、平成13年に制度が変わりまして、全部国が地方に出そうとしても国では財源が不足するので、それを国の責任で確保して地方に配布していたのです。そうすると地方は、国がどれだけ不足分を補てんしているかというのを実感としてわからないですから、その分は自分でちゃんと借金をして、これだけ不足しているんだということを認識しなさいということをつくったものが臨時財政対策債です。ですので、これは本来であれば地方交付税として、交付されていたものです。

A 委員　そうすると年次別予測ではその他に入っているわけですか。

事務局　市債に入っています。

A 委員　市債に入っている。市債は純粹の市の負担だけではないわけですね。

事務局　そうですね。

A 委員　なるほど。

副会長　すみません。

会長　はい。

副会長　先ほど来から出ております年次別財政予測、5ページでございますが、表の黒三角（財源不足額）の値ですが、もともとこれを積算するときに、経済成長率2%でございますね。先ほどから出ておりますが、この金融的な、大きな、アメリカ発の、そして経済に与える影響もでございます。日銀が、この31日に、2008年度の経済成長率を発表する予定です。これは大体

0.5%。2.2でしたかね。大体0.5%ですから、入ってこない。平成9年度は日銀の予測だと1%行かないだろうと。2010年度にやっと盛り返す形の1%。これが今の日銀の考え方。そうしますと、この数字、ほとんどべらぼうに変わってしまうかもしれない。黒三角がもっと出てくるぞ、というように予測される。そうした面で、私どもこれをもとにして何の作業をやらないといけないか。この辺のところ、いつごろまである程度の方修正なら下方修正のものが出せるのかどうか。無理なら無理でいいですけども。その辺の見通しについてお伺いします。

事務局 前回お話ししたときに、10月末ごろまでに19年度決算をベースにしたものに置き換えようということ考えていたのですが、これだけ大きな変化があると、その段階でその状況がつかみ切れないということで、21年度予算を組むときには、国のほうもきちんと今後の経済成長見通しに基づいた国税の算出をしますから、そのデータをもっともう一度見直ししなければいけないと思っています。

副会長 はい、わかりました。予算編成のデータをもとにしてやると。今回は一応算定してみようということですね。

B委員 1つだけ質問します。資料2の5ページ、歳入の欄の財産収入で21年度が44億8,500万円と突出しておりますが、その理由は。

事務局 これは、なかよし幼稚園の土地の売り払い収入を見込んでいます。

B委員 それでは平方単価と総額は幾らでしょうか。

事務局 平米45万円で、34億8,800万円を見込みました。

B委員 34億8,800万円ということは、44億8,500万円のうち、ほとんどがなかよし幼稚園跡地の処分ということですね。他の年度に比べ、特別に多いので伺いました。

会長 それでは、まだいろいろとご疑問はあると思いますが、ひとまずここでとめて、先に行きます。

### (3) 集中改革プランの実績について

会長 資料3ですが、今までの議論だと、結果をご報告いただけるということですが、それと、資料2との関係ですね、ここが重要だと思うので。

〔事務局より、資料3及び当日配布した追加資料に基づき、説明〕

会長 細かな項目の前に、全体として。まず、追加資料の表の読み方ですが、19年度の見込みで、不足額が28億9500万円というのがあって、それが結果的にはゼロになっているのですが、その差額30億円弱がどうやって手当てされたかというのを追いかけていくと、一つは普通建設事業費が下がっています。これが11億円。それから、基金の有効活用、これが11億円です。これは基金が別にあるって、それを取り崩したという意味ですね。

事務局 はい。

会長 すると29億円の財源不足に対して22億円が今言った2つの項目で達成をされていますという見方ということで、それ以外のところは、ここに書いてあるような、数千万から1~2億ぐらいの細かなものがいっぱいあるということですね。

事務局 はい。

会 長 それで、20年度について言うと、集中改革プラン上は18億円の財源不足が生じることになっていて、9月補正の時点で言うと、これは何で手当てがされるということになるか。

事 務 局 その辺も非常に難しいところなのですが、実際の予算は収支均衡を図らないといけないので、歳出側では事業の精査の部分、歳入側では見込みに比べて税収が増加したことなどによるものです。今、会長がおっしゃった18億円というのは、bの3の欄の20年度のところの17億7,770万円の部分です。

事 務 局 そのときの市税収入は、bの5の欄の20年度の250億円。これが現在では、一番下のところで予算現額が440億400万円。その時の税収が254億円ということですので、税収だけではないのですが、上がった、あるいは歳出側で見直しをしたりということで収支がとれる予算になります。

会 長 予測段階と一番異なるのはその他の歳入ですね。それで25億円増えるというか、何らかの手当がなされるということですね。

事 務 局 そうということです。

会 長 だから、これこれ、ここでこういうふうに、もう目途がたっているということではなくて、差し引きゼロになるようにその他の収入のところで調整をしている、そういうつくり方を想定している。ですから、結果として数字がいいからもう健全になっているということではない。

事 務 局 公会計では、単年度の収支のみが表わされるため、そのように見えてしまいます。

会 長 わかりました。そういう数字だということを踏まえてください。

C 委 員 ちょっと1つだけ。

会 長 はい、どうぞ。

C 委 員 行政改革懇話会のときに議論になったのですが、18年10月の公表版では、収支がゼロ、ゼロ、ゼロ、ゼロになっていますね。表の真ん中ごろです。これが問題です。簡単に数字が変わっちゃう。先ほど、副会長がおっしゃったことと関連するかもしれないけれども、それから、今日の資料では、収支均衡を年度ごとに図っていくということを言っているわけです。この資料2の中にも書いてある。そうすると、何にも経営改革なんかしなくたって収支均衡になってしまうんですよ。そうでは無しに、本当にこういう数字が出たときに、何か改革をやる、増収を本当にこういう対策をやる、それから、削減はこういう対策をやるということ具体的に構築して、それができたかどうかを市民も含めて判断できるような作業をしていかないと、幾らやったって各年度の予算編成が終われば、年度ごとにはゼロ、ゼロ、ゼロになる。そうしたら改革を何にもすることない。

会 長 別にこれがいいと私は一言も言っていません。

C 委 員 いやいや。こういうやり方をやっていますよ、ということを聞かせてもらいたい。こんなことをやったって、幾らこんな数字で20億円はできます、35億円はまだ入れていません、という話をしたって、年度ごとに合わせていきますよという考えするのだったら、何も経営改革する必要なくなってしまふ。

A 委 員 それは公会計のやり方だからどうしようもないので、それを言っても仕方がないのだけれども、むしろ、そういう問題ではなくて、単年度の決算だから全部合わせなければ仕方がないわけですから。要するに、歳入歳出の精査により解消しますということですからね。計画した歳出をどこか削っているんですよ。だから、やるべきことをやってないということで問題があるという、そういう問題なのではないかと僕は思うのです。そういうことでしょう。

C 委員 その問題をクリアしないとイケない。

会 長 それをまたクリアにしようというのがこの作業部会です。19年度を見る限り、建設事業費を先送りしているわけです。そうすると地域の投資をやりやっていないので、維持補修のお金を出していない。だから余計老朽化してきて。そこに対策は打ったのだけれども、問題の先送りしかない。それから、基金が取り崩されていて、まだ残高はどのくらい残っているかわかりませんが、平年度ですっと使うべきものが一気に取り崩されているという大きな問題もあるので、こういう分析をしないとわからない。

ということで、そういういろいろな問題がありますよということなのですが、これが明らかでないで議論できないので、まずご説明をいただいたとして、その上で行革の実績を、これは細かく議論しても、恐らく今、本質的な問題とはかなりグレードが違うと思うので、前回ご説明いただいたことと違うところがあればご説明ください。特になければ。

事務局 では初めに資料3の、資料の修正をさせていただきます。

〔事務局より、資料3の4か所の修正点について、説明〕

C 委員 総括表の三角印は増えたということですか。

事務局 目標が達成できなかった、ということです。例えば普通建設事業のデータにもありますが、例えば、集中改革プランで計上すべき普通建設事業よりも、17年度は2億2,268万円多く計上してしまったということです。

C 委員 多かった。

事務局 多かったということです。

会 長 いろいろ数字がありまして、なかなかご理解いただくのは難しいかもしれませんが、全体を見た上で、再度ご質問ありましたら。ご質問コーナーは5分ぐらいでできれば繰り上げて、あとは皆さんのご意見を承ればと。いかがでしょうか。

〔意見なし〕

会 長 いいでしょうかね。では、一方ずつご発言いただきたいと思います。その中でご質問があれば言ってください。1人の持ち時間は3分ぐらいでしょうかね。申しわけないですが、ご協力をお願いいたします。それでは、J委員から順にどうぞ。

J 委員 いろいろ見せていただきまして、C委員からの提言とか見せていただきまして、私は、そういうものもいいと思うのですが、入札監視委員会の設置というのをやらないとイケないと思います。国は全部やっているそうですし、随意契約など、これをやると少なくなりますし、競争の原理が働く、あるいは談合の防止とかということで、つまり経営改革というのは、行政が幾ら改革していても、お金を出す部分を少なくしないとイケないので、それは入札監視委員会の設置をまず最初にしなければいけないのではないかというのを感じております。ですから、確かに、この数字がこのようになりますというのもよくわかります。それから、経済成長率を2%と予測する、今とても2%なんて考えているところはどこにもないと思うのです。収入はもう確実に減ってくるわけですから、出す方というのか、節約するために入札監視委員会の設置というのをやったほうがいいのではないかと。行革とはまた別かもしれないですが、それをしたほうがいいなと思っております。

K 委員 数字が大きくて、なかなか捉えどころがないですが、ここに来て、議論のポイントが多

くて、どこに視点を置けばいいのかわかりづらいと思っておりますので、分科会ですとか、そういう形にして、もう少し専門的に、集中的にしぼっていただければ、もう少し具体的に詰められるのではないかと考えております。

会 長 分科会の具体的なイメージについてのご意見はありますか。

K 委員 我々に課せられたテーマがいくつかありますよね。分科会はテーマに沿って、C委員のまとめられた資料の3ページですか、検討テーマ、これを参考にしてはいかがでしょうか。

会 長 ありがとうございます。では、I委員、どうぞ。

I 委員 私は、やはり分科会というのは必要ではないかと思えます。それはなぜかといいますと、皆さんいろいろな意見をお持ちなのですが、こういった大勢ですと、なかなか意見がかち合ったり、同様な意見ですと、自分の言葉で表したりということが非常に難しいのではないかと。少人数であれば意見も出しやすい部分、それと、この経営改革懇話会も3カ月に1回ですが、分科会制度にすれば、今日話し合ったことをまた次回別の観点から話し合うわけですが、そこに集中していろいろな話ができるのではないかとと思えますので、分科会をつくって、集中して話をまとめていくというのは非常にいいことではないかという気がいたします。

B 委員 資料1において、この経営改革委員会の会議を、前期と後期に分けて実施するとある。

後期の最後は平成22年度ですが、作業スピードをもう少し早めてもらいたい。最後は、プランの仕上げ位なものですから、1年半もかけなくても、もう少し早めて、前期1年、後期1年ぐらいのタイムでやってもらった方が、今、I委員がおっしゃったように、分科会を大いに活用しまして、早目に出してもらったほうがいいのかなという考えを持っております。

もう一つは、物件費についてです。人件費を削減して臨時職員を採用しています。この臨時職員の経費は物件費で、資料2の3ページ目の4番です。C委員も指摘いただいた、1ページの5番に「物件費は年々増加する」と書いてある。私も物件費は増加すると思うのです。ですから、毎年1%の削減は困難ではないか。もう少し検討をお願いします。以上です。

H 委員 議論を大もとに戻すようなことですみませんが、2つのことを感じています。

一つは、民間の常識というのは何なのだろうと。私たちから見ますと、民間といっても、大きな会社があったり、中小企業があったり、私も商人の娘ですが、零細企業があったり、それから家庭の主婦の方があったり、それぞれに常識というのは違うと思うのです。ですから、皆さんのおっしゃる民間の常識を行政に教えるというようなことが、一体どこの基準をもっておっしゃっているのかなということが、今一つわかりません。学校などでも、現場と教育委員会とか行政とかというと、現場のほうが民間的な発想になるわけですので、民間という言葉の定義といいますか、民間のどの常識をここで取り上げるのかということは、民間イコール善であり、非民間イコール悪である、のような単純なものではないのではないかと思う点が一つです。

もう一つは、ここ2、3日、テレビで行政のむだ遣いというのがたくさんあるのですが、学校などでも、単年度予算があるために困っているという部分が非常にあると思うので、その辺の見直しというのはできないのだろうかとか昔から思っているのですが、必要に応じて使って、余ったらお返ししても来年は予算を減らされないで済むということがあれば、何も、何百万という隠し財産があったのが消えていたとか、そういうことが起こらないで済むと思います。

せつかくですから、そういうことについても何か検討していただけたらありがたいと思っております。以上です。

G 委員 今日はなかなか理解するのが難しかったのですが、余りにも大きな、たくさんの方を同

時に見ているような気がしています。一つ一つきちんと精査していかないと、どこでどういう歳出を抑えられるのか、むだなことが行われているのかというところが見えてきていないような気がします。ですので、分科会というやり方がいいのか、一つ一つ議論を洗い直していくのがいいのか、ちょっと単純に言い切れないところはあるのですが、どちらも大切なことだと思うので、具体的な提案でませんが、入札制度の監視委員会をやるにしても、実態を細かく把握していかないと対策につながっていかないのではないかと思います。

A 委員 前2回の会議で、当懇話会の目的が何であるかが議論されましたが、そのベクトルがバラバラのため、今日の会議で経営とは何ぞや、の概念規定をし、当懇話会の方向づけをするという締めくくりで前回会議が終わったと理解しておりましたが、今日の席上ではそのお話は出ず、いきなり分科会の設置という方向に進んでいるようなので、いささか違和感を覚えています。

それはさておき、私自身の感想を申し上げますと、当懇話会で議論する内容は、さきの行政改革懇話会がどちらかと言えば歳出の削減に重点を置いていたのに対して、歳入の増大を図る方に力点が置かれるものと捉えています。その前提で申し上げれば、歳入を増やす方策として、新たな財源の創出を考えるよりも、掘ればすぐにも成果が得られそうな足元の有望な鉱床に目を向けるべきでしょう。それは市税と国民健康保険料の徴収率を向上させることです。先ほど、今後の財政予測の中で、事務局にしつこくお聞きしたのもこの理由からです。現実的にはこれは大変難しい作業が伴うものと推察しますが、避けては通れません。大規模に人的資源を投入し、早急に、一気に回収を図るべきです。これら未納分の時効期限は極めて短いと聞いており、とれるべきものが、あっという間になくなってしまい、納めない人はそれで済んでしまうという不公平な事態も生じるからです。これまで何度もこの件については提言して参りましたが、まだその諸についていないようですので、真剣に取り組んでいただくよう重ねてお願いいたします。

一方、歳出の削減を図る姿勢は、今後も常に欠かせません。経営改革にせよ、行政改革にせよ、持続可能な財政の安定化の実現がその根幹となるからです。平成20年度から向こう7会計年度の財政予測によれば、人件費の総額は物件費として計上されている臨時職員の人件費も含めて、歳出全体の約30%を占め、歳出中の最大の費目です。経費の節減を図る際、まず最大の費目から手をつけるのが民間の手法です。先ほどのお話では、サブプライム・ローン問題の影響の拡がりから歳入の先行きが読めなくなっているということでしたから、ますますこの辺を中心に歳出を見直す必要が出てくると考えます。人件費の問題は、人員配置の適正化や事業の見直しから始まって、行財政のあらゆる分野に関連するものだけに、やり方次第では改革が一気に進むことにもなります。確かに人件費に手をつけることは大変難しいことと推察しますが、一定の仮定条件の下で「こう来たらこうする」ということを今から考えておかないと、財政破綻にもつながりかねないものでもあるため、ご当局におかれては網羅的、集約的に作業を進められることをお願いしておきたいと思えます。

ところで、私、常々感じていることですが、これまでご当局は、民営化とか公共空間の創造という表現で市民との協働、民間への権限委譲を謳ってきておりますが、私の耳には行政の果たすべき責任を民間に振ろうとしているように聞こえてなりません。今の世の中は間接民主制の下、我々市民が市長、市議を選び、行政のトップへ、また我々の代弁者として市議会へと送っております。私たち市民はこうした市民の代表と行政府で働く職員に対して、立法及び行政のプロフェッショナルとしての働きを期待しているのであり、その為の対価としての報酬や給

与を義務として負担する覚悟を決めているのですから、立法府・行政府の皆さんにもっとプロとしての矜持と自信を持って主体的にメッセージを発してもらいたいと願っております。その意味で、今日この会議のために当局でまとめられた分科会案が、そのテーマに沿って進められれば、当懇話会の目的に適い、且つ財政の改革にもつながるという確信の下に作られたのであれば、冒頭申し上げた違和感を棄て、そのご指導に従うことに吝かではありません。

F 委員 私も2回ほど出席させていただきまして、前はテーマたくさんあって絞り切れなくて、自分の興味あることだけ言わせていただいて、それで終わりということになったのですが、この懇話会というのは一体何だろうと不思議に思いました。設立要綱でしたか、あれを見直しましたら、行政改革なら行政改革について、市長の求めに応じて調査して、意見を述べ、助言するというふうに書いてあるから、要するに言い放していいのかなと。それを採用する、しないは市長の権限ということであればそれでいいのかもわかりませんが、言っている方はちょっとまとまりがつかみませんで、実際何をしたいかわからない。具体的にテーマを与えていただければいいのですが、あれだけたくさんいろいろありますと、特に資料など見ていますと、最初いただいた後期基本計画書という分厚いのがございますね。あれに平成26年まで全部いろいろなことが、こうやりますと書いてあって、その中で23年度までは行政改革大綱に基づいた推進実施計画がございまして、その下に集中改革プランとあって、これを見ますと、ほとんどすべて網羅して書いてあるのです。それ以上に我々ここで何ができるのだろうということで、私はやることないじゃないかと思ったのですが、今日、進め方について、後期、前期に分けて、絞らしましょう。これは非常にいいことで、そういうふうにやっていただかないと議論がかみ合わないし、まとまりがない。会長も非常に苦勞されると思うのです。

そういうことで、テーマを絞るとするのは賛成ですが、前期は、集中改革プランの進捗状況をチェックするというふうな意味合いですね、これを拝見しますと。それから、後期に、23年以降のときに盛り込むいろいろなプラン出してほしいということではないかと思うのですが、この中で、もう一つまだ理解ができないのは、前期の提言書をつくる。主要テーマ5つほど挙げてありますが、これは逆に言うと集中プランにほとんど全部書いてあること以外にまた皆さんに考えてもらって、22年度までにそれを取り込もうというお考えなのか、それとも、ここで出たテーマで何か出していただくと、それを23年以降の計画に生かそうというのか、そこら辺がわからなくて、これはどっちだろうと疑問に思いました。②のほうは、たしかに進捗状況をチェックしたほうがいいのかもしれませんが、資料1、チェック機能というのは懇話会に課せられているのかなというのが一つ疑問です。行政のいろいろやっているもののチェック、市議会がございまして、これはチェック機能が働いているので、そちらで本来ならばおやりになるべきなのかもしれませんが。非常に少ない回数で、年間6回でしたか、計画のプランの進捗状況までチェックして、できた、できない、全部調べて、何でできないかというところまで立ち入って、分科会つくるという趣旨ですが、やるべきなのか、いや、できるのかという疑問があるのです。その辺は皆さんの意見を出していただければいいかと思うのですが、後期のほうの考え方は賛成ですが、前期の、テーマは具体的に何をすればいいのかははっきりしないなということです。以上です。

C 委員 私は、自分の意見をまとめてやっていますので、私の意見は事前に皆さんおわかりだと思っておりますが、今日、資料1、あるいはD委員からも分科会という、中身は違うのですが、分科会という形で進めたらどうかという提案があって、非常にいいなと思っています。今、我々に

できるのかという意見もあるのですが、我々が今、現状、行政が何をやっているのか、どういう計画のもとに何をやって、どこまで進んでいるのかを知らなければ新しい提案も出ないのです。私は分科会をつくる一つの大きな目的は、委員のベクトルを合わせるためではないかと。今、分科会いいよというのが大半の意見だったと思いますが、私もぜひつくっていただきたいと思います。私は具体的に3つほど分科会のテーマを提案していますので、その中にぜひ取り込んでいただくのがいいのではないかと考えています。D委員の方が私のものをベースにしてもっと先のお話をされているので、全然違った方向ではなしに、同じ方向でちょっと次元の違う話だと私は理解しておりますので、多分同じことができるのではないかと考えています。

それから、もう一つ、行政にする提言を言いましたが、ぜひこれを、副市長、私の提言に対して、考え方というか、今後の取り組みというか、そういうものの決意のお話を私の時間の中でやっていただきたい。私の意見としては、この懇話会としては分科会で今後進めていただきたい。副市長、どうぞよろしく。

会 長 全部の委員の意見が終わりましたら、よろしくをお願いします。

副市長 はい。

会 長 ちょっと個々にやるという事柄ではないので、全体として後ほどお願いいたします。では、続いて、どうぞ。

E 委員 意見を言えるという段階ではないのですが、3回の会議に出席して、感じた感想ですが、2度の市長のお話の中で、経営改革懇話会を設定するに当たっての目標というのは、行政の中で努力、意識改革とか削減努力は今までどおり必要ですが、民間の豊かな発想といいますか、自由な発想で歳入を増やす何かプランはありませんかという問いかけが一番の主なこの会の市長の希望なのかなと私は受けとめてきたわけです。でも、だんだんと回を重ねるにつれて、皆さんの質問とかご意見を担当の部署の方が非常にまじめに受けとめて、こんなにいっぱい資料を作って、この資料の説明で2時間終わってしまっているような気がするのです。ですから、民間のこういう考えがありますよ、こういうプランがありますよという雑多な、そんなに系統立ってなくていいのですが、自由な、民間に出したらこういう話があります、そういう、井戸端会議でもいいので、ちょっとした発想を話す場ではなくて、非常に何か勉強会になってしまっているような気がします。ですから、いつも堂々巡りで、C委員もおっしゃる、皆さんのベクトルを合わせるための準備段階でしようがないと思うかもしれませんが、年に4回では無理だと思います。そういう感想を持ちました。年4回で会議をやるというならば、もっと自由に、先ほどC委員がD委員の提案と中身はちがうとおっしゃっていましたが、D委員のように計画、発想されていいのではないかなと思いました。

C 委員 私は反対しているのとは違います。同じ方向を向いていますということをおっしゃっているのです。間違わないでください。

E 委員 次元が違うということですね。ですから、次元を1歩この次元で乗り越えてしまってもいいのではないかと感じました。

D 委員 私も最初にご説明させていただいたので。民間の発想と官の発想でものすごく違うのは、民間は非常に変更が効くのです。特にご商売やっていらっしゃるらわかるのですが、この急激な、例えば株暴落だとか、円高だとか、物価高だとかいうと、すぐ対応しようという発想が我々に求められているだろうと思います。ずっと行政改革からご一緒させていただいたA委員も言っているように、歳入を増やすというのであれば、手段というか、その手法というのを、

それぞれの場で詰めてここへ出さないと。3、4カ月に1遍ぐらいただと忘れてしまって、改めて思い出しながら、ということになってしまうので、せっかく提案ということであれば、分科会方式でテーマごとに内容を絞って詰めていったらどうでしょうか。以上です。

副会長 新たにテーマを定めて、あるいは分科会を設けて、こういう形で当委員会を進めていこうと。一步前進ではないか、これで決まれば、こう思っておりますが、先般、市民参加型補助金の審査方法について、補助金審査委員会を開催したときに、実は、我々委員の中から、分科会的なことで、4名でまとめをやったのです。そのとき、早くしないと間に合わない。月に何回ということ、詰めて詰めてやりました。もしこれを、先ほどお話しいろいろ出ましたが、まずは今日もしこれで分科会が決まったら、予算的措置をしてもらわないと困るよ、という問題が出てくると思います。補助金審査委員会の時は、私、委員長をやっている、委員さんをお願いしたのです。申しわけないけど無償でした。今回はそうはいきません。ですから、そういうことで、もしやるのだったら、そういう予算措置をしてもらわなければいけない。併せまして、年4回ですが、追いつきません。分科会をもし持つのなら、頻りにやっていかなければならない。その辺のところを皆さん、もしやる場合にはご承知いただいて取り組んでいただかなければいけないと思います。

それから、この懇話会は、あくまでも市長の私的諮問機関です。条例によって定まった委員会ではございません。ですから、私たちが提言しても、やる、やらないは市長さん初め執行部の考えであって、全部が通るものではないのだと、併せてこれだけは承知しておいてほしいな、ということです。

それと、テーマでございますが、ここに書かれた執行部が出されたテーマ、私だったら1番こういうことだよ、2番だったら2番の行政運営はこうだよと、政策実現のため財源確保する、僕だったらこういう財源確保策を持っていますよ、市財有効土地利用だったらこうしますよ、習志野市全体が活性化していくにはこうしたらできるのではないですかと、こういう提案を僕なりに一応持っていますが、これは大きな項目で、全体で、その中から具体的なものは各分科会が、例えば学校の統廃合だっていいですよ。統廃合はどうあるべきなのか。それと絡み合わせて耐震性というふうにしていくのか、無駄なお金は使いたくないというのであればどうにもなるでしょう。こういう大きな項目の中から具体的にこの中で、みんなで意見を出し合って決めていけばいいのではないかと。このように思っております。以上です。

会長 ありがとうございます。大まかな流れは皆さん言っているような感じがしますが、細かいことで、事務局のほうで答え今すぐできるかどうか、一つは、J委員から出た入札監視委員会、それから、2番目はB委員から出たスケジュールをもう少し早められないか、それから、民間もしくは経営の概念の話がありましたが、これは大きな話だと思うので、分科会というより、この会自身の物の考え方といいたいでしょうか、これは、そういう指摘があったことは明記しておきたいと思えます。それから、最後に、分科会方式をとったときの費用というか、どうにかつけていかないとだめだということで、この3点、今、事務局のほうからお答えできることがあれば。

事務局 入札監視委員会ということですが、これは我々事務局で判断できることではありませんので、意見が出たということは、この会議の中から出たことですから、それは十分担当する部署へは意見が出ているということは伝えさせていただきます。ただ、先ほども副会長さんからございましたとおり、それがすべて行政の方針として出るかというところは、確約はできないと

ということです。

スケジュールにつきましては、実は、我々としても、もう少し早めなければいけないのではないかと考えておりますので、そういった方向で検討してみたいと思います。

費用の件については、再度検討させていただきます。

会 長 責任ある検討をしていただくための材料だと思えます。ご検討ください。その上で、それにもよるかもしれないですが、分科会方式、作業部会ということでしょうね、とることについては皆さん基本的に知っているということなので、あとはどういう範囲で、余り細分化してもかえって議論がしにくいところがあるので、恐らく2つか、せいぜい3つぐらいでしょうかね。C委員からご意見もありまして、皆さんご意見いただいたかと思えますので、よろしければ会長、副会長のほうにご一任いただいて、どういうふうに仕分けるか、案をお示しして、皆さんにご提示をさせていただくということにしたいと思えます。

したがって、分科会の担当範囲と、あと、どのくらいの頻度開けるかによって全体のスケジュールが結果的に決まってくる感じがしますが、逆に言うと、やっぱりゆっくりだなという感じがします。経営と言うからには、この10倍ぐらいの速度で動かす位でない。この辺の数字が深刻だという割にはスケジュールがゆっくりしている。その様に感じるので、勿論いろいろ問題はあって、拙速はよくないですが、できる限り引き出すこと、それ自身に多分意味が込められると思えます。

ということで、今日は、この中身というよりは、全体の枠組みの話を、これでよろしければ、ご異議なければということで決めさせていただきたいと思えますが、ご意見ありますか。

いいですかね。では、基本的な枠組みはそういうことで進めさせていただきたいと思えます。それでは、ほかにないようでしたら、副市長から、お願いします。

副市長 大変貴重ないろいろなご意見をいただきましてありがとうございます。ただいま私どもにいただいたご意見については、しっかりと活かしていきたいと思えます。

入札監視委員会、J委員からのお話ですが、これは市役所の中にも、私が委員長をしております庁内の組織はあるのです。ただ、年間1,000件以上に及ぶすべての入札について外部の人にできる形での入札監視委員会、そういう組織を置いている自治体もありますが、これはどういうふうに置くのがいいのか、また、どういうときにこの委員会にかけるのか、その辺のところを詰めさせていただきます。いずれにしても、入札面ですね、しっかりした契約をするというのは大事なことから、これまた市長と相談させていただきたいと思えます。

それから、C委員の2つ目でございますが、実は、C委員からご説明がありました提案の中の2ページ、四角に囲って書いてありますが、本来、この4月に立ち上がりました経営改革推進室というところの位置づけについて、C委員が書かれたように、これは市長、副市長の直属の、そういうような組織の位置づけということを望んでおられます。我々も、全庁的に、市長の今回の経営改革ということからすると、そういう位置づけが本来は好ましいのだろうという認識は持っておりましたが、ただ、そのためには、市の場合には、それぞれの部にどういう仕事をやらせて、どういう部を置くかというのは、いわゆる組織上、条例があります。行政組織の条例です。こういう部を置いて、その部にはこういう仕事をさせると。これは条例ですから当然議会に諮って改正をしなければいけません。そのときに、経営改革推進室というのは、できれば、短期的に、一定の課題、一定の問題点をと、また、外部の委員の皆様にご意見をいただいでいくということで、時限的に考えました。したがって、3年間の時限というふうを考え

ましたので、その場合には条例を介せずに臨時的に置くというような位置づけをとりました。そこで、市役所の中で一番ふさわしいのは、行革の流れもございましたので、それでは財政部ということになりました。一応位置づけ上は、職員をどこかに位置づけなければいけませんし、当然人事管理もありますし、日ごろのいろいろな事務処理もありますので、責任者を据えなければいけませんので財政部の位置づけということになりました。9月議会で、少し事務的な話のときに財政部長が答えたのは、それがこのC委員の四角に囲ったところですね。本来は副市長とか市長がそういう答弁をすべきではないかと。当然、政策的な問題でありますので、これから新たなそういった視点からの議会からの質問があった場合には、私も市長と相談をして答弁するというふうに思っております。全庁的なコントロールは3人の経営改革推進室ではできません。ですから、要領の中には、各部の部長に対して、経営改革推進室の事務事業に積極的に協力をする、こういうことを入れております。その各部全体を束ねているのは事務的には私でありますし、トップは市長でありますから、そこは私が各部と連絡を取りながらやっています。C委員おっしゃるように、特別職の意識改革、あるいは各部の意識改革、大事だと思っております。まさに経営改革というのは各職員の意識改革という部分が非常に大きいですね。そういう面では、これから個々の案件を扱う中、私がしっかり話をしていきたいと、このように思っています。

私も、財政は、比較的、経験上、長いのです。よく言われておりましたように、社会学、行政組織でもそうですが、その分野では、数字に凝縮された住民の生命体であるといえますか、そんなようなことですから、まさに予算が16万市民のいろいろな面での日常生活をカバーしている。そういう意味で基本的にしっかりと日々の予算の組み立て、予算の執行というのをやっていかなければいけない。それを私も市長の考えのもと、しっかりやっていきたい。そのためには、お集まりの皆様方の考え方、ご助言もこれからいただいきたい、このように感じております。以上です。

会 長 ありがとうございます。

#### 4. そ の 他 (1) 次回開催予定

会 長 次の開催について、第4回は1月下旬ということですが、分科会で2回、3回議論をしていただいて、それぞれの分科会で案を作っていただき、それを詰めていただいて、この場で議論する、そういう位置づけです。

事 務 局 今いろいろご意見いただきましたので、分科会につきましては、会長、副会長と相談させていただいて、後ほど各委員に文書でご連絡しますので、その際、希望のある分科会をご連絡いただきたいと思います。それを取りまとめ次第、準備に向けて進めたいと思っています。

A 委 員 分科会は主要なテーマ5つに沿ってつくられるわけですか。

事 務 局 私は2つに分けようかなと思ったのですが、3分科会という話もありますので検討します。

A 委 員 幾つでもいいですが、主要なテーマを検討するという分科会ですよ。

事 務 局 はい。

A 委 員 先ほどから分科会についての考え方がいろいろ出ていまして、それぞれ大分違っていただいて、集中改革プランからは、離れていくような感じがするのですが。

C 委員 その中に大体網羅されるのではないですか。

会 長 基本的には、ある程度統合して考えていかないといけないと思いますので、その辺はとちよつと原案を考えたいと思います。

## 5. 閉 会

会 長 では、今日はありがとうございました。これで本日の懇話会を終了します。