

## 平成21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21年10月28日(水) 午後5時～午後7時

◎場 所 宇都宮市役所 14A会議室

◎出席者 【委員】

井原委員, 上山委員, 金枝委員, 菊嶋委員, 齋藤高藏委員, 添田委員, 遠井委員,  
中村委員, 野崎委員, 藤本委員, 水沼委員, 和田委員 (50音順)

【事務局】

行政経営部長, 行政経営部次長, 行政改革課長, 行政改革課課長補佐,  
行政改革課係長, 行政改革課担当, 行政改革課担当, 行政改革課担当

<※ 欠席 青木委員, 井澤委員, 石島委員, 齋藤公司委員, 松本委員, 森崎委員>

◎会議経過

1 開 会

2 会長あいさつ

**水沼委員(会長)**

- ・ 大変お忙しい中, お集まりいただきありがとうございます。
- ・ 当懇談会は, 今回が3回目。1回、2回の会議も含めて, 委員の皆様にもまだ消化不良の部分があるのではないかとということで, 基礎的な部分を含めて, もう一度事務局から説明をいただき, 委員の皆様の共通認識を深めた上で, それを土台に, 大綱の骨格づくりに入っていきたいと思う。
- ・ 委員の皆さんからは, 是非, 積極的な御意見をいただきたいと思う。

3 委員紹介

4 前回の懇談会における委員意見について【資料1】

(質疑なし)

5 議 事

(1) 行政改革の成果と市民サービスへの反映について【資料2】

### 水沼委員（会長）

- ・ 行政改革に伴う経費節減や収入の増加。これがなければ予算規模はその分減ると。しかし、予算規模をほぼ同額に確保して、それを重点事業に割り振ると、数字上では民生費が伸びていると。特に、医療費助成や高齢者施策など、現代の行政需要に沿った形での予算の配分、事業の選択と集中がなされているということを示す資料となっている。
- ・ 削減分の400億の使い道、振り向け先が果たして適正かどうかという問題もあると思うが、まずはここでは、資料の示す概念はそのようなものだと理解していただければと思う。

### 委員

- ・ 平成15年から平成20年まで、着実に経費の削減が進められているが、この削減の数字を他市と比較したとき、例えば同じぐらいの規模の都市と比較したときにどうなのか。一生懸命自分たちで取組を進めていると、だんだんそこしか目が向かなくなるので、視野を広く持つ意味でも、他市比較をやった方がよりよいものができると思う。

### 事務局

- ・ 人口や産業構造の点で、宇都宮市に類似する市を抽出し、経費削減実績を比較した資料を、あくまで参考として、次回の懇談会までに準備したい。

## （2）本市における行政経営システムについて【資料3】

### 委員

- ・ 行革自体の取組に対するPDCAサイクルは、年に何回ぐらい回しているのか。例えば年次の中で半期に1回は進捗を確認しているとか、3カ月に1回確認しているなど、その確認周期はどのような期間設定になっているか。

### 事務局

- ・ 上半期分の進捗を10月に、前年度1年間の進捗を新年度早々に、年に計2回確認している。

## （3）市民協働と行政改革の関係について【資料4】

（質疑なし）

## （4）新たな行政改革大綱の構成（案）について【資料5】

### 委員

- ・ 「共生」と「協働」、いずれが適切か、議論すべき。

- ・ ただ、「共生」を掲げてしまうと、行政と市民は対立するものということも含めて一緒に生きていくことにもなり、違和感を覚える。
- ・ 市民参加、行政参加はイメージできるが、「共生」というキーワードから宇都宮市として何をイメージするのか、重要なテーマだと思う。

#### 委員

- ・ 「協働」より、「共生」の方が広い概念。「共生」の中に「協働」が包含されている。
- ・ いくつかの要素があり、その集合体が「共生」になると私は言葉としては認識する。

#### 委員

- ・ 官民の対立について言えば、両者の折り合いが付かない事例が多い中で、価値観的なことも含めて、「共に生きていく」という姿勢がないと、これから先、通用しないはず。そこから実践的な「協働」が生まれてくる。

#### 委員

- ・ 自分たちの団体は、性別や年齢に関係なく、それぞれのすべての人たちが「共に生きていける」男女共生の社会を築くという目的で取組を進めている。
- ・ 職員も市民の一人であり、市民と職員の共生もあるのではないだろうか。職員も地域の中で活躍する、それに向けた「共生」という整理でいいと思う。

#### 委員

- ・ 「共生」という言葉が一つの上位概念にあって、その中の一つの方法論として「協働」という言葉があると思うので、ここは「共生」とする方が自然に感じる。

#### 委員

- ・ 「共生社会 宇都宮」のような表現で進めるのであれば、宇都宮市の構成員として、年齢とか国籍とか性別とかを問わず、共に生きていくことを目指すという意味で、「共生」でいいと思う。

#### 事務局

- ・ 共生の表現については、本日の御意見も踏まえ、用語の整理を進めたい。

#### 委員

- ・ 協働が進んだ場合、行政の果たすべき責任の領域が重要になる。一個人では解決できない課題

に対する行政の責任については、明確にしておかなくてはならないと思う。市民協働が進んだら、市民や地域に任せきりということではないはず。

#### 委員

- ・ 「最少の経費で最大の効果」の「最少の経費」という表現が気になる。
- ・ とにかく効率、最少の経費で最大の効果を追求してきた結果、ひずみが生じてしまう部分もある。この表現は、もう30年間ぐらいずっと言われているような言葉であるから、表現を再考してもいいと思う。例えば、「適切な経費で最大の効果」という表現も考えられようと思うが。
- ・ また、「効率的」、「効果的」の表現も非常に難しい。多用には注意が必要だと思う。

#### 委員

- ・ 「最少の経費で最大の効果」という表現で、私は問題ないと思う。最大、最少という比較の言葉であり、同じ効果をあげるためには、経費は少ないに越したことはない。同じ効果で経費をさらに少なく、要するに無駄を少なくするという表現だと思う。

#### 事務局

- ・ 「最少の経費で最大の効果」という表現は、地方自治法に使われているもの。
- ・ 市民に公表する大綱でもあり、より理解しやすい表現に心掛けていきたい。

#### 委員

- ・ 基本目標には、絶対揺るがない部分、例えば「市民一人ひとりを絶対に守る」など、今回の行政改革が目指す意気込みを盛り込んでどうか。
- ・ 宇都宮市のこれまでの行政改革は、経費節減の部分は総体的にもかなり進んでいる印象を受ける。しかし、このまま推し進めると、行政の果たすべき役割、すなわち、この社会経済状況の中で真っ先に対応していかなければいけない根源の部分まで切り詰めてしまうのではないかという感がある。
- ・ 本筋の、今回の行革で宇都宮市は市民のために何ができるのか、これを基本目標で触れてはどうだろうか。

#### 委員

- ・ 民間企業も行政も私は変わらないと思う。民間企業の目的は利潤の追求、行政は市民なり、国民の福祉の最大化という点が異なるだけであり、基本的に物事を進める手法に違いはないはず。
- ・ 適正と言おうが、効率的と言おうが、それが本当に適正なのか、あるいは効率的なのかという

ことを量る基準は最終的には持たなければいけないし、すなわち、具体的な取組について、可能な限り、目標値を持つべきだと思う。

- ・ 基本目標については、行政改革の目標が市民の福祉の最大化だとされても、一市民からはそうは感じられず、逆に、行政改革が進むと、市民の負担が強くなるという印象が強くなり、結果、改革を進めたことで、宇都宮市と一緒に頑張ろうという状態につながらないと思う。

#### 委員

- ・ 行政がまず考えなければいけないのは、本当に困っている人たちに対して、これからの行政改革によってどう対応できるか、きちんと対応していけるか、ということ。場合によっては、そのための経費や効率は無視しなければいけないこともあるかもしれない。

#### 委員

- ・ 基本目標には、基本の考え方を入れるべきで、何のために行政改革を進めるのかということ表現すべきと思うのです。つまり、行政改革の出口、目的地を盛り込むべきだと思う。

#### 委員

- ・ 構成は非常によくできていると思う。概念図として、これ以上のものはできないと思う。
- ・ あとは、この中で挙げている項目について、どういうチェック機能を果たして着実に実行できるかという点。
- ・ 我々懇談会のメンバーとしてはどうチェックするのだというところを議論すべき。

#### 委員

- ・ 私も非常によくできていると思う。改めて作るのはなかなか難しい。
- ・ 特に重点取組項目の部分。「攻めの姿勢による歳入確保」はいい表現だと思う。

#### 委員

- ・ 資料中の「地域まちづくり活動への支援の充実」や「地域行政機関におけるコーディネート機能の強化」については、具体的な姿がイメージしにくい。
- ・ 今後、取組を実際に推進する際には、対象となる組織の位置付けや責任の所在等を明確にする必要があると思う。

#### 委員

- ・ 今、地方分権が進んでいる。国から県、県から市という形で。このような中、少子高齢化や人

口減少の影響を受け、市が小さくなっていくと。そこで、今度は市がリーダーになり、一つの地域の中で市民の皆さんが考えてやってよと、もちろん、行政もサポートしますよ、一緒にやりましょうよと。それで、地域自治というものを地域の住民に担ってもらい、地域の活性化、それからコミュニティーの復活を地域の人たちに考えてもらい、そこを行政がサポートしていくと。そういうイメージでいいのだろうと思う。

#### 委員

- ・ 市民と行政という冠がついた行政改革には違和感があり、改革推進の1番目の柱として「市民との協働の推進」はなじまないと思う。
- ・ 行政改革を進めて、そこで得られる資源をどこに配分するのだということを基本目標でうたうべきで、市民との協働というのは、得られた資源を投入していくアウトプットの話であり、行政改革の推進の柱ではないだろうと思う。
- ・ だとすれば、Bの「仕組みの構築」と、Cの「持続的発展を可能とする財政構造の確立」、この2つが柱で、その結果として得られたものをどうやって使っていくかということがAの「市民との協働の推進」に対する予算の重点配分ということだろうと思う。
- ・ その意味では、改革推進の柱に「市民との協働の推進」を、しかも筆頭で入れることは理解しにくい。

#### 委員

- ・ 最初の柱を「市民との協働の推進」という形にすると、また宇都宮市は市の仕事を市民におろす気か、という印象を持たれる。
- ・ 現状として、市民の熱意が高まり、自らの取組の推進を市に手伝ってもらおうというスタンスならいいのだが、実は残念ながらそういう状況は少ない。
- ・ 市民との協働でまちづくりを推進する、これは今の時期のテーマであるが、これを前面に押し出せば、行政としては仕事のスリム化につながり、経費節減という点で目的を達成できるのかもしれないが、市民の立場からすると、そんな行政改革は進めてほしくないという話になる。
- ・ 例えば、都市部の市では市民がなかなか協力してくれないが、宇都宮市の場合は結構みんな頑張ってくれる。地域社会の中で動員をかけるとみんな出てきて、一生懸命、行政のために頑張りますという人が多いので、彼らのことは疲弊させないという配慮が、恐らく行政と市民との共生・共栄という、行政運営上の課題に議論がめぐるのだと思う

#### 委員

- ・ 「市民との対話を通じて官民の役割分担などを明確にした上で」という部分。これが重要とな

る。私は、この試みが協働の大前提として必要だと思う。

- ・ 一方的に行政が決めて、「では、協働しましょう」というのではなく、対話を通じて官民の役割分担を明確にした上で実際の協働の取組を進めていきたいと思いますという「市民との協働の推進」が第一の柱としてあり、その後で、行政内部の改革につながるという大綱案の構成は、私はベストだと思う。

#### 委員

- ・ 協働する範囲、「公共の領域」が過去と変わっているということを頭の中に描いておくべきであり、超高齢社会に入る中で、地域のあり方がどう変わるのかという点が非常に重要になる。
- ・ 公助だけでは立ち行かない、お互いの支え合い、公助、自助、互助という領域が大きくなり、それが公の中にどのように入ってくるか、私はこの点が大きなポイントになると思う。
- ・ より一層、少子高齢社会が進展するという事実を、行革を検討する中で我々は持っていなければいけない。

#### 委員

- ・ 新たな行政改革大綱策定の必要性の中に、高齢社会の到来や合併による新市の誕生、人口減少社会の到来、世界同時不況など、要するに環境が変化しているという表現がある。
- ・ これら新たな動き、環境変化に対応できる安定した行政運営がまずあるべきであり、よって、これが柱の第1にあるべきと思う。

#### 委員

- ・ あとは実行あるのみだろうというのが正直な感想。
- ・ 大綱を作り、絵にかいた餅にならないよう、チェック機構をどのように働かせるかだろう。

#### 委員

- ・ 多様化する行政需要や現状の財政事情、また、これから迎えるであろう人口減少社会。このような背景の中では、市民の力を借り、一緒にまちづくりに取り組まなければ、市政は回らないという意識を市が持っているようにも資料からは読み取れる。
- ・ 率直に市は何のために、どうして協働を進める必要があると考えているのか。

#### 事務局

- ・ 本市としても、可能な限り、効率的な行政経営に取り組んできた。ただ、現時点でもまだ取り組める余地、改革すべき点はあるのだろうと考えている。

- ・ その上で、市役所の仕事を市民の皆さんにお願いしないと、市政が回らないという受身の考えから協働を進めるのではなく、本来、これからの地域社会のありようは、地域主体に物事を考えて進めてもらうべき領域はまだまだあるだろうと。活躍の場を広げる市民や団体などが主体的に物事を考えて、判断して実行していくことで、自分たちの描くまちづくり像を効果的に実現できる。そこに行政は支援をしていくことで、その事業なり活動がさらに活発化する。そういう部分はさらに助長していく必要があるだろうと考えている。
- ・ このようなことから、行革の成果の投資配分先としてではなく、地域の特色にあふれる地域独自のまちづくりを効果的に実現するための手法として、市民協働の取組があると理解している。

#### 委員

- ・ 資料5の左側、第3次行政改革の成果や社会経済環境の変化が示されており、その上で、筆頭に協働があり、さあ、やっぺいこうということになる。課題の整理と改革推進の柱は、要するに同じことを表現していると思うのです。ですから、この左側の部分に注意していただきたい。つながりて来ているという点に。
- ・ そのような一つの方向性が見えてきた中で、今後、詰めていって、具体的にどんなものが打ち出せるかということ。この課題と改革推進の柱のリンクを見ていただきたいと思う。

#### 委員

- ・ 「行政改革大綱」という名称からは、改革の対象・主体は行政だけであろうと連想する人も多いだろうと思う。
- ・ 例えば、宇都宮市の「地域経営大綱」のような名称であれば、違和感ないのかもしれない。
- ・ 協働に満足をしているときは、その状態を当たり前を感じるのので、評価としては表には現われない。しかし、不満のときには、評価として明確に現われるので、職員一人ひとりが市民とどう関わっていくのか、それを伝えるものとしての大綱であることも忘れてはならない。

#### 委員

- ・ 私は、「市民協働の推進」の柱が一番上で問題ないと思う。
- ・ 行政に向かって進んで発言のできる市民団体はなかなかないし、発言する団体ができたとしても、協働していきましようとか、一緒に支え合おうという状態にまで進むには、多くの壁があるだろうと感じている。
- ・ そのような意味では、一方的な協働ではなく、「市民との対話を通じて」というこの一行は、一般市民にとってありがたいというか、安心感というか、親しみ、そのような感情を役所に抱く。



## 委員

- ・ 5年間を見据えた大綱であり、この期間で特に力を掛けるべきものとして、私はAの柱「市民協働」が最初にあるべきだと思う。協働なくして世の中が変わりますか。変わらないはず。
- ・ 新たな行政改革大綱の目玉として、このAの項目を宇都宮市としてはやるのだということを発信すべきだと私は思う。

## 6 その他

- ・ 第4回懇談会のスケジュール確認について
- ・ 追加意見の受付について
- ・ 議事録の作成について

## 7 閉会