

## 平成26年度 第3回宇都宮市行政改革大綱策定懇談会 会議記録

■ 日 時 平成26年10月9日（木）午後3時00分～5時05分

■ 場 所 宇都宮市役所議会棟第2委員会室

### ■ 出席者

#### 1 委員

中村会長，遠井副会長，荒木委員，稲野委員，大竹委員，岡地委員，金枝委員，川津委員，菊池委員，君島委員，斎藤委員，佐々木委員，菅谷委員，菅原委員，仲山委員，横尾委員，吉田委員（五十音順）

※ 欠席：井原委員，目黒委員

#### 2 事務局

行政経営部長，行政経営部次長，行政改革課長，財政課長，人事課長  
行政改革課課長補佐，行政改革課係長，行政改革課担当者

### ■ 議 事

1 第2回懇談会における意見等を踏まえた検討状況について（資料1，参考資料1～2）

2 今後の行政改革の取組について（資料2，参考資料3～4）

### ■ 会議経過

#### 1 開会

#### 2 会長あいさつ

- ・ 皆様，お忙しい中，お集まりいただき，誠にありがとうございます。
- ・ 一般的に「行政改革について議論する場」といえば，難しい顔をして，行政のムダを厳しく追求するような場面が想起されるが，今回，私は非常に明るい，前向きな気持ちで会議に参加できた。それは，前回，委員の皆様から活発な御意見をいただき，建設的・前向きな充実した議論ができたことによるところが大きい。前回の議論をいかにとらえ，新たな大綱の検討に反映したか，この後，事務局から説明があるが，「うつのみやならでは」の「行政改革のあり方，姿勢」を提起できたのではないか。

- ・ また、今回の会議に向けて、私から「宿題」を出させていただいたが、複数の委員の方から、積極的な御提案をいただけたことも、非常にうれしく思う。御用意いただけなかった方についても、ぜひ、本日この場で御提案をいただければありがたい。
- ・ 今回の懇談会では、「今後の行政改革の取組」を議題として、新たな大綱に基づき、具体的にどのような取組を進めていくべきか、御議論いただくところであり、今回が第3回目であるが、ある意味では、一番の「山場」とも言える。前回に引き続き、活発な議論をお願いしたい。

### 3 議事

#### (1) 第2回懇談会における意見等を踏まえた検討状況について

##### 委員

- ・ 「公共施設のマネジメント」について、前回懇談会で「施設白書」を作成している自治体の事例を紹介させていただいたことに対し、本日、事務局から「宇都宮市公共建築物長寿命化推進計画（概要）」と同計画に基づく「施設カルテ」（サンプル）を御提示いただき、ありがたく感じている。
- ・ 同計画には、公共建築物の5年間の修繕費の推計が記載されているが、他自治体の事例を見ると、2050年前後に更新・修繕が集中するという推計もあることから、より長い期間の推計を加え、問題意識の共有を図ることも必要ではないかと感じている。
- ・ また、市では「施設カルテ」という精緻な資料も作成しているとのことであることから、市の各施策の重点度・優先度とも関連付け、各施設の役割や必要性を検証するとともに、「利用者1人当たりのコスト」など、情報を充実させながら、将来的には市民とも共有していくことにも活用できるのではないかと感じている。

##### 委員

- ・ 前回の懇談会の意見をコンパクトにまとめ、新たな大綱の「基本的な考え方」等に反映していただけたものと高く評価したい。
- ・ 人口減少、少子・超高齢化により、社会資源全体の縮小が危惧される中、うつのみやが真にサステナブル、持続可能な発展を続けるためには、「市民と共に進めるまちづくり」や「経営資源の選択と集中」が不可欠であるが、新たな大綱では、市民全体と行政が一体となって取り組んでいく姿勢が明確にできたと感じている。

##### 委員

- ・ 資料1に記載の「第2回行政改革大綱策定懇談会意見要旨」において、「一時的には、市民と「痛み」を共有しなければならない場面が生じることもある」を強調し、大綱の基本的な考え方にも反映しているが、前回の会議において、確かにそういった議論はあったものの、あえてここまで強調する必要はないのではないかと感じている。

## 委員

- ・ 「うつのみやの持続的な発展」に向けては、今後、多くの事業を見直していかなければならない。その中には、直接的に市民に影響するサービスも数多く含まれることから、市民にも「我慢」や「理解」を求めなければならない、すなわち、市民も「痛み」を乗り越えなければならない場面も必ず生じてくるため、そのような考え方は踏まえておく必要があると考える。
- ・ ただし、直接的に「痛み」と表現することについては、行政としては慎重にならざるを得ないことも理解できる場所であり、意見を最大限踏まえた上で、「痛み」を「努力」と表現したことには、事務局の工夫がうかがえる。

## 委員

- ・ 私も、これまでの懇談会の意見を積極的に盛り込んだ上で、全体としてよくまとまっているという印象を持っている。
- ・ これまで、「行政改革」というと、どうしても「行政」が前面にあるような印象を持っていたが、今回の大綱では、市民と行政が理解・納得した上で、共に取り組んでいくということが表現できているのではないかと。

## (2) 今後の行政改革の取組について

### 委員

- ・ 本市は、市町合併を経てさらに面的な広がりを持ったところであり、市では、「ネットワーク型コンパクトシティ（NCC）」の形成に取り組んでいるところであるが、その拠点形成に当たっては、サービスの集約や公共施設の統廃合など、行政改革の視点も踏まえながら、取り組んでいっていただきたいと考える。
- ・ 私の居住地においては、高齢化が進行により、住民間の交流が希薄化しているように感じており、災害時における地域連携に不安を感じることもある。緊急時の情報伝達において、SNSなどのICTを活用することで、より効果的に情報をいきわたらせることができるのではないかと。
- ・ 行政に頼るばかりでなく、市民が努力することも必要であると感じているが、「地域を守る」という前提の上で、市には、まちづくりや行政改革に取り組んでいただきたい。

### 委員

- ・ 拠点形成の話題に関連して、市では、地区市民センターなどの地域行政機関を中心とする地区の考え方を基本としているが、市民の間では、歴史的にも実生活上も、中学校区を中心とする地区の考え方が定着しており、この2つの「地区の考え方」の違いが、まちづくりや様々なサービス提供を行う中で、障害になることも考えられるため、両者について、改めて検証してみてもどうか。

- ・ 現在、郊外部では、地域住民が中心となり、デマンドタクシーなどの「地域内交通」の整備が進められているが、運営費の多くの部分が市からの補助金でまかなわれている現状がある。この行政の支援が当然のものとの認識が広まれば、公費からの支出が恒常化、場合によってはさらに増大することも考えられるため、住民の「危機意識」を喚起し、さらなる自助努力を促すためにも、創設後3年ごと、5年間ごとなど、定期的に見直しの機会を設けてはどうか。そもそも、市のまちづくりの中で、「地域内交通」がどのような位置付け・役割を担うのか、市民全体の理解が十分でないと感じているところであり、十分な理解を醸成した上で、住民側にも努力を求めていくことが必要ではないか。

#### 委員

- ・ 先の委員の「地域内交通」に係る御発言について、運営費の多くが行政からの補助金でまかなわれている実態は理解しているが、郊外の住民にとっての必要性・重要性も理解していただきたいという思いがある。
- ・ 市街地においては、公共交通が充実しているが、郊外の住民、特に運転のできない高齢者にとっては、病院や買物など、日常的な外出の手段に苦勞している現状がある。公費を投入する以上、費用対効果を考慮しなければならないということは理解できるが、家にこもりがちな高齢者が積極的に外出する一助になれば、生きがいくくりや健康づくりにもつながるところであり、「地域内交通」を広く「福祉施策」ととらえることもできるのではないか。

#### 委員

- ・ 委員の御発言の「地域内交通」の福祉的側面は十分に理解しているが、「福祉施策」であっても、費用対効果の検証は必要であることから、問題提起させていただいたところである。

#### 委員

- ・ 現在、わが国の高齢化は、世界に類を見ない速度で進行している。今後の行政改革には、そのような社会潮流の変化を的確にとらえ、あらゆる事業を「シフト」させていくことが必要になってくると考える。
- ・ 例えば、健康寿命の延伸に向けては、健康づくり、予防事業の充実・強化が求められることを踏まえ、資源の投入を「現金給付から事業給付へ」シフトする、あるいは、そのサービスに民間の知恵やノウハウを結集するため、事業主体を「官から民へ」シフトする、さらには、高齢者の持つ知識・経験、エネルギーを活用し、高齢社会を「マイナスからプラスへ」シフトする、という視点が重要になってくるのではないか。

- ・ 先ほどの「地域内交通」の話題について、「基幹公共交通」を中心として、各地域に「公共交通」や「地域内交通」が整備され、例えば、ＩＣカードなどを利用しながら、あらゆる市民が、市内の各拠点を自由に移動できる環境が整備されるには一定の期間を要するため、現段階で運営費の公費負担の是非を論ずるのは、尚早な印象がある。

#### 会 長

- ・ 委員の御意見にあった「現金給付から事業給付へ」という考え方は、様々な分野に当てはまると考えられるところであり、今回の行政改革の一つの「キーワード」になるのではないか。

#### 委 員

- ・ 「職員数の適正化」については、これまでも「行政改革推進プラン」に位置付け、平成２７年度当初の３，３００人体制を目標として継続的に取り組んできたところであり、過去１０年間で１，０００人近くの職員を削減（平成１５年度当初と平成２７年度当初の比較で約８００人減少見込み）しているものと認識している。
- ・ 民間活力の活用等を通じた「適正化」には、引き続き積極的に取り組んでいくべきものとするが、一方で、私の民生委員としての活動を通じた実感として、行政の職員が対峙する課題は複雑・高度化しているとも感じている。このことから、単に「職員の削減」のみを「適正化」ととらえるべきではないと、改めて認識していただきたい。

#### 委 員

- ・ 本市においては、人口減少、少子・超高齢化を背景として、ＮＣＣ形成に取り組んでいるものと察するが、この国家レベルの「危機」に対し、国もようやく「地方創生」の名のもと、専任大臣を設置したところである。先日の国会での審議においては、「地方のことは地方が最もよく理解している」、「国からの政策の「押し付け」はしない」との答弁があった。これは、すなわち、「地方の意欲ある発意・提案があれば、国は支援する」、逆に「意欲のない地方は支援しない」との姿勢の表れであると私は理解した。今後のまちづくりには、国との連携、さらには、国の支援を引き出す姿勢がより重要になってくると感じている。
- ・ 前提として、行政改革は「手段」であり「目的」ではない。どのようなまちをつくるのかという目的に対し、そのまちづくりに向けて行政組織はいかにあるべきか、ということを意識しながら、行政改革のあり方を論ずることが必要ではないか。

#### 委 員

- ・ 現在の「行政改革推進プラン」を見ると、定量的な数値目標が少ないように感じる。定量的な目標の設定が難しい取組も多いことは理解しているが、可能な限り数値目標を盛り込むことで、数年後、今回の行政改革を振り返り、次につなげていくことができるのではないか。

## 委員

- ・ 一般的に、数値目標は、わかりやすく、進行管理しやすいことから、計画の着実な推進を図る上では重要であるが、反面、数値ばかりに注目すると、達成できなかった場合の「ペナルティ」をおそれ、職員が萎縮する風潮を生みやすいことに注意が必要である。ある自治体の事例として、首長が多岐にわたる数値目標を盛り込んだ計画を打ち出したが、その計画をローリングする際、外部をはじめ首長自身も、未達成の項目を注視し、追及することで、職員が萎縮してしまった事例を耳にした。
- ・ 行政改革の重要な要素の一つは、「職員のモチベーション」であると考えられる。見直しが必要なものは見直し、必要なところに資源を配分することで、自治体の「コアコンピタンス」（一般的には「競合他社を大きく上回る長所」）をつくれるか否かは「職員の活力」にかかっている。そのためには、「どのように取り組んだか」すなわち「プロセス評価」も重要になってくる。可能なものには数値目標を設定するとともに、併せて取組のプロセスも評価するなど、バランスよく取り組むことが必要ではないか。

## 委員

- ・ 私の知見から申し上げますと、今後、公共建築物の更新等に取り組むに当たっては、建設物価の動向を十分に注視していただきたい。震災復興や東京オリンピックに向けた建設需要の高まりの中で、人材・物資の不足が、建設物価に直接的に大きな影響を与えており、さらに、今後、それを引き下げる要素が見当たらない。
- ・ 近い将来、公共建築物の修繕・更新のピークを迎えることになり、その対応を検討する上では、実態を十分に踏まえながら、財政需要を把握することが必要であるが、多くの自治体では、実態との乖離があるように見受けられる。建設部門とも連携しながら、対応していただきたい。

## 委員

- ・ 本市の今後のまちづくりは、人口減少、少子・超高齢化の「処方箋」ともいえるNCC形成を中心に進められていくものであり、日本を代表するようなNCCのまちづくりを進めていただきたいと考えるが、それに加えて、現在、市の「ブランド戦略」で用いる「住めば愉快だ宇都宮」のフレーズに象徴されるような、すべての世代が「明るさ」、「活気」を実感できるようなまちづくりを進めていただきたいと考える。
- ・ また、若干抽象的にはなるが、「教育分野」には、引き続き注力していただきたい。「教育」は、実社会の仕組みや防災、健康づくりなど、生きる上で必要になる知識を与えてくれるものであり、医学における「予防医学」とも通じるものがあると考えられるので、様々な教育機関との連携や、ICTの活用などにより、「誰もが学ぼうと思えば学ぶことができる環境づくり」にも力点を置いてほしい。

## 副会長

- 先ほど御発言のあった「住めば愉快だ宇都宮」のフレーズは、市が様々な場面で活用しているほか、職員個人も名刺に活用するなど、全庁を挙げた取組を展開した結果、市民にも大いに浸透しており、最近では、各事業者が「〇〇は愉快だ宇都宮」を掲げるなど、目にする機会もさらに増えている。こういった全市一丸となった取組は、まさに「市民と共に進めるまちづくり」の象徴であり、その努力はもっとアピールしてもよいのではないかと感じる。また、各主体がアレンジを加えながらPRに活用しているという面では、今回、提案のあった「宇都宮市の底力」（資料2）にも通じるものがあると感じる。

## 4 その他

### 副会長

- 少し戻るが、改めて、今回事務局が提示した大綱の「基本目標」を見ると、副題に掲げる「よりよいサービス」が、単に行政の提供するサービスが純増していくような誤解を与え、目標とする「最適な行政サービス」が伝わりにくい面もあるのではないかと感じる。これまでの懇談会における議論を踏まえると、「人や地域、活動をつなぐネットワークで築く、よりよい「まちづくり」」とすることも考えられるかもしれない。

### 委員

- 基本目標は、あくまで「将来を見据えた最適な行政サービスの確立」であり、副題は、それを置き換えたものであることを改めて踏まえると、副題に「よりよいまちづくり」を掲げることで、基本目標の表すものから離れてしまうように感じる。ただ、これまでの懇談会における広範な議論を踏まえると、若干、基本目標が限定的な印象を持つ方がいることも理解できる。

### 委員

- これまでの懇談会において、多くの委員が、NCC形成に関する御意見・御提言をされたところであり、それをふまえれば、直接的にNCCと結びつく「まちづくり」の方がふさわしいと感じている。

### 事務局

- NCCは、本市のまちづくりの基本理念として「第5次総合計画」に掲げるものであり、現在、懇談会から御意見をいただきながら策定に取り組む「第5次行政改革大綱」は、総合計画に掲げる都市像の実現を支える行政経営のあり方を示す「指針」、すなわち、NCCのまちづくりを見据え、行政サービスはいかにあるべきか、いかに変えていくべきかを示すものであると位置付けている。このことから、事務局としては、これまでの議論を「ネットワーク」で築く、よりよいサービス、すなわち、「将来を見据えた最適な行政サービス」に収斂させていただいたところである。

## 委員

- ・ 事務局の意図は理解できたが、市民を含めた読み手が、この「行政改革大綱」の位置付け、NCCのまちづくりとの関係性が直接的に理解できるような工夫が必要かもしれない。

## 委員

- ・ 最近、新聞のテレビ欄などを見ると、あえて長い文章で、読み手の目を引くような構成をしている番組もある。同様に、文章は多少長くなっても、今後のまちづくりと行政サービスに共通する背景、つまり、少子化・高齢化などの要素を盛り込むことで、両者の関連がわかりやすくなるかもしれない。

## 委員

- ・ 基本目標の主題をより広くとらえることも考えられる。例えば、基本目標の主題を「公共の福祉」の確立とした上で、副題を「よりよい「行政サービス」」としてはどうか。

## 事務局

- ・ 皆様から御意見をいただき、今回の事務局案について、読み手によって様々な受け取り方があることを実感したところである。今後、これまでの懇談会でいただいた御意見を踏まえ、大綱の素案として調製していくが、本日いただいた様々な御意見も合わせて、この基本目標が、今後の行政改革にいかに取り組みべきかを明確に示せているか、改めて検証し、今後の懇談会で報告を差し上げたい。

## 副会長

- ・ 先進的な自治体では、既存の住基カードを活用し、コンビニエンスストアにおける住民票などの交付（コンビニ交付）を実施している事例もあるが、国が導入を進める「社会保障・税番号制度」いわゆる「マイナンバー制度」により、マイナンバーカードを活用し、「コンビニ交付」などが可能になるということを耳にしたが、宇都宮市でも検討していく考えはあるのか。

## 事務局

- ・ 「マイナンバー制度」については、国が定める全国共通のサービスに加え、各自治体の選択により付加できるサービスもある。制度の詳細な設計は、まだ国から示されていないが、活用の範囲は、かなり広範に及ぶと聞いている。
- ・ 本市としても、本制度は、市民サービスの向上を図る有効な手段になると考えており、御発言のあった諸証明の「コンビニ交付」を含め、どのようなことができるのか、具体的な検討を進めているところである。



## 委員

- ・ 国が構築を進めている制度という点では、「地域包括ケアシステム」（高齢者が、日常生活圏域（中学校区など）を単位として、住まい・医療・介護・予防・生活支援などの一体的なサービスの提供が受けられる仕組み）が挙げられる。この構築に向けては、行政だけではなく、医療関係者、介護事業者、社会福祉法人、NPO法人、地域住民など、まさに「地域の力の結集」が必要になる。こういったことも背景として押さえておくことで、大綱の「柱」の一つとして事務局が掲げる「市民活力の最大化」とのつながりが明確になるかもしれない。

## 5 閉会

### 会長

- ・ 皆様の御協力により、滞りなく議事を進めることができた。お礼を申し上げる。
- ・ 先ほど事務局から連絡があったとおり、次回、11月に予定する第4回懇談会では、いよいよ、これまでの議論を「提言書」としてとりまとめていく。
- ・ 年末に向け、委員の皆様には、何かとお忙しい中とは思いますが、次回の会議にも、ぜひとも御出席をお願いしたい。
- ・ 本日は、ありがとうございました。