

第4回（平成21年度）習志野市経営改革懇話会 会議録

日 時 平成21年4月21日（火） 13:30～15:40

場 所 消防庁舎4階会議室

出席者 （委 員）根本委員(会長)、服部委員(副会長)、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、吉村委員
計11名

※欠席：浅海委員、竹田委員

〈五十音順 会長・副会長を除く〉

（市 側）荒木市長、島田副市長、石井企画政策部長、本城総務部長、
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 宮澤・越川〉

傍聴者 1名

【次 第】

1. 市長あいさつ

2. 開会

3. 議事

（1）提言書について

①習志野市行財政改革推進分科会（第1分科会）からの報告及び提言書（案）について

②習志野市活性化検討分科会（第2分科会）からの報告及び提言書（案）について

（2）平成21年度の経営改革の取り組みについて

4. その他

（1）次回開催予定

5. 閉会

会 長 それでは、只今より、平成21年度第1回経営改革懇話会を開催いたします。会議時間は、2時間程度を予定しております。限られた時間の中で、円滑な会議を進めていきたいと考えておりますので、議事進行にご協力をお願いいたします。会議の資料については、事前に配布をしておりますが、本日追加で配布されている資料もあるようですので、その都度、事務局に確認してもらいながら進めていきたいと思っております。

それでは初めに、荒木市長から、挨拶したい旨の申し出がございましたので、お願いいたします。

1. 市長あいさつ

市長 それでは、市長からごあいさつをいただけるということで、よろしくお願いたします。
市長 みなさん、こんにちは。本日は大変お忙しい中、21年度最初の経営改革懇話会に、お集まりいただき、誠にありがとうございます。

前回の会議が、昨年10月20日でしたから、半年近くが経過したわけですが、その間の世界情勢は日本においても、わが習志野市にとりましても、激変し、激震が襲ってきたと言えると思っている次第です。昨年12月26日の仕事納めのときに、私は挨拶する機会において、ちょうど雇用等厳しい状況が毎日のように報道されていた時期であったことから、私は職員に、民間ではこんな状況なのだ、我々は本当に公務員で幸せだ、こんな幸せなことではない、これから年末年始9日間の休みを徹底して有意義に使おうではないか、と皆さんにお願いしております「人材育成」「資源の有効活用」「財源確保策」の3点について、それぞれ職員1人1人がどう対応しようと考えているのか、どのような認識をしているのか、どのようなアイデアを持っているのか、正月休みが明けたら鋭意各部でまとめてほしいとお願いをしたところ、早速、1年半ばには400件以上の職員からの提案事項が示されました。私も数回目を通しましたが、それについては、現在、経営改革推進室にていろいろな角度から精査させていただいているものでございます。ようやく1月の半ばに、新年度予算編成が終盤を迎えたところでありますが、私は記者会見でも話したのですが、習志野市がこの経済状況にどういったメッセージを発信できるのか、どういうことができるのか、しっかり考えて予算編成しようではないかということで、特に民生、市民の生活の安心・安定、こういったものをしっかり捉えていかななくてはいけない。また、地域経済の活性化、こういった点に重点的に予算を配分し、市民の皆さんに元気になってもらおう、人とまちが元気になる予算を作ろうではないかということで、446億円の一般会計予算、前年度対比で2%増、特に民生費等につきましては8%増、商工関係では30%増予算を組ませていただき、議会の承認を頂戴いたしました。1日も早く、この予算を実行していこう、的確に早く、迅速に対応していこうではないかと、現在、職員もがんばってくれている最中でございます。そういった今回の予算はまさに緊急の予算であったものでございますから、もう基金も投入しなさいということで組んだため、これから将来の習志野市を考え、もう一度原点に戻ってしっかりやり直さなければいけない、そういった時期を迎えておりました。私は早速、もう21年度予算は終わった、後は実行するだけだが、22年度の予算、23年度の予算について、特に22年度は退職者等が一番多く出て、一番厳しいのですよね。すぐに予算に取り掛かりなさいということ、それからもう一つは、26年度までの財政フレーム、また、集中改革プランを前倒しして、26年度までの計画をしっかりと出そうではないか、そういうことで、庁内でもここにおります、財政、総務、企画政策部長を中心に、いよいよ来年からの予算と集中改革プランと財政フレームをどうするか、それにとりかかったばかりでございます。そういう時に、分科会でいろいろ議論していただきまして、今日、提言書をまとめていただけることですので、私どもしっかりとしっかりと受け止めまして、22年度及び23年度の予算、そして、26年度までの改革案、そして財政フレームにしっかりと活かしていきたいと考えております。まさに21年度、この習志野が、本当の意味の身の丈にあった市民サービス、予算が定着できるかどうか、大変私も腹を括らなければ、これは乗り切れないという覚悟を

もって、職員と共にごんばってまいりたいと思っております。大いにこの提言書、この会議に期待を寄せておりますので、どうか宜しくお願いを申しあげる次第でございます。以上です。

会 長 ありがとうございます。市長はこの後、公務のため退席されます。

<市長退席>

2. 開 会

会 長 それでは、議事に入らせていただきますが、前回の会議から時間がかなり経過していますので、これまでの経過につきまして、事務局から説明をお願いしたいと思います。

事 務 局 それでは、昨年10月20日に開催しました第3回経営改革懇話会から、これまでの経過についてご説明いたします。

平成20年度中に、3回の経営改革懇話会が開催されましたが、これらの懇話会の中において、そもそも習志野市の経営改革というものが、どのようなものであり、懇話会として、どのような点に重点を置いて、議論を進めていくのかについて、様々な観点から委員の皆さんから多くの議論がありました。そういった中で、中々、まとまった検討の時間がとれませんでした。そこで、昨年の第3回懇話会において、集中的に分科会方式で、議論を行ってはいかがでしょうか、ということがございました。それを受けまして、懇話会の中に分科会を作って議論を行っていくということ、作業を始めたところでございます。第3回懇話会終了後から、分科会設置のための準備を行い、途中、12月議会がございましたことから、1月上旬から、実質的な作業を始めました。内容としましては、2つの分科会に分けました。ひとつは「行財政改革推進分科会」で、これまでの集中改革プランを検証すると共にこれからの改革につなげていくという分科会でございます。もうひとつが「活性化検討分科会」として、習志野市の将来像を見据えた中で、財源の確保或いは資産の有効活用、習志野市の活性化策を提言していくということ、2つの分科会を発足し、会議を進めました。

今回ご審議いただくのは、これらの分科会において、3回の会議を行った中で、委員の皆様にごまとめたいただいた内容でございます。各分科会の委員は、募集形式で決定し、第1分科会「習志野市行財政改革推進分科会」は、C委員、A委員、J委員の3名をお願いいたしました。第2分科会「習志野市活性化検討分科会」は、F委員、D委員、I委員の3名でまとめたいただきました。このような形で本日の「提言書」が提出されているということでございます。この内容につきましては、後ほど、会長からも説明をいただけたと思いますが、今回の懇話会でいろいろ議論をしていただきまして、その内容を踏まえ、会長のもとで「提言書」に最終的にまとめたいただき、その後、市長に提出していただくといった手順となると考えております。以上、これまでの経過と今後の取り扱いについて説明させていただきました。それでは、よろしくお願いたします。

3. 議 事

(1) 提言書について

①習志野市行財政改革推進分科会（第1分科会）からの報告及び提言書（案）について

会 長 それでは、最初に、第1分科会「行財政改革推進分科会」からご報告をお願いします。説明は、C委員から行っていただきます。よろしくお願いいたします。

C 委員 私の方から説明をさせていただきます。我々の分科会はA委員、J委員の3名で検討を行いました。私たちの作った検討報告書が事前資料として配布されているはずですが、今日の議事次第には掲載されていませんが、事前配布されているという前提でお話させていただきます。我々分科会は、検討報告書においてまず現状の検証を行って、作成いたしました。そのサマリーというかエッセンスをまとめて、この提言書にまとめましたので、その点をお含みおきいただきたいと思います。この提言書は、あくまでも今日の宛て先は、懇話会の会長ということですので、行政への提言書にはなっておりませんので、その辺りのことは行政の方は十分ご理解をいただきたい。正式に行政に意見書を出す場合には、もう少し文章も変わっていただろうと思います。その点を委員の皆さんにもご理解いただきたいと思います。我々はこの検討報告書に基づいて、この提言書を作ったのですが、提言書も検討報告書も一部僭越ながら、ご説明させていただきたいのですが、どのようにこの検討報告書を作り、提言書を作ったのかということについて、少しお話をさせていただきます。検討報告書の2ページを見ていただきますと、我々は与えられたテーマは集中改革プランの推進ということがひとつの大きなテーマですので、3段階に分けて検討を進めました。2ページの下の方にあります、「【第1段階】現状把握」として、その集中改革プランの中で3つの計画を取り上げました。まず1つは、集中改革プラン及び第三次行政改革大綱、「行政運営改革編に記載された取組み事項54件」、これは、第3回の懇話会で私が意見書として出したものもありますが、その54件で最新の状況を把握する。それから、2番目が「集中改革プランで計画された財政効果」を、ホームページにも出ております19年度決算の状況から検証しました。それから、「職員数の削減計画」を検証しました。ということで、3つの計画を検証した上で、次に第2段階ですが、進捗状況の問題点の整理を行いました。それから、その問題点の改善対策をベースにして、経営改革を実行するための提言として、提言案をまとめさせていただきました。このことを、まず理解していただきたいと思います。この第3段階の検討内容の下に少し書いておりますけれども、我々はこういった手順を進めたのですが、時間的な制約及びこのデータそのものが、事務局から提出された進捗状況表に基づいて検討しております。我々が直接担当課からヒアリングをしてやったわけではありませんので、その辺りが若干、十分に進捗状況遅れの要因、理由を把握できたかどうかということは、甚だ疑問でありますけれども、事務局、特に事務局の非常に真摯な対応をしていただきまして、十分に問題点を整理できたのではないかと考えております。さらに、3ページの最後の部分だけ読ませていただきますが、「なお、第3次大綱の取組み事項の中で、財源確保及び歳入の増加対策に係る事項については、基本的には第2分科会に委ねることとし、第1分科会では積極的には言及していない。また、本市の経営改革を推進するに当たって、市議会が市民の代表として果たす役割は非常に大きく、市議会に対して提言書を提出するの必要を感じてはいるが、第1分科会の今回の役割から外れるので敢えて言及することを行わなかった。」とい

うお断りを書かせていただきました。それでは、提言書に戻りまして、お話をさせていただきます。

〔資料1「習志野市行財政改革推進分科会提言書」及び別紙資料
「経営改革を実行するための検討報告書」に基づき、説明。〕

A 委員 C委員から、只今ご説明をいただいた内容で、事の次第は皆様に十分ご理解いただけたと思います。分科会の一員として、ほんの少しだけ感想を付け加えさせていただきます。偶然、過日、杉並区の行財政改革の成果を知る機会を得ました。これは関係者の間では周知のことで、寡聞にして私が知らなかっただけということですが、敢えてご紹介方々、ご当局にも改めてご注目いただきたく申し上げます。杉並区は平成16年度に行政改革大綱を改定し、平成22年度末のあるべき姿に向けて、3つの戦略目標を掲げました。すなわち、①区の6割の事業をNPO等との協働や民営化及び民間委託で実施する。②経常収支比率を80%にする。③職員数を平成12年度比1000人削減、この3点であります。この結果がどうなったかと言いますと、平成18年度末で、①の協働化は、民営化率が51.2%。②の経常収支比率は平成16年度は88.4%だったものが、72.3%に。尤も、これは一時的なことで、行ったり来たりしながら22年度には80%にもっていくということだと思います。③の職員数は、平成19年4月1日現在で、745名減と、一応目標どおり進んでいる。また、驚くのは市の負債残高が平成11年度872億円から、19年度末見込みで384億円にまで減っていることです。23年度末までには、負債全部が償還され、その後はどんどん積立金が増えていくとのことです。そうして10年後には 市民税の10%減税を見込んでいます。一方、習志野市も行財政改革に取り組んだのは随分早く、他市に劣るものではなく、そのプラン作成においても事務局の努力で基本的方向と詳細な改革計画が建てられており、①財政の健全化、②行政サービスの更なる充実、③市民参画・協働の推進、と大きな3つの目標を掲げて行財政改革に取り組んできました。ただ、C委員からのご報告にもありましたように、必ずしも満足できる現状ではないのは、いささか委員としては残念であります。この原因は何かと考えると、これは全く私見ですが、両自治体の掲げる目標の具体度の差と組織の構成の違いであろうかと思えます。杉並区は、行財政改革の企画と実施とを担当する「経営政策部」の権限が、会計課を除く全部署に及び組織構成を採用しています。この辺が当市と違うところで、まさに我々の提言内容とも一致するものです。それから、もうひとつはリーダーシップの違いにあると思えます。このような杉並のやり方を、あえて他山の石として、習志野市の改革に活かしていただきたいということをご当局に申し上げたいと思えます。それから、最後に、これまで私の胸に引っ掛かっていることを申し上げたいと思えます。それは集中改革プランのことで、集中改革プランというのは総務省が当時、全国の自治体に、平成18年度から22年度までの5年間の財政見通しを求めたものであります。当市はこれに対し、この5年間に考え得る行財政改革を進めた上でも、22年度末には55億円強の累積赤字が残るとの答申を致しました。この数字が当時、市当局の行政改革担当部署と、改革推進を支援し、助言する目的で、学識経験者・一般市民から集められた行政改革懇話会のメンバー全員の共通認識となり、行財政改革の目標値となったと記憶しております。ところが、18年度に入り、前年度の歳入が多少の景気の回復を受けて増大を示したことが分かったことから、集中改革プランの見直し気運が起こり、特別のタスクフォースが生まれ、半年間の見直し作業の結果、22年度末には収支均衡し、さきの55億円強の累積赤字は消滅するという結論に達しました。当時の行政改革懇話会委員からは、この結論

が行財政改革の進捗を遅らせるのではないかと危惧の念が出され、楽観できない今後の経済環境からみても、財政見通しは保守的であるべし、行政改革は中断されることなく進めるべしとの意見が出されました。この度、第1分科会の提言の根拠となった改革実施の遅れの原因も、この辺にあったのではないかと懸念を、私の中ではまだ払拭しきれておりません。今後の企画立案、計画の実施に当たっては、過去の経験を生かし、慎重に進められることを希望するものであります。

J 委員 行政改革懇話会の頃から、団塊の世代がちょうど退職するため、そこに向かって非常に市の財政が悪くなるということは常々指摘されていたことであり、また、現在の世界的な不況の中で、市の財政というものは思ったよりも、今年は予算が組めたけれども、来年以降はどうなるのか、という状況だということもお聞きしております。今、両委員からもご指摘がありましたように、私どもはそういった観点も含めた中で、これからの市の財政経営をどのようにしていったらよいか、議論してきました。ただ、全ての根本は人間なのだと、この度の検討で認識しました。というのは、上の方で、一部の人が一生涯懸命ここはこうなのだ、と言っても、全体にいかに行き渡らせて、そしてみんながそう感じるのか、そして職員のみならず、市民が、習志野市の財政がどのようになっているのかを自覚しなければ、改革は進まない。おんぶに抱っこではないのですけれど、何でも市に言ったらやってくれるのではないかというような意識を市民が持っているのであれば、なかなかこの経営改革というものは進まないのではないかと。ですから、いかに市民にそういった情報を伝えるのが、重要になってくるのではないかとこの感じがいたします。それから、私どもの部会とは、ちょっとずれるのかも知れませんが、10月に事業仕分けをさせいただきました時に、埼玉県草加市の方から、こういったことは習志野市ではどうなっているのですか、と聞かれたのは、例えば公民館で飲み物などを販売しておりますが、今、習志野市の場合は500mlの飲料を150円位、小さいものが120円位なのだけでも、それには市民に安く提供してやるという方法と、高いのだけでもその差益を収益として市民に還元する方法とがあるが、習志野市はどうやっているのですか、ということでした。私には定かにはどうやっているのかはわからなかったのですが、やはり、そういった細かいところもちゃんと市民に、例えば少し高いかもしれないけれど、このために市の財政を潤していますといった感触のもので、市がいかに工夫してやっているかということも植え付けていくというか、知らせていくということも非常に大事な事なのではないかと思えます。そういった細かいことを積み重ねて、知らせた上でないと、中々市民は気付かないのではないかと、そのように思えます。

会 長 本当に精力的にまとめていただきまして、ありがとうございました。それでは、質疑に入りますけれども、どなたからでもご自由にご発言いただきたいと思えます。どうぞ。

D 委員 この集中改革プランについては、以前の行政改革懇話会でも、最初からの問題であって、何か印象としては、市長がトップでかけ声をかけるけれどもみんな動かないというのは、中々普段の日常業務に没頭しているためかなと思う。市長は退席されたが、副市長はいらっしやるので。民間会社ですと当然ですが、経営努力をしていかないと、元も子もなくなってしまうという土台の上にあるというのが常識なので、工場の作業に関わる人達も含めて経営努力は常識化しているわけである。それが、今回また同じ記述が出てきている原因というか、根本的に何かあるということをお考えになっているが、この辺は私にも、ちょっとむべなるかなというところと、本当になぜやるのか、という部分がないと中々掛け声だけでやるといっても、

浸透しなくて、やはりまだできていないのかな、と思うが、この辺りはどうなのか。

C 委員 行政に対しての質問は、それをやり出すと、私も言うことはたくさんある。それは今日はやめましょうよ。それは別の時間にやるとして、今日は、行政はオブザーバーとして。それをやりだすと、進みませんよ。

副市長 では、一言だけ。これは先ほどJ委員がおっしゃられたように、納税者としての市民がいらっしゃるわけです。そして議会があるわけです。ですから、ひとつのことを改革しよう、止めよう、直そうということになると、当然関係するところと全て調整しないとイケない。ましてや、議会は予算も通らなければいけませんし、制度的なものもありますから、そのところが各部局が努力をしても、最終的に議員さんに説明に行ったところ難しかった、相手方に言ったところだめだった、いろいろなことがあるということが、大きな一つの中々上手く進まない部分でもある。ですから、J委員がおっしゃられたように、市民に財政状況などをよくわかっていただく、つまり、納税者としてよくわかれば、これは我慢しようということになるのですけれども、そうでない方々は、やはりこういった要求、ああいった要求となり、需要と供給のギャップが大きくなる、こういった辺りのことが一番大きいのだと思います。それは、全体の中で、総体的に言えることです。

D 委員 というのは、なぜそれが聞きたかったかと言うと、第2分科会でも重要テーマなのです。

②習志野市活性化検討分科会（第2分科会）からの報告及び提言書（案）について

会長 それでは、先に、第2分科会の報告もいただいて、併せて後で質疑に入りたいと思います。それでは、D委員から説明をお願いいたします。

D 委員 第2分科会では、習志野市の活性化の推進ということで、F委員、I委員、私の3名で、検討を行いました。まず、根底として、非常に厳しい財政状況があり、金融危機による今後の税収の落ち込みやどんどん高齢化社会を迎えるという紛れもない事実の中、厳しさがこのまま続くということが考えられるという基に、検討しました。第1分科会と違って、私たちのテーマは、市役所の中だけではなく、外に向かって捉えた、市民など外向けのものとの関連の中で議論を進めてきました。報告書の重要テーマとして、資産の有効活用、財源の確保、習志野市の活性化という3つの項目を取り上げました。この内、資産の有効活用と財源の確保策は、比較的似ていますので、その2つを併せてお話しさせていただき、それから習志野市の活性化について説明させていただきます。

〔「習志野市活性化検討分科会提言書」に基づき説明。〕

D 委員 私の持論として、住民パワーを活かすということがあり、何でもできるわけではないが、例を申し上げますと、定額給付金の問題があります。テレビで盛んにやっていますが習志野市がいつ支給するのかわからないのですが、最初にその話を聞いてから、詐欺に遭わないようにということを必死になってアナウンスメントしていますが、24日に申請書を発送するということですので、25～26日には届くと思います。市の説明を見ますと、全部文章で書いてありますが、お年寄りにはよくわからない。書き方もよくわからない。それから私たちのまちの中にあつたコンビニが、経営不振で閉鎖してしまったのですが、そうすると、預金通帳や身分証明証の写しを付けて出してくださいと言っても、お年寄りにはどうやって付けるかわからないのです。そのため、どうしようかということ市の実施本部と話をし、町会でやろうと。看板

も明日位には掲げて、全部チラシも撒きます。町会事務所やお店に行っていただくと、誰かが交代で詰めて、必要なサポートをします、と。これがやはり協働のまちづくりであると思う。だから、やはり「それは行政に任せる、我々まち方の仕事ではない」というのではなく、そういった手の差し伸べ方をする。逆に、行政と我々がもっともっと密に連携しなくてはいけないのでしょね、という一番簡単な例を申し上げました。

F 委員 私の方は、資源の有効活用、財源の確保という観点から、申し上げたいと思います。先ほど市長のお話の中にもありましたが、職員からいろいろな提案が出されていて、分科会の資料として網羅した概要をいただき、この中の幾つかはこの提言書にも活かされています。私などが思いつくような案は、職員提案の中で、ほとんど出されているのですが、その中で、ちょっとこれはやはり、もう少し何とかしなくてはいけないな、と思ったのは収納率です。第1分科会で先ほど、これは計画が達成されているということがございましたが、調べてみると、非常に目標が低いのです。18年から19年で0.2%。結果は多少良かったけれど、それでも零点数%です。となると、今年の前年度見込みが255億円となっていて、これがどういったベースで計算されているかわかりづらいのですが、もし仮に92%で計算して、255億円と出ているのであれば、後8%、22億円相当のお金があるのに取っていないということになる。これは、もの凄く大きな財源であって、もう少し、徴収率を上げるということに全力を尽くすべきであると思います。民間の感覚でいけば、普通、売掛金回収には物凄く力を入れますから。これを回収できないと会社がつぶれますので。普通、税務署が引当金を認めるのは大体3%位ですか、損金として計上していいのは、97%は確実に取りなさいと。ましてや市の税金は、国民が第一に払わなくてはならない義務を履行していないというのは、大変な問題だと思います。国も市も、税金がなくては成り立っていかない。その税収が92%というのは、とてもじゃないけれど、もっと努力して、その体制をつくるべきであると思います。この8%、20億円は埋蔵金ですよ。全部回収できれば、20億円のお金が現にあるわけですから、1%上げても2億5千万円。これを考えれば、あれだけ大騒ぎをして、今も議会で取り上げられているポートピアから市に支払われる協力金が2億5千万円でしょう。それから、J委員がおっしゃられた事業仕分けでも、廃止と判断された9事業を全部止めたとしても1億5千万円いきませんよね。税収を1%上げて2億円入れれば、止めなくてもまかなえるわけです。収納率を上げるということは、財源の確保として、一番インパクトが大きいと思うので、ぜひ、職員の提案にもありますけれども、収納体制、そういった収納室を作って、専門に税を集める機能を持たせた組織を今日からでも作るべきです。同じように国民健康保険や下水道などに財源補填分を含んで繰出金が47億円、今年は計上されています。47億円というのは大変なお金です。これだって、国民健康保険料の徴収率が75%で、100%回収できれば当然繰出金を減らすことができるし、保険料は習志野市は結構高い方だと思いますが、これはもう少し真剣に取っていく必要があります。義務だからちゃんといただくということで、そこを強化して欲しいなと思います。ですから、第1分科会で先ほど提案で、実行していただくために経営戦略立案部門の組織を強化して、できれば市長の直属にしてというものがございましたが、同時に第2分科会として、徴収する組織の強化ということを考えていただきたいと思います。

会 長 ちょっと時間が超過しておりますので、ご協力をお願いいたします。

I 委員 私の感じたことは、先ほどJ委員もおっしゃっていましたが、市民の方に市の財政状況をちゃんと知ってもらえれば、もう少しスムーズに、こういった提言ですとかプランに載ってい

るものも進むのではないかなと思いました。それから、第2分科会は「入り」の方を中心に検討させていただいたのですが、やはり先ほどから出ております収納率、それから受益者負担ということが、今すぐ手をつけられることではないかなと思いますので、私どもの提言は、いろいろなものがこの中に網羅されておりますが、ぜひ、この提言を、中長期的なものとは今すぐできるものとは仕分けをしながら、どんどんできることから実施していければと感じております。最後に、これは第2分科会の中で出たのですが、分科会の3人では、ある程度出てくる意見に限られてしまうということがありますので、できれば、もっと大勢の委員さんがいらっしゃるの、これは提案なのですが、皆さんにどちらかの分科会に入っていて、今後もこういった継続的な検討ができれば、より一層こういった対応も進んで行くのではないかなと思います。

会 長 ありがとうございます。それでは、両分科会以外の今までご発言のない方に、ご意見をいただければと思います。では、K委員からどうぞ。

K 委 員 両分科会の方々におかれましては、大変素晴らしい、詳しい提言書を作成いただいたことに、本当に敬意を表します。改めて感じたことを一点だけお話させていただきますと、皆さんから出ているのですが、市民意識の改革、これが必要なのだと感じております。先日、こども園についてのあるタウンミーティングに参加させていただいたのですが、出てくる質問はほとんど、要は「今ある保育所を潰さないでくれ」というもので、それは今近所に保育所があって、利便性がいからこのまま残してくれということだと思っております。ただ、私は人件費の削減という面で見ると、統合するのは非常にいいことだと思っていたので、非常に違和感を覚えたのです。恐らく、市民の皆さんは、そこまで財政がひっ迫しているということが理解できないのだと思うのです。先ほどから出ていますけれども、こういった形で市民へ知らせていったらよいのか。大阪の橋下知事のように上からトップダウンで危機的ですよ、とアナウンスするののも一つです。それから、先ほどの、駐車料金を少しもらった方がいいのではないかと、こういったことによって、皆さんの意識が少しずつ変わっていくのではないかなと思います。ですから、上からと下からとの二面でやっていくと、少しずつ意識が変わって行って、歳入なども上がってきて、市民の意識改革にもつながるのではないかなと感じております。

H 委 員 本当に緻密なすばらしい案を、たった3回の中でまとめていただき、感心して伺っておりました。ただ、ピントはずれかもしれないのですが、伺っていて、こういう提案を見て、一般市民の方や市の一般職員の方がどんな気持ちをもたれるかな、と考えていました。「一所懸命仕事をしよう！」という気持ちになるのか、それとも、いろいろ儉約して、小さく、小さく、小さくしていかななくてはいけない、という気持ちになるのかな、と。市の職員の方と、昔いろいろ一緒に仕事をさせていただいたことがありまして、やりがいのある仕事となると、本当に時間もエネルギーもお金も超越して、もう200%頑張ってくださいの方がたくさんいらっしゃるのです。ですがそれが、あまり張り合いがなくなるとどうなのかな、と思います。ですから、「緊縮だ、緊縮だ」「市役所の職員は意識がだめだ」というのではなく、「よし！やろう！」という気持ちになるようなものが、どこの会社でも、子どもの教育でもそうだと思うのですが、そういったものが必要なのではないかなと思いました。ひとつの例として、「活性化」という中に、習志野の子どもたちが、やる気を持っていけるようなプラン、それから、市民の方たちと子どもたちが触れ合って、その中で子どもが育っていくようなプラン、そういったことを入れていただければどうか、と思いました。二つの具体例を出させていただきますけれど、一つは、3月に文化ホールでオペラ・ガラ・コンサートに参加させていただいて、後のコーラスで

歌っていたのですが、その時に津田沼小学校の子どもたちが参加して、プロの指導者や演出家のアドバイスをいただいて、本当に見る見るうちに元気よく楽しそうになって、市民の方たちに大好評で受け入れていただく、ということを目の当たりにしました。また、谷津干潟自然観察センターが指定管理者になりましたが、わたしは今、幕張に4月に開校しましたインターナショナルスクールのアドバイザーをしております、そこの外国人教師と先週金曜日に谷津南小学校と併せて訪問しました。谷津南小学校の皆さんにはたいへん歓迎していただき、校長先生はご自分で英語のスピーチをしてくださり、これから幕張インターナショナルスクールとも協力して、子どもたちの視野を広くしてゆきたい、とおっしゃっていました。また、観察センターでは、指定管理者の所長さんたちが本当に張り切っていて、谷津干潟自然観察センターを、もっともっと習志野だけでなく発信していきたいという熱意に打たれました。ですから、そのような、地域で活躍していらっしゃる大人のかたと子どもたちとのふれあいや、新しい事業の開発など、もっとやる気が出るような事業を考えないと、ただただお金を取るばかり考えていたら、何か習志野に住む夢がなくなってしまうような気がします。まさに、先ほどJ委員がおっしゃったような、大切なのは「人」だ、ということを感じております。

G 委員 私どもの会社もこの経済状況に打撃を受けていて、業績的にもダメージを受けておりますが、その中で敢えて、やはりコスト削減等々、或いは仕事の効率化ということを要望されます。しかし、一人ひとりの担当者というのは、比較的成本削減ということを意識しておりますし、業務の効率化も考えていますし、また、その状況が悪くなればなるほど、一つでも多くの仕事、或いは今までやっていなかったものに積極的に取り組もうとしていて、逆にみんな忙しくなっているということがあるのです。ですが、その中でもやる気をもっている人はいるのです。中々自分の問題として捉えられない担当者もいますが、数は少なくなっております。先ほど、杉並区の例をお聞きしましたが、隅々まで行き届いて、同じような問題意識を持って取り組んでいくということが、とても重要だと思います。その中で、仕事ではあるのですが、もっと楽しく仕事をしていきたいと思える雰囲気を作っていくことが大切なのかな、と思います。些細なことでも褒める、上手くいかなかったことは一緒に悩む、というように。上司としては中々、何十人もいる部下と一緒に一々考えていくのは、大変は大変なのですが、やはり、上から「コスト削減だ」と言うだけ言っておいて、結局、現場に、唯の一度も、足の一步も踏み入れたことがない人から言われると、どうなのだろう、という風に思ってしまうということがあります。忙しいとは思いますが、その場その場の現場をきちんと確認していくということも大切なのかな、と思います。

副委員長 両分科会の委員の皆さん、大変ありがとうございました。3日間でこれだけのものをまとめるのは、大変な作業だったと思います。心から敬意を表します。第2分科会の提言について、少しお話をさせていただきたいと思います。2ページの「公共施設の有効活用」について、いろいろありますけれども、学校の余裕教室或いは他の公共施設、まさにそうだと思うのですが、やはりここに来ますと、先ほどD委員からもありましたが、学校施設というもの、市民が今一番論議されているこども園、保育所・幼稚園の施設、この辺りのところが非常に大きく将来の習志野の問題である。それに合わせてそこで、C委員からもあったように、施設計画・修繕計画をいかにして作り、財政状況とマッチさせていくかということが一体になってしまうわけです。ですから、それについての当局の取り組み方、体制というところが、今後大きな問題になってくるのではないかと思います。それから、その下の「保有財産の効率的な活用」につ

いて、ここでちょっと、「不動産以外の財産である各種基金等を有効に活用し、」となっているため、敢えて言わせていただきますが、21年度当初予算で、市債管理基金、財政調整基金は、私から言わせてもらいますと、ほとんど使い切ってしまう。そうなりますと、ここで「有効に活用し、」となっていますが、活用するもののネタが、21年度使い切ってしまうに近い。ですから、市長も22、23年度の予算編成をどうするのか、とこういうことになってしまっていますので、確かにここは大事なところなのです。指摘されていることはもっともだと思います。ですから、ここの部分はできたら、「安定した財政運営を行っていくためには、将来の財政需要や、財源不足に備えて、一定の財源を留保しておくことが必要不可欠です。この基金については新たなる積み立てるルールを確立すると共に、適正な管理・運用に努めていただきたい」というように付け加えていただければと思います。それから、「受益者負担の適正化」のところですが、具体的な例を申し上げさせていただきます。私どもは習志野市補助金審査委員会をやらせていただいているのですが、私に言わせると、例えば体育館やテニスコートをスポーツクラブが使うのはほとんど減免です。これは隠れた補助金ではないかと言いたいです。我々補助金審査委員会の審査対象になっていない。しかし、公共施設ですから、これをまともに教育委員会が利用料を徴収したとしたら、幾らになるか。すごい金額だと思います。こういったことすら、計算をされていないのが現状です。まさにそういうことではないのかな、と思います。それから、次の3ページの清掃工場のことですが、C委員から事前に出された質問で、まさに僕もそう思った。習志野市の清掃工場は確かに若干の余裕があります。だからこういった案は良いのですが、実は、環境対策で問題点があります。地球温暖化の温室効果ガス、CO2対策の中で、物凄くCO2を出して、習志野市の施設のトップを走っている。燃やせば燃やすほどCO2は出てしまう。ですから、そうした面ではまず、減量作戦を徹底して減らしながら、CO2を下げながら、なお且つ環境問題を配慮しながら、この問題に取り組んでいただきたいというのが私の考えですし、C委員もたぶんそうだと思います。あと一点だけ、土地利用についてですが、鷺沼調整区域があります。それから、東部の工業地帯、こういったところの土地利用。それから、埋め立ての一番突端に県企業庁の用地があります。ここの売却説が出ています。それと、習志野の将来に関わりますので、どうなのかな、とは思いますが、市の最終処分場用地が大きくあります。今言ったようなものにつきましては、こういった地域について習志野市が主体的に計画立案をしていって、そして、話し合いをしながら、新たな財源につながるような土地利用を、民間土地利用の促進ということで、図っていくべきではないのかな、とっております。それから、最後に協働型とありますが、前からの持論ですが、協働型社会を作るのに、習志野市ほど市民パワーを持ったまちはないと思うのです。公民館などで活動している団体は1500~1600団体です。そこで利用される人数は6万~7万人です。この方々をまちづくりのパワーにどう使っていくのか、これができればすごい力になる。と、いうことから、全国自治体ではもう半数以上が行っておりますが、教育委員会にある生涯学習部を市長部局に移すべきだと思います。と、言いますのは、まちづくりにおいて、まちづくり推進課があって、協働型の窓口が市民協働推進課にあって、生涯学習部がある。窓口がいくつもあるから、ここに窓口の集約化と書かれている。そんなものは一つにして、そして、そのパワーがまちづくりに使えるような、そうした組織機構の見直しをしながら、パワーを使っていく政策を作り上げるしかないのではないかと、これは私個人の意見ですが、敢えて申し上げさせていただきました。

C 委員 私の意見と質問は、時間の節約のために文章で事前に出しているのですが、これはどうやって取り扱っていただけるのですか。

会 長 今日の議論で、全て皆さんが言いたいことが言えるわけでは、多分ないと思いますので、市長へお渡しするタイミングとしては、いつ頃までにといったことはあるのですか。

事務局 少しご説明させていただきますと、今年の経営改革の取り組みの中で、去年のこの懇話会の中でも出ましたが、やはり、集中改革プランを前倒しで見直ししていこうという作業がございます。その途中経過として、7月頃に、ある一定の22年度に向けた方針を出そうと思っておりますので、この会からいただきました提言書をその中に入れていこうと考えておりますのでそうすると5月中、6月議会の前頃までに、市長へ提言書として出していただければと思います。

会 長 今週中位までに意見をいただければ間に合いますか。

事務局 はい、今週中位にいただければ。

会 長 それでは、一応皆さんのご意見をいただいて、勿論これを最大限尊重して、文章表現などを私の方で見て、まとめさせていただきたいと思いますが、その前段階として、各分科会が出たご意見で、こういったことは議論されましたか、ということ伺いたしたいと思います、

まずひとつは「責任ある市民参加」ということではないかと思えます。その前提として、「情報公開の重要性」ということを第1分科会でもおっしゃっていて、実際に情報が出たら自動的に判断するかということは、そうでもないかもしれないということがあると、もう一つ何か、市民が具体的に参加できる枠組みとして、一例として市の組織の一元化ということもあるのでしょうけれど、市民側に何か、こういった風にしてほしい、意識を喚起するという抽象的な表現ではなく、もう一段何か、議論がなかったのかどうか。公民館等施設の移譲などは、非常にいいことだと思うのですが、もし議論があれば教えていただきたいと思います。

それからもうひとつは、コスト削減することと収入を増やすこと、これは両方重要なので、削減しろということはきちり言わなくてはいけないことです。

それをした上で、収入を増やす方もやっていかななくてはいけないのですが、例えば第2分科会のところで、企業誘致とありますが、具体的にはどういった企業、市の将来ビジョンに沿ってどんな企業に来てもらいたいと思うのか、或いは税収の増加策として、人口を増やすとして、どんな人たちに住んでもらいたいのか、或いは出て行って欲しくないか、その人達のために何を行政として提示するのか。こども園などがそうだと思うのですが。それから、余裕教室を利用しようといったときに、福祉に利用するのか、教育に利用するのか、利用先がはっきりしていないと、単純に利用するといっても、それは将来こういった人に税金を払ってもらおうということとタイアップしているということがあると、非常に説得力のある提言になると思います。その辺り、主として第2分科会の議論の中では出ましたでしょうか。

D 委員 まず、一番はじめのまち方の部分については、習志野市では、まちづくり会議という市内を16区域に分けた行政50%、住民が50%という建前上構成で行っているものがある。ここに市の担当職員や地域のいろいろな組織がここに入ることになっているのです。ですから、使うとすれば今からでも使えるのです。では、なぜ使わないのかというと、一方では連合町会という最も機動性がある実働部隊があって、市の日常細かいことは、そこに話がるわけです。そうすると、連合町会が、各傘下の町会を使って対応しているのです。そうすると、町会の組織としては、ある面では独立した形態であって、まちづくり会議は連合町会の力を借りざるを得ない。すると、どうしても偏るし、連合町会長は昔の地域のボスといったような意識がまだ

まだあるので、新しいまちをつくるというときに、自分たちが何をするというのではなくて、行政が今までやってきたことでいいのではないかと、そういった形になっているので。私の考えを申し上げれば、まちづくり協議会と名前を変えて、行政と全てのコミュニティ、公民館には100のサークルがあるわけです。そういったところも取り込むような、ひとつの賑やかしをやろうとすれば、すぐできるのです。

会 長 こういうことでしょうか。情報公開が個々の市民に依じて、結局それは知っているけれども、自分はこれが必要だよ、というような話にならないようにするためには、間にコミュニティ組織があって、そこが錯綜する市民のニーズを振り分けて、取りまとめて優先順位を付けるという作業をコミュニティの組織に委ねるべきでということでしょうか。

D 委員 そういうことです。

会 長 それは、今のまちづくり会議や連合町会などの既存の組織も含めて検討するということで、ここで何かをしる、ここに任せろというようなことをこの会議で決めることはできないので。

D 委員 私からすると、まちづくり会議はそのためにある。建前を本音に切り替えて、建前は建前で何年間もやってきているのだから、そういった建前が私は問題であると思う。すぐやれといったら、まちづくり会議でそれをやれと。要するに、行政としては窓口をまちづくり会議とするから、そこを経由していないと受け付けないというようにすればいいのですよ。

C 委員 今回の会長の質問に直接答えになるかどうかはわかりませんが、私の意見と質問書の4番目に、新規追加としてこれを考えていただけませんか、これは、第2分科会の提言書に対する意見なのですが、「市民協働の積極的な推進」ということで、今のまちづくり会議とかそういったところも含めて、もう少し大括りで、市民協働というキーワードを使って表現できないのかな、と。そういった意味では、今日もらった「公民連携（PPP）先進都市を目指して」という資料もありますが、昨年の4月に市民協働推進課が出来て、基本方針案が昨年の末に出来ているわけですよ。その中で、私はここに書いている市民協働のまちづくりの目的というのは、費用対効果の最大化ではないかと思う。たぶんPPPの一部が市民協働の理想として取り上げられると思うのですが、その最大化の方法として、ひとつは分子を大きくするか、分母を小さくするか、これが最大化だと思う。勿論両方一緒にやれば一番大きくなるわけですが、この基本方針をぜひ第2分科会の皆さんに読んでいただきたいのですが、効果の最大化、所謂市民サービスを向上させますよ、ということは書いてあるのですよ。きめ細かな市民サービスをやっていきますよ、ということは書いてあるのですが、分母を小さくして、効果を最大に持っていくという意味での、今の財政の話が全くここには書かれていないのです。ただ、そういったことも含めて軽減して、費用を削減する意味も、その市民協働を推進する中であるのですよ、ということ、ぜひ、追加をしていただきたい。今、D委員が言われている、まちづくり会議の編成を変えるとか、そういったこともまとめまして、ぜひやっていただきたい、と私自身は思っていたのですが、今回の会長の質問に答えになるかどうかはわかりませんが。

会 長 最後は一つの報告書としてまとまるので、当然、第1分科会のもの、第2分科会のもので一体化しますから、それは御心配なく。

C 委員 今回の何かやっていますか、という質問について。

会 長 その前のご発言に対して。すいません。収入を増やすことについて何かご議論はありましたか。どんな企業を誘致するとか、どんな世代を誘致するかといったことは。

I 委員 第2分科会の中で、ちょっと話に出ていたのは、（仮称）湾岸谷津インターチェンジが作

られるということで、それができれば、当然茜浜地区が活性化され、また、習志野というのは、堤防沿いに公園がありますが、その突端を使って、フィッシャーマンズマーケットではないのですが、そういったものなどでもできれば、企業なり人が張り付くのではないかと、ということはお出ました。具体的にそういった企業が、ということはお出していなかったのですが、企業が来やすくなるという話はいたしました。

D 委員 F委員からは、そのインターの近くに習志野市が持っている土地があれば、流通業だとか、要するにその辺りの全体を、民間が持っている資産もにらんで、同じような企業が進出するのではないかと意見が出ましたね。

F 委員 もう、既に茜浜にはいろいろな企業が進出していると思いますが、また、先ほども出ていた茜浜の先端などもあります。私は、ちょっと職員提案の中で面白いな、と思ったのが市街化調整区域を外して、企業誘致なり、住居を建てれば、という案で、そうすれば、その分当然税金も入ってくるし、それは面白いのではないかとおっしゃいました。

副委員長 埋立地のことにつきまして、ちょっと私のこれまでの知識が正しいかどうかわかりませんが、今、埋立地で使える土地はほとんどないです。茜浜の一番突端だけです。インターチェンジができることによって、公害防止事業団事業から出た、4～5つの組合がありますよね。今、習志野市内にあった町工場の方々が、公害ということで出た工業団地があります。その地域がインターに近いのです。かつてインター問題が出たときに、その地域の人達は、今までの公害防には、全部借金を払い終わった。だから、あの土地は私たちの思うように開発をさせてくれと。ところが、これをやっちゃいますと、線路から向こう側はこういったまちづくり、というものにぶつかってしまう。そこも、町工場から出た人の組合のだから、手がつけれない。もし、あそこにマンションを、インターが近いから一等地ですが、それをやられたら、埋立地の線路から向こうに学校を作ったり、社会資本の投入が物凄くなってしまいます。そういった問題も、実はありまして、インターといってもなかなか用地がない。今言った、茜浜の一番先端、市の最終処分場用地、県企業庁の土地、それから、茜浜衛生処理場がなくなったときのあそこの用地が、これらが埋立地の用地であるのが現状です。

<副市長、所要により退席>

H 委員 思いつきで笑われるかも知れませんが、用地などのことはよくわかりませんが、たとえば、茜浜の夕陽の景色は素晴らしいですね。今はエコとか自然志向という時代ですから、たとえば夕陽観察とか、何か考えられないでしょうか。あんな素晴らしいものを放っておいたらもったいないと思っています。それから、先ほど提言の中で、向山小学校の話が出ていましたが、タヌキと触れ合える学校なんて、今は珍しいですし、また、袖ヶ浦西小学校の鹿は何もお金を産んでいないじゃないか、と言われればそれまでですけど、子どもにとっては、どんなに大きな自然からの影響を受けるものか、と思います。ですから、そういった視点も持ってもらえたらと思います。あの夕陽の景色も、お金は産み出さないと思いますが、もっと大切にしたいな、と思います。

会長 時間切れですので、ちょっとすいません。もう一つ議題がありますので。第1、第2分科会からの提言書へのご意見については、今回、それぞれご意見が出たというわけではありませんので、今週中に事務局へ、できれば具体的にお出しください。「こういう風に」ということだと、解釈をしなればいけませんので、具体的なご提案をお受けするというところで、余程抜本的に変える予定はないようにいたしますので、その中で、各自のご意見をお出しください。

事務局 では、今週中ということですが、あまり日にちがありませんが、皆さん大丈夫でしょうか。

会長 金曜日の夜までということ。

事務局 わかりました。では、今週中までということで、宜しく願いいたします。

A委員 すいません。先ほど、こちらからの質問に対して、副市長はよくご理解されていなかったように思います。敢えて申し上げますが、第1分科会の本当の提言の意図というのは、なぜ計画が進んでいないのか、ということです。これは事務局では非常に詳細な目標と段階的なやるべきことを計画したわけです。これは素晴らしく出来ていると思います。しかし、進まない。なぜ進まないかという、それは、チェックする人がいないからです。つまり、民間企業だつて、社長が乗り出してきて、一々おまえどうだ、と計画に対して言い出したら、それはしゃかりきにやりますよ。要するに、トップがいつも目を光らせている。この行革担当が作った計画がどうして進んでいないのか、ということを行わなければ前に進まないと思う。だから、そのことをC委員が非常に綿密に、長い間追ってきたことをベースにして、それを提言しているわけです。進めるためには、人間的なリーダーが、上からトップダウンで「お前どうしているのだ」ということを言わなくてはいけない。そういうことなのであって、中々、議会や市民の要求が折り合わなくて難しいと、そういった問題ではないのです。そういうことを言っているのではなく、組織内で決めたことを進めるためにはこうしてやらないと進みませんよ、と。これを提言しているのもあって、そのことをちょっと取り違えないようにしていただきたいと思っています。

会長 提言書に書かれているとおりですね。

A委員 それを取り違えられては困るわけです。端的に言えば、親分が子分に対して、引きずってでも目標に向かって引っ張ってください、ということなのです。

(2) 平成21年度の経営改革の取り組みについて

会長 では、(2)の21年度の経営改革の取り組みについて、事務局より説明をお願いします。

〔資料3に基づき、事務局より説明。〕

事務局 特に、この経営改革懇話会と関連するものとしたしましては、4ページの(8)にこれまでの行財政改革の継続的な実行ということがございます。これは、先ほどいろいろ議論をいただきました、現在の集中改革プランを確実に実行していくということでございます。これにつきましては、その都度、経営改革懇話会に進捗状況等を報告しながら、また、いろいろご意見等をいただきながら進めてまいります。もうひとつは、21年度の新たな課題ということで、22年度以降の予算編成に向けた取り組みということで、現在の集中改革プランは、平成22年度までの計画となっておりますが、市長からも話があったとおり、既に22年度予算が今回の金融危機の影響で想定を超えた状況になっておりますから、それを踏まえて見直さなくてはならないということで、集中改革プランを一年前倒して、21年度中に計画をたて、22年～26年までのプランとしたいと考えております。その内容を検討するにあたって、今回ご議論

いただきました提言書の内容をその中に取り入れていくと共に、その集中改革プランの内容の検討の経過を懇話会にご報告し、ご意見をいただきながら進めていく。これが、大きな懇話会にお願いしていく仕事になります。

会 長 そうすると、提言がまとまりましたら、それに合わせて具体的な作成作業に入られるということですか。

事 務 局 はい。集中改革プランの中にそれを取り入れて見直しをしていくものです。

4. そ の 他 (1) 次回開催予定

会 長 それでは、少し時間が超過してしまいましたが、先ほど申しましたように、ご意見は今週中に事務局へお出しいただきたいと思います。それでは、事務局から次回以降のスケジュールについてお願いします。

事 務 局 先ほど、1委員の方から、分科会方式でもう少しやったらどうかというお話もあったのですが、今回の提言書をいただいた後に、一度これを踏まえて、市の方で集中改革プランの見直しの中で、どのような形で提言書を反映できるかということを検討させていただいて、7月上旬から中旬頃の間、一度懇話会を開かせていただいて、その中で、集中改革プランの作業状況のご報告、それに伴うご意見をいただきたいと考えております。ですので、具体的な日程は決めておりませんが、次回は7月上旬から中旬頃の開催予定ということでございます。

C 委 員 市長への提言書の報告はいつですか。

事 務 局 提言書の報告につきましては、今週意見をいただいたものを、連休明け頃までに、会長・副会長の方で取りまとめをしていただいて、6月議会の前頃に、市長に提言書を提出していただくという予定です。

C 委 員 遅くとも5月下旬ということ。

事 務 局 はい。そのようなスケジュールで考えたいと思います。詳細な日程は未だ決めておりませんが、それは、また調整させていただきます。

5. 閉 会

会 長 それでは、以上で本日の会議を終了したいと思います。長時間にわたりありがとうございました。