

掛川市の行財政改革に関する最終提言

平成23年11月30日

掛川市行財政改革審議会

目 次

1	活動の総括	
	(1) 2年間の活動の概要	1
	(2) 市の取り組みの評価	3
	(3) 審議会の成果と課題	5
2	提言	
	(1) 駅前東街区再開発事業	9
	(2) 「ポスト行革審」の体制・進め方について	12
	(3) 掛川市がめざすべき「公共像」	15
3	最後に	
	(1) 行財政改革のあり方	17
	(2) 今後の重要課題	17
参考1	鈴木委員ペーパー	19
参考2	審議会委員の感想	24
付属資料1	審議会委員名簿	37
付属資料2	掛川市行財政改革審議会設置条例	38
付属資料3	掛川市行財政改革審議会の活動実績	40

掛川市の行財政改革に関する最終提言

掛川市行財政改革審議会は、掛川市行財政改革審議会条例に基づき平成21年11月に設置された機関である。以後2年間にわたり本審議会は掛川市の行財政改革に関して調査・審議を行い、市に対して意見や提言を申し述べてきた。本提言書は、本審議会の2年間の活動を総括した上で、掛川市における今後の行財政改革の体制や進め方についての意見や提案を取りまとめたものである。

1. 活動の総括

(1) 2年間の活動の概要

① 審議会の概要

掛川市行財政改革審議会は、掛川市行財政改革審議会条例に基づき平成21年11月に設置された。審議会は、市が指名した有識者と公募で選ばれた市民の合わせて10名の委員より構成されており、会長を田中啓委員、副会長を米田博文委員が務めることとなった。委員の任期は2年間であることから、平成23年11月末に委員の任期が終了するのをもって本審議会も活動を終了することになる。

② 行財政改革の方針・理念

本審議会では、発足当初より行財政改革は掛川市が主体的に実施すべきであり、市が改革を審議会や市民に丸投げすべきではないとの方針を明確に打ち出した。この方針の下で、市に対して行財政改革の方針・計画等を策定し、それらに基づき着実に行財政改革を実行することを求めてきた。一方、審議会は市が策定した方針・計画等の妥当性を審議するほか、市からの諮問あるいは審議会独自の判断により、重要な事項について独自に調査・審議を行うこととした。

また本審議会の運営に関しては、

1. 「過去」よりも「現在」・「未来」志向
2. 「客観的な事実」に立脚した検討・判断
3. 「無駄の排除」よりも「資源の有効活用」
4. 「判決型」ではなく「問題提起型」の提言
5. 職員の「やる気」を支援

という5つの基本理念を掲げ、これに基づいて活動を行ってきた。

行財政改革におけるこうした方針・理念は、他自治体の行政改革に関する第三者委員会におけるそれとは一線を画しており、特に市が主体的に行財政改革を実行することを強く求めた点や、事業費等の削減自体を改革の目的としなかった点は、本審議会の大きな特徴である。

③ 2年間の活動内容

平成 21 年度（平成 21 年 11 月～平成 22 年 3 月）

本審議会の活動期間は足かけ3か年度にわたっている。まず平成 21 年度は、市に対して、中長期的な財政見直しを行い、その上で行財政改革の基本方針を策定することを求めた。

審議会独自の取り組みとしては、3つの分科会に分かれて、合わせて 15 件の補助金事業の見直しを行った。審議会による見直しと並行して市も 30 補助金事業の見直しを行ったことから、審議会と市の取り組みにより、合わせて 45 補助金事業の見直しが行われたことになる。

平成 22 年度（平成 22 年 4 月～平成 23 年 3 月）

平成 22 年度は、「大型プロジェクト（駅前東街区再開発事業）」「支所・公共施設」「補助金・委託料」を審議会の独自検討事項として選定し、それぞれの事項について分科会に分かれて調査・審議を行った。

検討の結果、「大型プロジェクト（駅前東街区再開発事業）」については、本事業の問題点や課題を指摘した上で、市に対して本事業に取り組む理由や本事業が「安心・安全な計画」である根拠を示すことなどを求めた。

「支所・公共施設」については、支所については機能の拡充を求める一方、公共施設（社会体育施設）については、施設の統廃合の方向性を示すとともに、施設評価基準に基づく既存施設の見直しを提言した。

「補助金・委託料」については、補助金、委託料ともに一定の削減率を求めたが、それを実現するためには、一律的な削減ではなく、明確な見直し方針に基づく見直しを実施することを提案した。

平成 22 年度には、市が策定した「中長期財政見直し」とそれに基づく「行財政運営方針および行財政改革方針」についても審議を行った。このうち中長期財政見直しについては、市が置いた前提条件に対して多数の審議会委員より異論が出された。とはいえ、今後「中長期財政見直し」と「行財政運営方針および行財政改革方針」に基づいて掛川市が行財政改革を進めていくことについて、全体としては了承した。

平成 23 年度（平成 23 年 4 月～11 月）

平成 23 年度は、活動最終年に当たることから、これまでの掛川市の行財政改革の取り組みを評価する「改革フォローアップ」と市が設定した「改革目標の検証・設定」の2つの検討事項を選び、やはり分科会形式で審議を行った。

このうち「改革フォローアップ」では、市の改革の取り組みを個別に評価した上で、改革に思い切りや工夫が足りないことや、一般職員レベルへの改革マインドの浸透が必要であること等の課題を指摘した。

一方、「改革目標の検証・設定」においては、市が中長期財政見直しに基づいて算出した削減目標額（約 17 億円）に焦点を当てて審議を行った。その結果、中長期財政見直しにおける市税収入額を現実的な想定に変更した場合、削減目標額が大幅に拡大することを明らかにし、

市に対して、従来の 17 億円ではなく、修正された前提に基づく 31 億円を新たな削減目標額とすることを求めた。

活動期間の終盤には、これまでの懸案であった駅前東街区再開発事業について再度審議を行い、本審議会としての結論を出す一方、本審議会終了後の行財政改革の体制や進め方について検討を行い、具体的な提言をとりまとめた（これらの結果は 2 で示す）。

（２）市の取り組みの評価

市の行財政改革の取り組みに関しては、「改革フォローアップ」というテーマを設定し、その中で検討を行っている。そこで、以下では、「改革フォローアップ」における検討結果に基づきながら、市の取り組みを総括する。

① 行革審の提言事項への対応

本審議会では、まず市に対して中長期財政見通しを作成し、これに基づいて行財政改革の方針や計画を策定することを求めた。これに対して、市は平成 22 年 9 月までに「中長期財政見通し」「行財政運営方針および行財政改革方針」「行財政改革工程表」の 3 点セットを作成した。

「3 点セット」が作成されたことにより、財政状況と行財政改革との連動性が高まるとともに、市のトップが決定した行財政改革方針に基づいて、メリハリのある行財政改革の実施が可能になった。

ただし、「3 点セット」はいずれも初めて作成されたものであることから、それらが十分に適切なものになっているかといえは疑問の余地がある。特に「中長期財政見通し」については、向こう 10 年間にわたる歳入・歳出を試算する際の前提条件が適切ではないとの意見が本審議会の委員から数多く出された。また財政見通しを作成するにあたっては、標準的な想定に基づく見通しのほかに、異なる想定に基づくシミュレーションの結果も併せて示すように審議会が求めたが、この点については対応がなされなかった。

まがりなりにも「3 点セット」は作成され、これらに基づいて行財政改革は実行されているが、「中長期財政見通し」の精度を向上させるのはもちろんのこと、「行財政運営方針および行財政改革方針」と「行財政改革工程表」についても、必要に応じてその内容（目標値や達成手法など）を改訂していくことが必要である。

一方、本審議会では、補助金（15 事業）、駅前再開発事業、支所・公共施設、補助金・委託料に関して検討を行い、市に対して具体的な提言を行ってきた。個別には市の対応が十分に適切とはいえない項目もあるが、全く対応がなされなかった項目や理由もなく市の対応が大きく遅れている項目は見当たらなかった。全体としてみれば、市は行革審の提言に対して真摯に取り組んできたといえる。

特筆すべきは、提言への対応の一環として公共施設管理費見直し方針、補助金見直し基準、アウトソーシング推進ガイドライン、第三セクター見直し方針等が策定されたことである。見直し等の方針やガイドラインが示されたことにより、これらの分野においては、原則として対象に例外を設けず、かつ継続的に見直しを進めるための条件が整ったことになる。

② 市の独自改革事項への対応

掛川市では、本審議会の求めに応じて「中長期財政見通し」「行財政運営方針および行財政改革方針」「行財政改革工程表」を策定し、これらに基づいて独自に行財政改革を進めてきた。その実施状況を検討したところ、多くの改革事項において、市が適切に対応していることが確認できた。中には市の対応が十分に適切とはいえない改革事項もあったが、それらの多くは、改革そのものが始まったばかりであるか、改革の優先度が相対的に低いものである（ただし、駅前東街区再開発事業については、重要度の高さにもかかわらず、事態がほとんど進展していない）。

自身で策定した工程表に掲げた改革事項に対して、市が積極的に対応するのは当然のことである。とはいえ、市が独自の方針や計画に基づいて主体的に改革を進めるようになったことは、本審議会が求めてきたことであり、望ましい変化である。

ただし、方針や工程表に盛り込まれているのは、従来型の手法による対応が可能な手堅い改革事項であり、思い切った改革に踏み込むまでには至っていない点は不満が残る。「改革フォローアップ」の検討結果においては、市の「全般的な取り組み姿勢は良好」と評価した上で、改革の「手法に思い切りや工夫が足りない」として、「思い切った発想の転換」「新しい手法の導入」「タブーを恐れずに、職員が新しいタイプの取り組みを提案したり実行したりできるような環境づくり」を提言した。

③ 改革に対する取り組みの姿勢

今般（行革審設置後）の行財政改革においては、市長のリーダーシップの下、副市長・担当理事（平成23年4月設置）以下、関係各課が連携して改革の実施に取り組んできた。

中でも企画調整課行革推進係（企画政策部）は、方針や工程表等の策定、各課への改革の指示、庁内検討組織等の運営、各課の取り組み結果の取りまとめ、行革審の運営支援（資料の作成・提供、会議の開催準備、委員からの照会への対応等）など、重要かつ多岐にわたる業務を担当した。行革推進係の担当職員は多忙をきわめたが、行革審の下で従来とは全く異なるアプローチによる改革を志向したにもかかわらず、改革の取り組みがまがりなりにも順調に進んできたのは、企画調整課の尽力によるところが大きい。また、企画調整課と関係各課（財政課など）との連携も円滑であり、庁内連携面で大きな障害は見受けられなかった。

一方、市長は当初より行財政改革に対する強い意欲を表明し、庁内に対して改革の推進を明確に指示するとともに、本審議会の活動や提言内容に関して理解を示してきた。本審議会の会合にもできる限り出席し、委員の質問に対して積極的に答弁する姿勢は、改革の総責任者として評価に値するものである。市長の改革に対する一貫した姿勢は、2年間にわたり大きな中だるみなく行財政改革が進展する原動力であった。今後も引き続き改革に関する強力なリーダーシップを期待する。

このように、掛川市の行財政改革に取り組む体制や姿勢は全般的に良好であり、改革の第1段階としては、概ね満足すべき水準であったといえる。ただし、「改革フォローアップ」の検討結果でも指摘したように、一般職員においては、改革に対する意識（改革マインド）がまだ

十分に浸透しているとは言い難い状況である。今後は改革の第2段階として、全庁で一丸となって改革に取り組んでいくことが必要である。そのためには、職員の意識変革や改革への意欲を促進するための工夫が不可欠であろう。

(3) 審議会の成果と課題

2年間にわたる審議会の活動を踏まえ、本審議会の成果と課題を整理する。

① 成果

本審議会の活動の成果は以下の4点である。

○ 市による一貫した方針・計画に基づく主体的な行財政改革の始動

本審議会が設置された当初は、他の自治体が実施しているように、審議会の意見や提言に応じて市が「受動的に」改革に取り組んでいくことが想定されていた。しかし、本審議会ではそのような手法をきっぱりと否定し、むしろ市が主体的・積極的に行財政改革に取り組むことを求めた。しかも改革を場当たりに実施するのではなく、中長期的な財政見通しに基づき行財政運営・改革の方針や目標を明らかにし、計画的に改革に取り組むことを要求し、これまでのところ市もこれに答えている。

この改革はまだ始動したばかりであり、市民が全幅の信頼をもって改革を託すことができるようになるまでには、もうしばらく時間がかかりそうである。だが、審議会のあるなしにかかわらず、市が持続的に行財政改革を実施していくための第一歩を踏み出したという意味で、本審議会がもたらした最も重要な成果である。

○ 「無駄の排除」から「資源の有効活用」への改革の主眼のシフト

従来に行財政改革においては、削減ないし廃止すべき事業や経費を特定し、それらの事業に対して削減額や改廃の有無を宣告することが主眼とされてきた。事業費や経費の削減の必要性を否定するものではないが、本審議会では、むしろ掛川市が利用可能な資源を「有効活用」することを主眼として改革を実施することを基本理念として掲げた。

このような理念を導入したことにより、一律に事業費を削減するのではなく、必要性や有効性に応じて事業費の削減額に差をつけたり、場合によっては、事業費を増額する等の判断が可能となった。また「資源の有効活用」に主眼を置いたことより、改革に関する議論の内容が将来に目を向けた建設的で前向きなものとなった。

○ 市民の関心の喚起

本審議会は、全ての会合（勉強会を除く）を公開で実施し、会合における配布資料や審議会活動に関わる資料も全て公表してきた。審議会の傍聴する市民は多いとは言えなかったものの、審議会活動の透明性は常に確保され、市民に対して市の行財政改革に関する情報を提供する上で一定の意義を果たすことができた。

画期的といえるのは、任期中に3回にわたり市民対話集会を開催したことである。開催地を変えて開催された3回の市民対話集会には延べ約740人の市民が来場した。各回とも市と審議会からそれぞれ報告の後、来場者との意見交換が行われた。

対話集会への来場者は市民の一部に過ぎないとはいえ、市政や行革に対する市民の関心の高さや意見の一端を知ることができ、市と審議会のいずれにとっても貴重な機会となった。また来場者に対するアンケート調査結果を踏まえれば、市民にとっても、市政に関する情報を入手したり、市職員や審議会委員に直接意見を述べたりすることができ有意義な機会であったことがうかがわれる。市政や行財政改革に関心を持つ市民が増えることは、市の改革を後押しする要因にもなることから、今後も同様の取り組みは継続すべきである。

○ 大型プロジェクトに関する議論の深化

本審議会の活動期間中には、補助金・委託料や公共施設の維持管理費等をはじめとして特筆すべき進展があったが、特に大きかったのは駅前東街区再開発事業を審議会の検討対象としたことである。

本事業に関する審議会の結論は2（1）（9ページ）で示すが、本審議会が継続的に本事業を取り上げたことにより、本事業の概要が明らかになるとともに、市民の関心も喚起された。市も本件の重要性を認識し、再開発準備組合に対して事業スキームの見直しを求める一方、本年10月にはこれまでの方針を変更し、公共床を取得しないことを決定した。また市長は「安心・安全な計画」であることが確認できない限り、本事業に対する補助金を予算化しないことを公言している。

本審議会では、市が自主的に行財政改革を進めるべきことを基本方針としているが、駅前東街区再開発事業に限れば、本審議会が検討事項に取り上げ、独自に審議を行ったことにより上記の成果を上げることができたといえる。

② 課題

一方、本審議会の活動の結果、以下に挙げる課題も明らかになった。

○ 一般職員への改革意識の浸透

2年間をかけて市による主体的な行財政改革を始動させることはできたものの、これを継続させ、さらに有効なものとしていくためには、一般職員へ改革意識を浸透させていくことが不可欠である。しかし、この点についてはまだ有効な手法が確立していないため、その対応は決して容易とはいえない。

本審議会でもその重要性を認識しながら、本任期中には独自の対応を行うことができなかった。例えば、職員に対する意識調査や一般職員との意見交換の機会を設けることなどは本審議会の構想に含まれていたものの、結果的には実現には至らなかった。

職員の意識改革はあくまで市の課題であることから、市が独自の手法を考案し実施することが望ましいが、本審議会の後継機関（後述する「行財政改革評価委員会」）においても、重要

課題として認識し、市の取り組みを支援したり、独自の対策を検討したりすることが必要である。

○ 具体的な目に見える成果

これまでの2年間は、市による今後の持続的な行財政改革のための条件整備に主眼を置いてきた。このため、事務事業の廃止本数や予算の削減額といった「目に見える成果」が十分に顕在化していないことも事実である。現状で「目に見える成果」が乏しいことを挙げ、市や審議会の取り組みを批判する向きもあろう。

しかし、これまでの市や審議会の取り組みは、今後の持続的かつ有効な改革のための「投資」であり、むしろ今後は持続的に有意義な改革の「利得」が期待できることを市民に理解してもらう必要がある。市や後継機関（「行財政改革評価委員会」）は粘り強くそのような説明をすべきであるし、一定の成果が表れた時点で、それらをわかりやすく市民に示すことが必要である。

○ 審議会の体制面の限界

本審議会では、2年間の活動期間中に審議会（26回）、分科会（分科会によって異なるが合わせて9～10回程度）、市民対話集会（3回）を開催した。こうした公式の会合の他に勉強会の開催、資料の分析、市への問い合わせ、現地訪問、資料・評価表の作成等を行ってきた。審議会の10人の委員は、それぞれに仕事や家事をやりくりしながら、一般市民としてできる限りの情熱と労力を本審議会の活動に投入してきた（各委員のそれぞれの思いは本提言書の末尾に添付されている）。

しかし、どの検討事項に取り組んだ場合でも、その施策や事業を完全に理解した上で、十分に時間をかけて議論を行うことは現実的に困難であった。その結果、たとえ慎重な審議の上で出した結論とはいえ、それが100%正しい判断だと確信できる場合は決して多いとはいえず、欲求不満が残ることも少なくなかった。

また時間の制約上、複数の検討事項を並行して審議するために分科会形式を多用せざるを得なかった。分科会では、少数のメンバーで審議や合意形成を進めやすかった反面、審議会としては、分科会が出した結論を追認することになりがちであった。

このように、限られた時間と人員による審議会の活動には、制約や限界があることも事実である。これらの制約や限界にかかわらず、本審議会の活動は十分に有意義なものであったと考えるが、審議会が万能ではないことを市も審議会自身も認識しておく必要がある。

○ 市民との双方向の対話や市民の改革への参加の促進

市民対話集会を開催するなど、特筆すべき取り組みはあったものの、どちらかといえば市や審議会から市民に対する一方向的な取り組みが中心であった。引き続き市民対話集会を開催することは必要であるが、これに加えて、市民と市・審議会（後継機関）との双方向的な意思疎通や市民の改革への積極的な関与を促進するような取り組みを工夫し、実施することが望ましい。

○ 議会との連携

本審議会の活動期間中はほとんど話題に上らなかったものの、振り返ってみると、議会との連携の可能性について考慮すら行わなかったことは残念である。他方、審議会を傍聴する議員も少なく（ただし一部の議員は熱心に傍聴しておられた）、議会側から審議会に対しても働きかけはほとんどなかった。

二元代表性の一翼を担う市議会と市長の諮問機関である行革審とは位置づけや立場が異なるのは当然である。しかし、いずれの機関も究極的には市民の「福祉の増進」のために活動しており、互いに連携することにより、市民にとって有益な結果がもたらされる可能性がある。にもかかわらず、審議会も議会も互いに関与しないのが当然との先入観にとらわれ過ぎていたきらいがある。

直ちに審議会と議会が密接に連携することは困難であろうが、相互に情報を提供したり、意見交換の機会を設けたりすることは、比較的容易に取り組みが可能であろう。また将来的には、特定の事項について議員と審議会（後継機関）委員が共同で検討し、結論や提言をまとめることも検討すべきであろう。

○ 東日本大震災の教訓の反映

本年3月に発生した東日本大震災は、自治体の防災対策のあり方に大きな課題をつきつけることとなった。特に掛川市にとっては、近い将来東海地震の発生が想定されている上に、浜岡原子力発電所と近接していることから、防災・減災対策の総合的な見直しが急務となっている。

今回の行財政改革では、防災・減災対策は主要なテーマではなかったため、本審議会においてこのテーマに本格的に取り組むことはできなかった。しかし、地域を取り巻く状況の変化に臨機応変に対応することが行政の責務であるとするれば、災害の発生を想定して行政運営のあり方を改めることは、まさに行財政改革の重要テーマとされるべきであろう。

既にこの点については「改革フォローアップ」の検討結果において提言を行っているが、改めて、防災・減災対策を市の重点的な検討事項とすることを求める。新たな防災計画・対策を構想するのはもちろんのこと、現在進行中の見直しに防災・減災対策の視点を組み込み、市の業務を災害対策の視点から総ざらいすることも必要である。

2. 提言

(1) 駅前東街区再開発事業

1 検討の経緯

駅前東街区再開発事業については、用地買戻金が約5億3百万円、建設補助金が4億5千万円、合わせて約9億5千3百万円という多額の支出を必要とすることや、市民の関心も非常に高い事業であることから、審議会では継続的かつ慎重に審議してきたところである。

平成21年度の審議においては、何を基準に「安心・安全な計画」と判断するのか、或いは新たに公益的機能（公共床）を設置する理由は何か、明確にするように求めた。

また、平成22年度の審議においては、他市の先行事例や視察結果から当該事業が抱えるリスクを洗い出し、課題の指摘を行った。

一方で、適切な審議を進めるためには、当該事業の計画内容を検証する必要があることから、再三に渡って市に事業計画の提示を求めてきた。

しかし、再開発準備組合が鋭意策定中であるという理由で未だ示されていない。

このような経緯の中、先般、市からは再開発ビル内に公共床を取得しない旨の方針が示されたところである。

2 検討の方針

再開発事業は全国的に成功事例が少なく、その成否によっては将来の財政運営に大きな影響を及ぼすことが懸念されることから、これまで審議会では、

- (1)市の行革目標に沿ったものであるかどうか。
- (2)市民の税金が無駄にならないかどうか。
- (3)中心市街地活性化の手法として再開発ビルは妥当か。

という点を念頭に検討を進めてきた。

今回の検討に当たっては、過去の検討結果を踏まえつつ、中心市街地活性化計画エリア全体への波及効果はどうなのかという視点を加えて最終結論をまとめることとした。

3 問題点

市が再開発ビル内に公共床を取得しない旨の方針を示したことについては、一定の評価ができる。

しかし、再開発準備組合からは、事業計画書が未提出である。審議会がその提出を求めてから2年が経過しても未だ提出されないことは、事業に対する不信感が募るとともに、課題の解決方策が見出せない大変困難な事業であると推測せざるを得ない。

また、現在の社会経済情勢や3回に渡り実施した「行財政改革推進 市民対話集会」での市民

意見を踏まえると、問題点は次のとおりと考える。

(1)費用対効果に疑問があること。

- ・これまで市から説明を受けた事業計画の内容では、多額の投資を必要とするのに対し、市街地活性化計画エリア内への波及効果が望みにくいと思われる。
- ・マンション建設は居住人口の増加に貢献するかもしれないが、新規開業の増加や空き店舗解消、歩行者通行量の増加など全体の賑わいに繋がるかは疑問である。

(2)公共資産の有効活用が困難と想定されること。

- ・例えば、現在、低価格で駐車場サービスが市民に提供できているが、高額なコストを必要とする立体駐車場に代わることで、駐車料金が値上りしサービスの低下に繋がることが懸念される。(他地区のように、利用率が激減する可能性が高いのではないか。)

4 検討の結論

地方都市において、再開発ビル経営が難しく成功事例が少ないのは、やはり社会経済情勢や市民ニーズに合わないこと、中心市街地という場所で店舗賃貸事業、駐車場運営事業のみに頼らざるを得ない経営上のリスクがあるためである。

事業計画書の検討ができないため、現時点で事業の明確な可否判断を示すことはできないが、市は次のように対応すべきと判断する。

(1)市は、再開発準備組合から「安心・安全な計画」が示されなければ、事業に補助金を支出すべきではない。また、何をもって安心・安全な計画と判断するのかについての基準を明確にするとともに、その基準に照らした本事業の評価を市民に対して説明すること。

(2)市は、徹底的に計画内容を煮詰めるよう再開発準備組合に求めるとともに、広く市街地エリア全体に波及効果のある活性化策や事業リスクを最小限とする方策を計画に盛り込むため、計画策定に再開発準備組合だけでなく、有識者や広く市民の参画を求めること。また、そのための情報公開を積極的に行うこと。

(3)市は、「安心・安全な計画」と認めた場合でも、必ず事業の着手前に補助金見直し基準に基づいて、補助金の有効性、正当性、公益性などを厳格に評価をすること。

5 最後に

審議会としても市街地活性化の必要性は認めるところである。現在、実施されている市民イベントや団体等からの提言内容などを活かし、市は知恵と工夫を結集して活性化に取り組むべきである。

しかしながら、再開発事業については、昨今の低迷する経済情勢や、東日本大震災の影響によ

り、さらに先行き不透明となった地方財政制度を考慮すると、事業を取り巻く環境は非常に厳しい。

このような状況下で、市が事業の可否判断を先送りしている状況は、市民にとっても地権者にとっても得策ではないし、事業着手の判断は、これまで以上に慎重を要する。しかも、多額の公金を投入する事業であることから、指摘した課題等の解決が図られるような計画が示されない限り、事業に補助金を支出すべきではない。

(2) 「ポスト行革審」の体制・進め方について

本審議会が2年間の活動を終了した後も、これまでの方針や計画に基づき、掛川市は継続的に行財政改革を進めていく必要がある。そこで、「ポスト行革審」における市の行財政改革の体制・進め方について以下のとおり提案する。

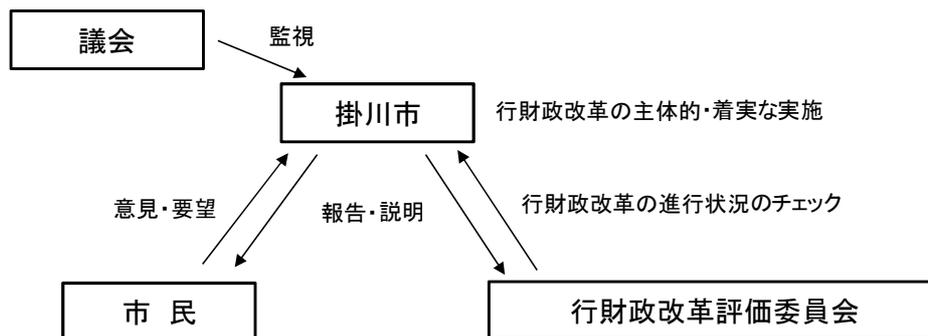
① 基本方針

- 「ポスト行革審」においては、掛川市が「行財政運営方針及び行財政改革方針」と「行財政改革工程表」に基づき、主体的かつ着実に行財政改革を進めていくことが基本である。
- 行革審の後継機関は、市による行財政改革の取り組みを随時チェックし、その着実な進展を確保するための副次的な役割を担う。
- 後継機関は、現行行革審の成果を引き継ぐものであることから、「第2次行革審」と称するのではなく、「行財政改革評価委員会（通称）」とする。（下図参照）
- 本審議会の終了後、以下に示す「ポスト行革審」の体制をできるだけ速やかに整備し、提言内容を実行に移すことを求める。

改革のフェーズと審議会の設置イメージ



「ポスト行革審」における行財政改革の体制



② 制度設計

掛川市

企画調整課を推進主体とするこれまでの取り組みに加え、以下の仕組みを導入する。

1) 定期的な「行財政改革進行管理会議」(通称：行革フォーラム)の開催

- ・市長をはじめとする幹部職員の臨席の下、各部門が行財政改革の実施状況を報告する。
- ・毎月1回程度の開催で、年間12回程度の開催を想定。
- ・毎回、会議で取り上げる主な改革テーマを決め、その改革テーマに関連する部門(毎回2、3部門)の責任者が客観的なデータや情報を示しながら、改革の進行状況を説明する。

行革フォーラムの開催イメージ

回	第1回	第2回	・・・	第11回	第12回
テーマ	補助金の 見直し	事務事業の 見直し	・・・	市債残高の 削減	公共施設の 見直し
担当部門	A課、B課	C課、D課	・・・	E課、F課	G課、H課

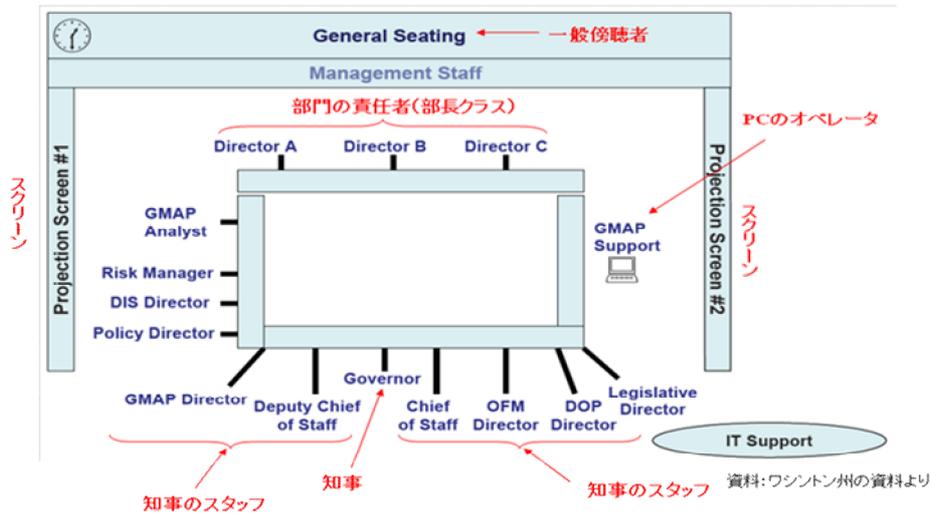
- ・市長・幹部職員は、部局の責任者に対して疑問点を質すほか、報告内容を踏まえて必要な指示を行う。
- ・行財政改革評価委員会のメンバーも正式な参加メンバーとして同会議に出席し、質問・意見等を述べる。
- ・一般市民の「改革モニター」を公募し、これに選ばれた市民は、行革フォーラムに出席し、質問や意見を述べるができる(改革モニターは10名程度を想定)。
- ・公開のフォーラム形式とし、一般市民、マスコミ等の傍聴も可能とする。
- ・当面は行財政改革を主要なテーマとするが、将来的には政策全般をテーマとして実施することも可能。

※行革フォーラムのねらい

- ・審議会に頼らずとも、市が主体的に行革について情報交換や議論を行うことをめざす。
- ・市長をはじめとする幹部職員が行革の進捗状況を確認し、必要な指示を出す機会とする。
- ・客観的なデータや事実を元に議論する土壌・風土をつくる。
- ・各部門を巻き込むことにより、一般職員への改革意識の浸透を図る。
- ・行革の進行状況を広く市民に伝える。

注：本提案のモデルは、アメリカで1990年代にニューヨーク市警が導入したCOMPSTAT（コムスタット）という取り組みを起源とし、その後ボルチモア市などが一般行政部門に導入したことを契機として多くの州政府・自治体に広まった取り組みである。最近ではオバマ政権もこの取り組みを導入している。（下図は、同様の取り組みを実施しているワシントン州の例）

ワシントン州政府（アメリカ）における類似の事例



2) 市民対話集会の定期的開催

- ・ 昨年より開始した市民対話集会を定期的を開催する（1年に4回程度を想定）。
 - ・ 毎回の集会では、その都度主要なテーマを設定し、そのテーマを中心にして市からの状況報告と市民との意見交換を行う。
 - ・ 毎回会場を替えて実施し、できるだけ多くの市民に参加の機会を提供するよう配慮する。
 - ・ 行財政改革評価委員会のメンバーは、代表および参加を希望する数名が参加する。
- ※対話集会に参加しない（できない）市民とのコミュニケーション手段の確保が課題。
 ※※これに併せて、行政情報を市民にわかりやすく伝える方法や市民の意見をうまく汲み上げる手法を検討することも必要。

行財政改革評価委員会（通称）

現行行革審の後継機関の概要は次のとおり。

1) 体制

- ・ ほぼ現在の体制（10名の委員で構成）を維持する。
- ・ 委員の一部は入れ替えを行うが、少なくとも半数程度の委員が再任されることが望ましい。
- ・ 一般市民の委員は公募で選ぶこと（ただし、現審議会委員で再任される者は除く）。

2) 活動内容

- ・市が運営する「行財政改革進行管理会議」（行革フォーラム）に出席し、行財政改革の進行状況をチェックし、必要に応じて意見や提案を述べる事が活動の軸となる。
- ・市から随時行財政改革の進行状況について報告・説明を受ける。
- ・現行の行財政改革方針・工程表が現実にそぐわなくなった場合には、これらの見直しを市に求める（評価委員会では、見直し結果を審議する）。
- ・この他、必要に応じて審議会を招集し、審議や意見交換を行う（市長から諮問事項がある場合も同様）。

「ポスト行革審」における市と評価委員会の活動イメージ（年間）

機 関	活動内容	4月	…	6月	…	9月	…	12月	…	3月	
掛 川 市	工程表等に基づく改革の実施	→									
	行革フォーラムの開催	①	…	③	…	⑥	…	⑨	…	⑫	
	市民対話集会の開催			①		②		③		④	
評価委員会	行革フォーラムへの参加	○	…	○	…	○	…	○	…	○	
	市民対話集会への参加			○		○		○		○	
	必要に応じた委員会の開催					(随時)					

注：本表では単純化のため行革フォーラムと市民対話集会を同月開催としているが、現実的には異なる月に実施することが望ましい。

(3) 掛川市がめざすべき「公共像」

近代における行政機関は、社会的な課題を積極的に守備範囲に取り込むことにより、その役割を拡大してきた。同時に、多様な役割を適切に果たすために、業務遂行上の高度な専門性を追求してきた。

こうした行政機関のあり方には今でも一定の妥当性があるものの、従来の普遍性が失われつつあることも事実である。特に今後 50 年程度を想定した場合、主に人口の減少高齢化という人口動態上の要因により、従来の行政のあり方を維持することはますます困難になるものと予想される。

こうした認識に加え、掛川市が直面する固有の課題を踏まえると、従来の伝統的な行政のあり方を転換し、新しい公共のあり方をめざすべき時期に到達しているのではないかと考えられる。こうした問題意識は既に国内で広く共有されており、めざすべき公共像として「新しい公共」「市民協働社会」「市民自治」「ガバナンス」等の概念が提示されている。

これらの概念は必ずしも明確に定義されているわけではないが、共通するのは、地域の公共的な課題に対して、従来の行政だけでなく、市民、NPO、企業などが互いに協力して解決に当たるといった新しい公共の姿である。

語弊を恐れずに述べれば、今後の日本の地域社会は、多かれ少なかれこのような方向性をめざ

さざるを得ない。ただし、地域によっては行政機関に対して引き続き大きな役割が期待されるところもあれば、むしろ市民やNPOが積極的に重要な役割を担っていくところもあろう。

いずれにせよ、地域がどのような公共像をめざすかは、その地域の市民が選択すべき問題である。掛川市においても同様である。ただし、掛川市が置かれた状況、特に本審議会が提案した平成31年度までに31億円の歳出削減を実現するという困難な課題を踏まえた場合、掛川市においてはかなり思い切った「市民自治」を指向せざるを得ないと考える。財政面の理由だけでなく、掛川市は「市民自治」の方向性をめざすだけの市民力を備えており、こうした方向性をめざすことにより、むしろ市民の福祉が向上する可能性がある。

以上の論点を踏まえた上で、掛川市には、以下の点を求めたい。

- 今後の掛川市がめざすべき公共像を検討し、望ましいあり方を明確にすること。
(検討の際には、「参考1 鈴木委員提出資料」を参考にすること)
- 市民側からも独自の提案がなされるような働きかけや支援を行うこと。
- 掛川市が望ましいと考える公共像と他の選択肢を併せて市民に示し、市民間の議論を喚起すること。
- 上記について「ポスト行革審」の概ね2年間(平成24、25年度)に対応し、結論を出すこと。
- 平成26年度以降は、めざすべき公共像の結論に応じた条件・体制等の整備を行うこと。
- なお、これらの提言を実行する際には、市民対話集会を活用するほか、必要に応じて市民とのコミュニケーションの手段を開発・導入すること。

既に多くの自治体が「新しい公共」や「市民協働社会」をめざすと宣言しているものの、それらのほとんどは理念上の掛け声で終わるか、NPOに補助金を出すといった局所的な対応に留まっている。掛川市においては、こうした轍を踏むことなく、本質的な変化をもたらされるような対応を求める。

3. 最後に

(1) 行財政改革のあり方

国内の自治体が行財政改革に本格的に取り組み始めたのは 1980 年代以降である。これは日本が 2 度の石油危機を経験し、低成長経済とそれに伴う公共部門の財政悪化に移行した時期とも重なっている。一方、2000 年代以降は地方分権改革が本格的に進展しており、基礎自治体（市町村）が果たすべき役割はますます大きくなっている。

こうした状況の中で、自治体にとって行財政改革に取り組む姿勢は常に必要である。だが、これまでの自治体の改革は、行革プランやそれに続く集中改革プラン等の計画に基づき、漫然と既存の事業や経費を「薄切り」するだけに終わっていたきらいがある。あるいは、第三者委員会や仕分け人（事業仕分け）による「判決型」の行革に一定期間耐えることで、改革の姿勢を内外に誇示するものの、その期間が過ぎ去ると改革の推進力を失い、以前の状態に戻ってしまったかに見える自治体も少なくない。

いずれにせよ、従来の自治体の行財政改革には「本気度」が欠けていたというのが本審議会の認識である。これまで再三訴えてきたように、行財政改革は審議会任せにするのではなく、市が引き続き主体的・積極的に取り組むべきである。

また、改革の意識や姿勢は常に必要であるとしても、「薄切り型」の改革を漫然と続けていても、ほとんど改革の効果は見込めず、職員の士気も下がるばかりである。短期間に市の行政が大きく変わるような取り組みをしない限り、真に改革を行ったとは呼べないであろう。幸い本審議会の 2 年間に掛川市の行財政改革は順調に始動することができた。「ポスト行革審」の 2 年間ににおいては、市行政が大きく改善するような集中的かつ大胆な改革を期待したい。

なお、大胆な改革を行うことは、事業や予算を大胆に削ることと同意ではない（結果としてそうなる場合はある）。政策目的の優先度や事業の有効性の観点から既存の法令・制度・機構・人事・施設・事務事業・手続き・職員の意識等を見直すことによってのみ、大胆な変革が可能である。くれぐれもこのことを念頭に置いて行財政改革に取り組んでいかれたい。

(2) 今後の重要課題

本行革審は、これまでに 3 回にわたり提言書を提出するほか、必要に応じて意見や提案を取りまとめ、随時市に伝えてきた。本提言書に盛り込まれた提言や意見はもちろんのことであるが、過去に示した提言や意見のうち未対応のものは、依然として全てが有効である。市におかれては、本審議会の終了を機に、これまでの提言や意見を改めて確認し、対応が十分でないものについては早急な対策を願いたい。

なお、今後の掛川市の行財政改革において、市が取り組むべき特に重要な課題として以下の 2 点を挙げる。

第一に、東日本大震災を踏まえた災害への対応である。大震災の発生を契機に、地域防災計画の見直し等、市の災害対策のあり方を早急に見直す必要があるのはもちろんである。それに加えて、本審議会委員が「3 月 11 日の大震災以後、日本のあり方が大きく変わった」と指摘しているように、大震災の発生を従来の政策の優先順位を大きく変える事態ととらえ、既存の計画や体制

を抜本的に見直すことが急務である。

第二に、掛川市の商工業・観光等の活性化への対応である。本審議会においては、財政状況の改善を優先させることを優先し、この点については、将来的な課題として指摘するに留まってきた。しかし、駅前東街区再開発事業を検証することにより凶らずも明らかになったのは、市が有効な地域活性化策を打ち出していないために、成功の可能性が疑われる事業が立案されているという事態であった。

国内の経済社会の現状を冷静に分析すれば、地域の産業が持続的に成長する時代ではなくなっている。とはいえ、掛川市がその資源や地域性を十分に活用しきれていないという認識も根強い。少なくとも適切な取り組みによって、市内の産業や観光の状況を改善させることは可能である。

本審議会では、行財政改革とは、「削る」ことばかりではなく、市の「資源を有効に活用」することだと認識している。この認識に基づき、商工業や観光の分野において、従来とは一線を画した抜本的な活性化策の検討を求める。ただし、これからの商工業や観光の活性化とは、安易に公共事業を実施したり補助金を新設したりすることではなく、市職員と市民が知恵を絞り、従来にない発想によって取り組む「ソフト的な対策」が中心となるべきである。

なお、商工業や観光の活性化をめざす一方で、地域の独自性や住民の利便性にも配慮して引き続き環境整備を進めていくことも併せて求めたい。

最後に、2年間にわたり真摯な態度で行財政改革に取り組んでこられた市長および市職員の方々には、心よりその労をねぎらいたい。特に、本審議会の運営を支援して下さった企画調整課を中心とする事務局職員の方々には、感謝の念に堪えない。

これからの行財政改革の主役は1人1人の市職員である。市職員の方々の今後の健闘に心からのエールを送ることで、2年間にわたる本審議会の活動の締めくくりとしたい。

参考1 鈴木委員提出資料

掛川市の行政と、市民とが「協働」するということについて

I、ポリシー

- ① 主に職場からリタイヤする65才以上の方々の生きがいの場創り
- ② 勿論、リタイヤする前の方々も出番を求めている。

II どんなことが市民の手でやれるだろうか

- ① 施設の運営
- ② ルーチンワーク
- ③ 地域の運営

III、組織化するにはどうしたらよいか

- ① 市がガイドラインを示す
- ② 組織の備えるべき条件
- ③ 市民へのアプローチ
- ④ 都市宣言

I、ポリシー

市に金がないからやるとか、本当は嫌だけど仕方なくやる、といったマイナスイメージではない。「市民自らがやる」ということは、行政における市民サービスの低下と捉えるのではなく、自分たちが自立できるチャンスを与えられたと考えること。自立のチャンスとは、

- ・ 市役所の役人任せにしていたことを、自分たちで創意工夫してやることができる。
- ・ 仲間ができ、楽しみができる。
- ・ 人や地域に役立つことで喜びが得られる。

ということである。

① 主に職場からリタイヤする65才以上の方々の生きがいの場創り

(1) 何かをしたい、仲間といたい、社会に役立ちたい、というのはリタイヤしたお年寄りの願い。市が抱えている仕事を切り離すことは、市民サービスを低下させることではなく、彼らのために仕事を残しておいた、と考えるべき。高齢者問題は「孤独」「無為」「疾病」「孤独」の4点に集約されるという。この課題に取り組んでいるか、あるいは解決の方向性、具体策、が示されているか、これは自治体の重要な存在理由である。お年寄りが市の運営に参加し喜びを感じているとしたら、それはその自治体が市民から見て合格、ということではないか。

(2) 働くばあさんはハッピーばあさん、というフレーズがある(勿論じいさんだってOK)。月5万円が目処。で、5万円ばあさん。生活をより楽しく、充実させるために月に5万円程度を稼ぐお年寄りになろうという薦め。なかなか覚えやすく、的を射ているな

と感心している。「孤独」と「無為」と少しだが「貧困」課題に役立つかもしれない。自給800円だと6時間勤務で約10日、自給600円で約14日。4万円ばあさん辺りが妥当かも知れない。

- (3) 「おい、おかあさん」「なーに」「掛川市ってさあ、気候もいいし、土地も安いし、結構いいなあって話してたじゃない。」「そうね」「サイトを見てたらね、住民が町作りに参加できるいろいろな制度があるんだよね」「へー」「総合体育館の運用は全部市民だし、地域の運営は市から予算が出て勝手に市民がやってんだって」「勝手にー、うそだー」「お城の運営も市民のNPOだって。診療所もだぜ」「そんなにやっちゃっていいのー?」「おれ今まで会社一本だったじゃん、。こういうのこれからの人生で結構いいかも。それにね、今までの知識、経験を生かしたシルバー人材職場も充実だって。ほとんどボランティア価格だけだね。どうお前?」「うーん。いいような気もするわね。」東京のマンションに住む65才の夫婦の会話。
- (4) お年寄りの持つ経験や知識や余った時間を地域の運営に使うことは、彼らにとっては決して嫌なことではなく、是非やらしてください、ということに違いない。
- (5) 特に、現役時代を忙しく送ってきたサラリーマン諸氏には、思っただけど口に出さず、手を出さなかった「住民自治」なるものへの関わりと、そこで知り合う人達との仲間付き合いは、最高の「時間つぶし」ではないか。
- (6) 自治区長をやっているところのこと。75歳以上の方々のために「新年お楽しみ会」を実施していたのだが、年々企画に窮して来ていた。新人の私が、では落語の会はどうでしょうと提案すると、それはいい是非よろしく、となり、ネットで落語協会へ。予算と日時を書き込んでおくと、すぐに5万円、アゴ、アシ共でOKです、については三遊亭歌彦なる者を紹介したいのだがとの返事。お願いすると、区長会の皆さんが、鈴木さんはすごく顔が広いんだねと感心してくれた。会は200人くらいの方が集まり大盛況。今年も開催され7年目になる。歌彦さんは真打に昇進し今は歌奴。市が10万円くらい補助してくれれば、年に1回の落語会開催が2回になる。もちろん市の方の手を借りることは不要。準備するのは自治区のお年寄りの方々である。

② 勿論、リタイヤする前の方々も出番を求めている。

- (1) 中央小学校のPTA会長を務めたあと、父親の学校現場への参加の重要性と、現実の貧困ぶりを認識し、「父親倶楽部」を立ち上げることになった。幸い当時の校長、教頭、教務主任らの賛同があり、また何人かの仲間の強力な支援があつて大変充実した会となった。子供や家族に大勢参加してもらうことが出来、当時国内でもかなり高レベルと自負できる活動であつたと思う。プールの塗装(老朽化していて改修の依頼を出し続けるものの、毎年予算がつかなかった。余談だがプールの改修はいまだに実施されず、現校長(=往時の教務主任)が音頭を取り、今年の夏休みにPTAの手で再塗装されたと聞く)に始まり、原野谷川の源流探検、運動会の段取り参加、餅つき大会(うす4個を使い大盛況)、スキー教室(バス2台で一泊旅行)、卒業式での合唱

(歓びの歌) 等々の実績を創った。「父親倶楽部」は子供たちが卒業したあとも 4～5 年間にわたり、毎年ユニークな企画で頑張ってきたが、学校の方針変化をきっかけに、我々のモチベーションの低下を主な原因にして活動休止となった。しかし仲間たちとの飲ミニケーションは今も続いている。

- (2) この「父親倶楽部」の活動で面白いのは、地元で生まれ育った人はほとんど参加していないこと。全くの他所から転勤で来た人、掛川生まれの人でも他の学区から移住して来た方が多かった。彼らの会への参加動機は子供のためというよりは、むしろ 1 人の個人として、自分が参加できて、何かやれて面白そうで、仲間作りもできそうだと、といったもののように思われる。会員の奥さん方も積極的に手伝ってくれた。イベントのあと、彼ら、彼女らとの懇親会の楽しさはまた格別であった。
- (3) 「父親倶楽部」のメンバーに不登校の子供がいたのだが、彼女は学校へは行けないが「父親倶楽部」の催しには参加し、お父さん方と仲良くなっていた。
- (4) 父親倶楽部の例は、人は地域のため、人に役立つためにやるということ、嫌々やるものではないこと、しかし、自由な主体性が確保されないと面白くないし、継続もしないことを示していると思われる。

II どんなことが市民の手でやれるだろうか

役人によって、組織の業務遂行能力を審査し、認定するという考え方を止める（掛川市認定水道事業者でない個人宅の下水配管工事が出来ない、というような）。やり方は市民に任せるという考え方。市民がどのようにやるか楽しみに待つという考え方。市がやることは、市長を中心とした市運営の企画立案。専門的知識、経験が必要なこと。必要だが市民の投資に期待できないこと。法律上役人が遂行せざるを得ないこと。これら以外は市民に投げかけてみるべきと思う。

① 施設の運営

- (1) 例えばサンリーナは現在、NPO 掛川市体育協会が指定管理者となっているが、年間 3 億円ほどの指定管理料が市から出ている。これを利用者がつくる NPO に任せてしまったらどうか。5 万円じいさんの伝でいけば、市の支出は 0 になるに違いない。資格の問題だとか、認可がどうかとかいろいろ面倒ではあるだろうが、市がその気にならないことが最も大きな問題であり、それがクリアされればまず実現するものと思われる。掛川城を含め、全ての施設が対象になると考えられる。

② ルーチンワーク

- (1) 自治区の運営に関わる、補助金等の諸申請、認可、等々はほぼルーチンワーク化しているので、連合会を NPO 法人化し、市役所 OB を 1 人雇い入れれば充分やっているとと思われる。国や県のルールが変わったときだけ市の職員のレクチャーを受ければよいだろう。
- (2) データ入力。
- (3) エクセル程度で出来るようなソフトウェアだったらリタイヤした人の中で結構

対応できるのではないか。

- (4) その他ルーチンワーク化しているものは全て、市民に任せるというスタンスでよいと思われる。どのくらいあるのか良く判らないが、個人情報に関係するものを外すとそうは無いのかも知れない。しかし、住民票等の出票は非正規職員がやっているのであるし、神経質になるべきものだけを除けばどうだろうか。

③ 地域の運営

- (1) 地域の子育て支援。自治区の公会堂を子供の遊び場に提供。面倒を見るのはおじいさん、おばあさん世代。・・・これも認可がうるさいよなあ。
- (2) 地域の老人介護支援。公会堂に・・・っと、前と一緒に認可がね。でも市がやる気になれば、ヘルパーや介護士の資格を持った人は結構沢山いる。
- (3) 「買い物難民」への対策を地域住民でやることは面白い。「老人が住みよい町」作りの重要な一環になる。小さなコンビニを空き家利用で作り、住民が交代でお店番をする、というイメージ。当然配達はすぐ近くだから OK。最近、ネットやファクスで注文を受けて商品を配達する、いわゆるネットスーパーが人気だが、配達経費もただではない。となれば近所でまとめて発注し、商品を一時預かりしておく場所としても使えそう。お年寄りが散歩を兼ねて受け取りに行き、そこで集まった人達と四方山話。宅配してもらうのも良いが、こんな一捻りがあると面白い。
- (4) 地域デマンドバスの運行について、その企画から実施までを任せてしまう。予算は必要であろうが。各々の地域ニーズに対応したリーズナブルで利便性の高い移動システムが、各地で運行されるようになるのではないか。

Ⅲ、組織化するにはどうしたらよいか

① 市がガイドラインを示す

- (1) 市民にやってもらいたいことをリストアップ。
- (2) 各々の期待効果を明確にする。
- (3) 組織の備えるべき条件、立ち上げまでのプロセス、市の支援内容を明示する。
- (4) 条例化する等、全体を制度として確立し継続を担保する。

② 組織の備えるべき条件

- (1) 決算報告義務をもつこと
- (2) 継続性が担保されていること
- (3) 市との折衝窓口が明確であり、窓口機能に支障のないこと

③ 市民へのアプローチ

- (1) 市民は待っている。だから心配せずに行政がどんどん進めれば OK
- (2) リーダー研修を実施。定期的に何度も。例えば NPO 法人の作り方、運営の仕方、決算の仕方等々
- (3) 既存の組織を拡充する。シルバー人材センターのあり方を大幅に拡大することが可能かもしれない。ただし、運営主体がそのリーダーとなれない可能性も高く、新たな課

題については、新たな人材に新たな組織を作ってもらほうが健全であろう。

- (4) 市が示したリスト以外にも、やりたいことが市民の間ではあるだろうことは当然。市はそういう方からむしろ刺激を得るというポリシーが必要。環境、教育、町の繁盛、・・・・・・・・

④ 都市宣言

- (1) 市は都市宣言する等、市民への制度の周知をはかる。
- (2) 市は、この制度は全国にもそうはないユニークなものだと、市民が認識するよう努力する。
- (3) 都市宣言を全国に広報する。市民の鼻が高くなるようにする。なんたって、掛川市民は、創意工夫し、助け合い、行政とともに、自立した自治を実現しているのだから。

参考2 審議会委員の感想

審議会委員としての感想

H23.11.16 石野哲也

2年間の審議会委員任期を経ての感想を以下の通り述べさせていただきます。

＊行財政改革が遅々として進まない原因

- ・ “国、県、市町村という公的機関は何があろうとも絶対に破綻などしない” という誤った認識が蔓延していること。
- ・ “予算＝使うことが出来る金＝他人の金” であり、まるで天から降ってきた金、自然に湧き出てきたかのような金、という感覚があるように思えてならない。
故に、市民全体のことを考えた基本方針は何処へやら、自己の利権確保や保身の為、様々な組織や団体を巻き込んで至る所で予算の分捕り合戦が行われているように感じられた。
こういったことが繰り返されている限り、根本的な解決は図れないように思える。

とは言え、この2年間に渡る審議会の会議を経て、行財政改革に向けての数値目標の提言を行い、市側からも目標達成に向けての工程表が示された。

将来に渡る経済情勢を考えると不安は尽きないが、今後10年間の目標及び工程表が示されたことは大きな一歩だと考えます。

市は市民に対して、適切な情報を開示し丁寧な説明を行い、行財政改革を自ら先頭に立って押し進め、債務残高解消に向けて努力されることを望みます。

- ・21年10月掛川市より委員への就任要請があり、自分の経験が少しでもお役に立てるならばとお引き受けした。
- ・補助金の仕分けからスタート。200余の補助金がある事に先ず驚かされた。一部を抽出し、検討していく過程で、自分が法律や条例に精通していない事、又実際の経験が少ない事のハンディを痛感、市役所の皆さんの御協力を頂きながら任務の遂行に努力した。
- ・内容的には、一部に補助対象事業のマンネリ化、やり方によっては無駄の排除、更なる福祉の向上につながるものがあると感じられたものもあった。要は「削減ありき」ではなく、知恵を絞って目的の達成、福祉の向上につなげていきたいもの。
- ・続いて担当した支所機能と公共施設に関しては、現地視察も実施した。掛川市は南北に長く、間に小笠山を抱える環境から市民の皆さんの交通利便性が検討のポイントとなると感じ、先ずは南北道路を含めた環境整備が必要で、東海地震が強く叫ばれる中、防災も絡めての対応が肝要と判断した。
- ・かかる審議会は、仕分け的業務として「経費削減」が重視される傾向は否めないが、商工業や観光を含め前進すべきところには、資金を投入するなどの前向きな対応が不可欠と判断。その為の自主財源確保にも注力すべき点を強調してきた。
- ・全体を通して「市民の皆様の福祉の向上、活力あるまちづくり」を進めるために、市民と行政の相互理解と連携は欠かせない。その意味で3回開催された「市民対話集会」は、多数の参加と活発な意見交換が行われ有意義であった。
- ・委員10名、それぞれ個性あふれる方々の集まりであり、真剣に議論、行動してきたが、何と云っても田中会長の知識と経験に裏打ちされた理路整然とした対応と思いやりのあるソフトでうまみな運営でまとまりのある組織が築かれたと確信する。
- ・今回の提言内容については、掛川市として、これを改革推進に着実に生かして頂くよう切に願います。
- ・最後に2年間に亘り資料作成、現地案内、質問回答など献身的に対応して頂いた松井市長をはじめ市役所の皆様に対し心より厚く御礼申し上げます。

平成21年4月、「希望が見えるまち だれもが住みたくなるまち掛川市」の構築を掲げ松井市政がスタートしました。そして始まった「3つの日本一」を目指す様々な取組、その中で特に私が注目したのは、二つの委員会の委員への市民公募でした。

「掛川市自治基本条例を考える市民委員会」と「行財政改革審議会委員会」・・・

どちらもこれからの掛川市にとって、とても重要な役割を担っていますが、私は迷うことなく行革審に応募しました。なぜなら、私の頭の中は政府の行政刷新会議や、静岡県の実業仕分け、浜松市の行革審の在り様を思い描き、いよいよ掛川市でも「事業仕分け」が始まると期待し、是非とも行革審の一員となり、掛川市にとって待ったなしの行財政改革に、一市民の目線や感覚を吹き込むことができたかと、身の程もわきまえず思ったからです。

しかしながら、今回の掛川市における「行財政改革審議会」の考え方や手法は、私の思い描いていたものとは少し違っていました。当初はその違いに戸惑いも感じましたが、目からウロコ！何事も新たな切り口の開拓や、発想の転換の必要性を認識するに至りました。

審議会の冒頭に掲げられた運営に関する5つの基本理念の中で、特に私が意識し大切にすることがあります。それは・・・

「過去」よりも「現在」・「未来」志向

- ・過去の経緯も重要だが、むしろ市の現在と将来に目を向ける
- ・過去の批判はしない

「無駄の排除」よりも「資源の有効活用」

- ・「削る」発想ではなく、現有の資源を最大限に有効活用して、市民生活を向上させることを重視する
- ・「有効性」や「効率性」だけでなく、「公平性」や「安全性」にも配慮する

以上のような崇高な理念の下、私達は初年度、230本ある補助金の中から15本の見直しを行い、その検討結果を市に提言しました。私はその内の5本に関わらせていただきましたが、数十年間の長期にわたり継続されてきた補助金も多数あり、どの補助金も現在の社会情勢に即した、根本的な見直し時期が来ていることを痛感しました。時間的制約もあり残念ながら満足できる結果には至りませんでした。

そして、昨年度は自らが志願して、以前から事の成り行きを注視していた、大型プロジェクト「駅前東街区再開発事業」の検討をする、分科会のメンバーとして活動しました。これもまた数十年から浮き沈みを繰り返し、様々な課題を抱えたまま現在に至るプロジェクトでした。街中に以前の様な賑わいを取り戻したい、街中を活性化したいという思いには共感理解は示しても、それがイコール再開発ビル建設という選択肢だけではないと、委員として臨んだヒアリングや先行地視察などを通して、改めて実感しました。

検討会議を重ねる事に、経済情勢や市民ニーズに今一度真摯に向き合い、掛川市民一人ひとりに夢を与え、行きたくなる街中とはいかなるものか、もっともっと知恵を出し合い議論していただきたいと強く願って来ました。先ごろ市は、再開発ビルの中に公共床は取得しないと言う結論を出しました。私達分科会の「公共床は必要ではない」と言う、熱き思いが届いたことに、多少なりとも報われた感がありました。しかし、これからが正念場、世の中、不況の嵐が吹き荒れる中、巨額の税金9億5千3百万円の投資は、確固たる「安心・安全な計画」が提示された時点においてのみ、実施していただきたいと切に願っています。叶うものなら事業の今後の成り行きを委員として、見届けたいと言う思いもありますが、その任は次なる組織にお願いしたいと思いません。

末文となりましたが2年間、何かと思慮分別に欠ける委員ではありましたが、皆様にお支えいただき委員任期を全うできましたこと、心より御礼申し上げます。

「掛川市行財政改革審議会 活動を振り返って」

H23年11月 審議会委員 西村 康正

◇行財政改革審議会委員への参加

「自立」をテーマに松井市政はスタートしました。暦年の「定住圏構想」のもと高いGDPの成果を得る反面、多額の債務残高の課題も顕在化し、現下のデフレ環境下、豊かな掛川市を後世に残すため積極的な行財政改革を断行する必要性が叫ばれるようになりました。従来型の量的行政サービスから、経済の低成長、少子高齢化、多様な市民ニーズに対応するには行財政の考え方や仕組みを転換する必要性が求められました。また都市経営は市民主権の時代に突入し行政の均一・統一的やり方から、多様な主体が公共サービスを支える抜本的なパラダイムの変更が必要となってまいりました。

上記、市政の要求を受け、私は行財政改革審議会委員への参加を決意しいくつかの政策ポイントを掲げました。1) 行革推進の基本となる「ガバナンス構造改革」について、2) 現環境下に相応しい「マネジメント改革」、3) そして市民との情報の共有化等を図る「コンプライアンス改革」の3点でした。ガバナンス改革では、「官」の構造改革、事業と資産の民間移行、官に変わる地域の「安全・安心・成長」の受け皿となる新しいシステムの開発、例えばこれからの市民生活の喫緊の課題、伸張する福祉・医療・教育等の対人サービスについても、事業と資産の市民へのシフトと同様に、市民参加の運営システムに移行させる「官から民への大政奉還」というKey-Wordを出しました。また、2つ目のポイントである、「マネジメントの改革」では、身の丈改革が必要で、今後大きな負担となる市債残高や減り続ける税収、増え続ける経常支出という直面する財政課題に対し、如何に急ブレーキをかけ立て直すか。収入に見合う支出という大原則のもと木目細かなマネジメント改革を断行しなくてはなりません。市長を核に強烈的な構造革新体制が構築され、庁舎あげて取組む際には徹底した情報公開やオンブスマン制度等のコンプライアンスを抜きには活動の拍車化は難しいものとなります。前例踏襲・縦割り・規則優先・・・そんな行政固有の体質を遺伝子レベルから変革させることも一方では大変に重要なこととなります。そういう思いを胸に初めての経験となる行財政改革審議会に参加を致しました。

◇有意義だった2年間

平成21年11月、いよいよ行革審がスタートしました。田中会長のリーダーシップのもと、まずは補助金の見直しで幕を開けました。行政評価手法という科学的なアプローチ手法は目に新しく新鮮で有効なものと直感しましたが、その際自分のスタンスにもいくつかの基準づくりを行いました。1) 企業であれ行政であれ改革に当って一番大事なのはトップの決意。直視すべき重要課題をデータと事実をもとに「いつまでに何をどこまでやるか」を明示する。2) そしてその結果を徹底的に情報公開すること。問題は全て外部に明らかにし、外圧をテコに体質を変える取り組みを行う事。3) Topの役割期待と現場の役割行動のズレをなくすこと。つまり市長・当局の強烈的なリーダーシップの発揮が重要なこと。4) また、市や審議会だけでは抜本的改革は出さない。市と利害関係のない人材の登用や住民参画の場を設けること。5) 改革が進めば守旧派議員や有力者との摩擦が出てくる。その際には問題の本質を訴え続けること。この5つを事業仕分けを行う際の基本的な考え方として臨んでまいりました。

後年度、行革審は更に発展をしいよいよ改革の本丸への取り組みが始まりました。明確な数値目標の設定も決まりました。経常収支比率83%以下、将来負担比率130%以下、債務残高100億円削減です。その後財政健全化等を評価する指標が現実性に乏しいことや議論の出発点となった長期財政見通しに妥当性に乏しいことが判明し、その修正に多くの議論と時間を割きましたが、結果ますます納得性の高いものが出来ました。この目標修正議論を推し進める際、以下のポイントを論点として主張したことを報告致します。31億円もの削減目標は非常に厳しく難しいもの。従来手法での予算管理には限界が明白で、財政面で見るとこれまでの改革は単に予算の削減や新たな税収確保、各種料金の値上といったPL管理が中心でした。今後は債務圧縮や資産の有効活用などBS管理面での改革を同時に行う。具体的には官の事業と資産を徹底的に民間委譲すべきことや、市が建設・保有し外郭団体やNPO等に運用委託する考え方の流動化も委託費を中心に提言を繰り返しました。事実、実際に再設定された数値目標には経常収入「ゼロ成長」、「経常経費の身の丈運用」等での削減額31億円が明記され、その実現には抜本的な構造改革が大命題であることが一目瞭然のこととなりました。このあるべき姿への具体的数値化により、来るべき成長戦略投資や債務残高圧縮への道標も出来ました。また、「福祉・医療・教育」、「少子高齢化」、「デフレ経済」等の社会環境の変化は急激で既存システムの継続は財政面からも運用面からも限界状態となっています。行政の基本原理は官僚制と均一平等主義。新たに出現したサービスに個々対応すると膨大な財政赤字が発生します。この未知なる課題解決には新しいシステム創出が大変に重要な政策課題となります。そのソリューションが市長の訴える「市民参加型」システムの確立だと確信しています。この主張は他委員からも更に熱く語られ優先検討課題化された答申内容となったことは素晴らしい事だと思います。

私の主張は、「官から民への大政奉還」です。1) 事業や資産の民間委譲、2) 社会的要請の強い分野でのサービス主体の民間委譲。そしてこれからの議論になるであろう第三の視点、今後益々地域社会運営の一翼を担う企業の社会性強化が重要と考えます。この三つの視点は必ず次期審議会でも重要なテーマになろうかと思えます。地域(市民と企業)と行政の一体化が行革推進後の「あるべき姿」と信じています。

◇最後に

東日本大震災を経て、企業の社会的責任(CSR)への感心は益々高くなってきましたが、今、CSV(共有価値の創造)という考え方が急速に企業に定着し始めているそうです。企業が善行や慈善行為で行ってきた事柄(CSR活動)から経済的・社会的便益や企業と地域社会との協力のもと「価値の共有」を図ることにシフトしてくるということですが、いよいよ地域社会は「行政と市民と地域企業」とのコラボレーションの時代に入ってきたようです。社会がかわり地域が変わる。市民も企業も変わる。そんなパラダイム変換期にいつまでも「アンモナイトの化石の中」にいて「いいのしょか? 幸い行革審ではそんな体制打破の診断書と大所からの処方箋を作成しました。課題解決への具体的処方箋は今後の取組み方にかかっています。あとは行動のみです。田中会長からは新しい制度設計の提案もなされました。行政の皆さん、次期委員会委員の皆様の力強いリーダーシップの発揮を期待しています。

*「CSR」:Corporated Social Responsibility 「CSV」:Creating Shared Value

「市行革目標の検証と再設定」グループの結論「31億円削減」について

鈴木純一郎 11.11.16

09年11月～12月、審議会のスタート前後の日記を読み返すと、行財政改革がどうあるべきかについて、幾つかの文章が残されている。焦点の定まらない雑駁な文章ばかりなのだが、要約すると以下のようなになると思う。

- (1) 改革目標を明確にすること。そのためには目標を数値化すること
- (2) 歳出可能な金額を明確にすること
 - ① これまでの市税収入、交付金収入、補助金収入は期待できない
 - ② 病院建設等、大型事業に歳出が不可避
 - ③ 原資に制限を設け、全ての歳出に優先順位をつけて事業の採否を決める。予算超過以降の順位については実施しない。
 - ・ 優先順位のつけ方自体に市政の方針が明確に示されることとなる
 - ・ 全項目に優先順位をつけることにより、前年踏襲主義、縦割り主義の弊害を除く
 - ・ 出来るだけ多くの事業を実施しようとするため、必然的に各事業がスリム化
- (3) 市民参加、市民の活動を中心とした行政運営を目指すことで、財政危機を乗り越えかつ、市民の喜びにつなげることが可能

審議が始まってすぐ、市の長期財政計画が示された。数値化された長期計画が出されること自体画期的とのこと。敬意を表しなくてはと思う。しかしその計画には、時代状況に対する危機感が欠けていると考えざるを得なかった。例えば、

- (1) 補助金、物件費の削減計画が毎年1%ずつ。人件費削減より大きい建設投資の削減
- (2) 補助金の削減についての議論は、総論賛成各論反対の典型
- (3) 駅前再開発ビルは他市の例を踏襲する安易な計画。皮肉なことに前例は、全てとっていいほど破綻していた。

以上は言い直せば、前例踏襲でかつ組織改変を伴わない、いわば守旧的な計画であり、求められている「改革」にはかなり遠い計画だと思われた。「改革」のためのスキームが必要であると思われ、試行錯誤し、そして辿り着いた分科会の成果が「31億円削減」の数値目標であった。

精緻なデータ分析には時間が足りなかったし、達成への道筋を示しえたわけでもない。しかし、市当局の取り組み如何では激しい変化の時代に対応する、新しい市政の姿が見えてくるのではないかと思っている。具体的な企画立案、そして実行は全て市当局に担われているのである。

新しい時代が始まってしまった。少子高齢化、全産業で進む空洞化、政府の財政危機、そして東日本大震災。未来への想像力が試されているし、発想の転換が求められている。多くの矛盾が絶えることなく市政を襲うことだろう。市民の1人として、市長を始めとする市職員全員の「改革」が達成されるよう心から望むものである。

追加。以下は任期終了に当たり心残りに思うこと。次回以降の参考にして頂ければ幸甚。

- (1) 「市民参加」の具体的な仕組み全般について議論できなかったこと
- (2) 審議会委員と市当局、関係者で、専門家を交えての勉強会が出来なかったこと
- (3) 飲ミニケーション等、市の方々との意見交換の場が不足していたと思われること

掛川市における行政改革の「改革」について

田中 啓

私は行政の研究者として、自治体の行政改革の動向には強い関心を持ってきました。かねてから不満に感じていたのは、長年にわたり自治体の行政改革が国の主導により「受動的」に実施されてきたことや、既存の制度や事業を前提としてそれらを見直すという「後ろ向き」の改革が中心になってきたことです。

そこで、本審議会の会長をお引き受けするにあたり、これまでのような自治体の行政改革を「改革」したいと考えました。実際に審議会が始動してからは、そのような方針を明確に打ち出し、その方針の下で、市に対して注文を出したり審議会として独自の活動を行ったりするなど、掛川市の行財政改革を従来の自治体の改革とは大きく異なるものにすることができたと思います。例えば、審議会が直接行政の見直しを行うのではなく、市に対して主体的に改革を実行することを求めたり、改革に当たり中長期的な財政見通しの作成を求めたりしたことは、従来の自治体の行政改革の「文法」にはなかったことです。

市民の中には、このような審議会の取り組みを物足りなく感じた方もいることと思いますが、私自身は本審議会が採用したアプローチによって、掛川市が持続的に改革・改善に取り組み、結果的には掛川市民にとって望ましい変化がもたらされると信じています。

もちろん、実際にそのような変化が実現するかどうかは、今後の市の取り組みにかかっています。そのため本審議会では、最終提言において、市による持続的な改革を確保するための体制・手法を提案しました。市長および市の職員の方々には、本提言書の趣旨を十分にご理解の上、提言内容を着実に実施することを望みます。

また、市の持続的な改革を一層確実なものとするためには、掛川市民が市の行財政改革に関心を持ち続けることが極めて重要です。市民の皆様には、今後も引き続き掛川市の改革の動向を注視するとともに、積極的にご意見やご提案を表明して頂くようお願いいたします。

今回、掛川市で始まった新しい行財政改革の取り組みが十分な成果を上げ、国内の他の自治体でも掛川市を模範として、同様の取り組みが広がっていくことを期待しています。

最後になりますが、私の拙い会議運営に耐えながら、審議会活動に積極的に取り組んで下さった委員の皆様には、心よりお礼を申し上げます。私が述べるまでもなく、委員の方々はそれぞれに豊富な経験と高い見識を備えておられ、審議会としてはこれ以上望むべくもない布陣でした。そのような委員の皆様と2年間にわたり一緒に活動させて頂いたことは、私にとっても大きな喜びでした。

このメンバーによる活動がこれで終了してしまうのは大変残念なのですが、各委員とも審議会委員の立場を離れても、今後とも掛川市においてそれぞれ重要な役割を果たしていかれる方ばかりと確信しております。

委員の皆様には今後の益々のご活躍とご発展をお祈り申し上げるとともに、掛川市がさらに住み安く豊かなまちになっていくことを心より願っております。

「掛川市行財政改革の提言」

1、活動総括

【2年間の活動の概要】

市民に密接な補助金と行政の代行といえる委託料は、対象数が多く時間を費やした割には歳出比率が低く、数値的にはあまり効果が出せなかった感がある。補助金・委託料は一律削減や削減ありきではなく、財政危機状況でのプライオリティを考え一つ一つ丁寧に検証し、行政が日頃から無駄の削減を図るよう指導する必要がある。むしろ歳出比率の高い大型プロジェクト、人件費、事業費、議会費など、削減の根幹に関わる大きな支出項目や、審議会委員の提言内容等に関して、具体的に議論すべきだったと思う。分科会方式で少数の意見だけで検討し、後から全員協議と言っても資料や知識の差もでき、結局踏み込んだ協議にならず、結論を審議会全体で議論を尽くしたものと捉え難い。

【市の取り組みの評価】

3・11以降、日本だけでなく世界の国々も財政不安が叫ばれている中、行政が財政危機をどこまで真剣に感じ、本当に変える気があるのか疑問に思う。将来負担、経常収支等各種の比率の設定の甘さなど、行政と市民との危機意識の隔たりの大きさを感じる。市民に痛みを伴わせる前に、行政・議会自体が内部で人件費の削減など自助努力を徹底的に行われなければ市民の理解は得られない。民間であれば赤字会社はボーナスカット・給与の減額は当たり前。「トップが変われば会社も変わる」、市長を始めとする幹部職員が強い責任感を持って改革をしてもらいたい。厳しいようだが、市が常に内部改善に取り組むのは仕事として当たり前のことであり、今回はただ市の取り組み状況が公開されたに過ぎない。これから行財政改革のスタートである。縦割りの考えではなく、横に協力し合って無駄のない市民にとって利用しやすい役所を目指して欲しい。一般市民への情報公開と説明責任をもっとする必要もある。

【審議会の成果と課題】

最初に行政に任せるやり方で良かったかどうか、大型プロジェクトなど行革審から提言しても取り上げられず、行政の目線で作成した工程表が基盤になり、数値や期間もそこから大きくかけ離れる事がなく、市民が期待する成果を出せなかったと言える。行革審は最初から独自の目線で改革案を出すべきだったのではないか。結局行政の出来る範囲に収まり改革とは言い難い。対話集会で市民に駅前再開発の現状を知らせ今の行政のあり方に関心を持ってもらった事は良かった。市民への情報公開・説明責任の場として、今後も市民対話集会の継続を望む。

2、提言

【駅前東街区再開発事業】

街中が活性化される事は大賛成であるが、市の財政状況を考えると行政に頼らず、民間で進めるべき。また、箱物を作って破たんした場合、行政が関与せざるを得ない可能性もあり市のリスクも大きい。「駅前で箱物を作ればすぐ活性化」という考えは成功例が少ない。車社会においては

無料駐車場で買い物ができるのに駅前にわざわざ駐車料を払って買い物に来る必要性がない。駅前活性化を違う視点で考え、駅から掛川城まで、東西の店舗も含め広い範囲で散策して楽しめる空間を作るのも良い。今ある施設を工夫活用し市民や学生などから広くアイデアを募集して積極的に新しい街中再生を試みてはどうか。また、駅前に人が集まる環境整備も必要。無料か安い駐車料、100円バスなどを南北にも走らせ、観光客だけでなく掛川市民も市内を動きやすい交通アクセスを整える事も重要。

【ポスト行革審の体制・進め方】

行革審の仕事は本来は議会の仕事である。財政危機を招いた一因は行政のみならず議会にもある。議会がそのチェックをしっかりと遂行するという本来の仕事をしていれば、行革審も必要ないと言える。行政と議会にはもちろん自助努力を期待しているが、システムとして行政と議会をチェックするポスト行革審の必要性を強く感じる。行政と市民では目線も違い、それぞれ違う観点から見ると異なった問題点が出てくる可能性がある。行財政改革評価委員会が監視だけの物で良いのか、行政は行政の立場で、行革審は独自の考え意見で進めるべきではないか。権限のない審議会では実効性がなく机上の空論で終わってしまう。市民アンケートでも行革審の甘さに不満を持っている市民も少なくない。本当に改革をする気ならポスト行革審に権限を持たせて結果を出すべきである。

もっと委員の人数を増やし幅広い市民の声を聞くべき。新しい視点で問題点の解決が図れるかもしれない。行政とは別の独自の機関にしなければ、市民の声が反映されない。最終的には、今の財政危機を行政と議会とで解決し行革審が必要でなくなる事を望む

【その他】

不祥事を防ぐために行政は自浄作用の働くシステムをしっかりと作るべきであり、職員の雇用方法を再考する必要もある。市民からの声を確実に行政に上げていけるボトムアップ方式をきちんと築くことが重要である。行政内も同様に、現場の若い声を吸い上げる。市民の幸せ・利益を第一優先に考え、浜松の様に、行政に対する市民の満足度を量るための市民アンケートを継続的に行うなど、具体的な方法を実施することを望む。

3、今後の行財政改革のあり方

改革フォーラムは行政が内部で改革を行う当然の姿を公開し、市民も傍聴して情報を共有できる良いシステムである。今後、行政と市民が信頼関係を築き、財政危機を予防するためにも、第3者による監視機関は継続的に必要だと思われる。また、市民からの批判や厳しい意見は改革（改善）への重要な指摘と捉えてしっかり受け止め、安心安全な市政実現の為、大いに活かすべきである。

2年間の行革審議委員を振り返って

松本 春義

市役所から行革審議委員への依頼があり非常に悩んだ中で、掛川市行財政改革審議会を深く理解しないまま、当時ブーム的であった事業仕分けぐらいの感覚でお受けし、いざ審議会に臨んでみたものの、審議委員皆さんの見識の高さ、あるいは、問題意識、目の付けどころ等々に大きなギャップを感じ、自分のレベルの低さに大変ショックを感じました。しかし、この審議会の田中会長のすばらしいリーダーシップの下に、掛川行革審の位置づけと体制、基本認識、そして、行財政改革に対する基本姿勢、行革審の基本理念が明確化されており、私自身、審議委員としての自覚、責任の重さを強く感じたところでもありました。

行政には無知であった為、この2年間テーマを与えられる毎に事前学習をしっかりとさせていただきました。行政側も基本的、あるいは、的がずれたような質問にも懇切丁寧に教えていただき、又、今まで見る事が出来なかった情報等も開示していただき大変参考になりました。さらに、現地視察として公共施設、支所等にも市の担当職員に同行していただきヒヤリングや、3現主義で現場・現実・現象を確認し実態を把握する事もできました。これらの基礎データを基に民間企業で働いてきた経験、あるいは、市民目線で問題提起をして参りました。

この2年間で印象に残った事は、やはり3回開催しました「市民対話集会」でした。従来、私達市民が知り得る行政の情報、主に「広報かけがわ」ぐらいのものでしたがこの市民対話集会では、市長をはじめ行革審議委員、市の幹部、担当者が、パワーポイントやペーパー資料を見せながら直接参加市民に報告、説明をした後、参加者からの質問、意見、要望を受け、それに対する答弁をする場面に、会場の盛り上がり、市民の行政に対する関心度の高さに驚きを感じました。この市民対話集会は、今後行政情報を市民に伝える場、あるいは、市民からの意見を吸い上げる場、そして、市民とのコミュニケーションの場としてのすばらしい手法、ツールになると思いました。

この行財政改革審議会の発足により、掛川市の行政に対する市民の関心は、益々高くなり今まで以上に厳しい目で見るとであろうし、市側も今まで以上に緊張感を持った行政運営をされると思います。又、審議委員の立場としても2年間の活動を集約した行革審提言事項を、今後どのように行政に反映していただけるか、注視し期待をしていきたいと考えます。

2年間、貴重な経験をさせていただき感謝申し上げます。

私は、18年余にわたり市議会議員として、市民の目線で議会や市政に臨んできました。議会の経験と行財政改革審議会との違いは一言でスピードです。議会ではいくら市民の立場から主張しても、市当局の示した方針は異論はあっても原案通りほぼ承認されてしまいます。私が見た光景は、各種の会議後廊下で幹部職員が頭を下げ「実力派」の議員が笑って胸を反らしている姿でした。

こうした流れに一石を投じたのは行財政改革審議会であったと思います。特に、私が関わった「社会福祉協議会」のあり方について、近年 社協の安い職員の給料を利用して市の直営から 社協への委託事業ばかり増えている現状があり、本来の社会福祉協議会の役割を担った自立化の促進と、職員の待遇改善を主張してきました。さっそく、社協の「あrikata検討委員会」が開かれ独自に経営方針、戦略等の検討が始まりました。さらに、駅前東街区再開発事業については、誰もが成功するかどうか、疑問を持ち、公共床の取得や空き店舗などが公金のさらなる投入にならないか、口には出さないが多くの市民は心配していたものでした。市当局は国や県からの交付金があるからと「推進」の方針でした。行革審では全国的にも成功例が少なく、明確な展望が無い公共床の必要性は妥当ではない、などの問題点や課題を述べてきました。そして市当局もついに公共床計画の撤退や再開発ビル建設における課題を明確にしました。

その他、いくつかの改善点も生まれてきました。今回、行革審の議論のなかで市議会を越えて改善されてきたことは、田中会長を先頭に皆さんのご努力の賜物と思います。

最後に、苦言と言いますか、これからの行革審のありかたについて述べます。行革審で感じたことは、まず削減・民間委託、費用対効果がなどが議論の前提にどうしてもなりがちでありました。十分な調査をした上で結論を出すべきものと思います。具体的にはさんりーなやたまりーなのような体育施設や公園などは市民の健康と未来をにう子どもたちに健全な精神や豊かさにつながる重要な施設です。安易に民間委託を導入すれば利用者からの負担金徴収に跳ね返り市民からは利用されない施設になってしまいます。

市の職員数で見れば、2010年の資料ですが、県下 21 市中最小であり、職員担当面積でも 3 位です。

私は3、11東日本大震災へ復興ボランティアにわずか 5 日間ですが行きました。そこで見たものは組織的に訓練された自治体職員が居なかったことです。しかも民間のボランティアに頼れるほどボランティア団体は機能化しておりません。東日本大震災でも自治体職員数が少なかった事が被災者の増大さを招き、その後の災害復興にも問題があったと指摘されています。

特に東海地震の発生が心配されるこの地域においては組織的に訓練された市の職員がどうしても必要です。現在、防災の担当課はパートまで含めても数名です。これでは 13 万市民の安全・安心はどうでしょうか心配です。市の機構整備を急いで、担当職員を増やし、各地の自主防災組織を一層向上させまた、民間ボランティアの育成・組織化を担当課が先頭に立って地域にも入るなど積極的にこなすべきです、減災に向けての指導監督体制を抜本的に強化する必要があります。

また、専門性が必要な図書館、幼児教育など非常勤職員に頼っていいのでしょうか。

法律、法令に制限されて業務を行なっている税務課など人口に見合った職員数があるのでしょうか、秘守義務が課せられる業務に非常勤職員が働いていないのでしょうか、職員同士が励ましたり、笑いあうような豊かな職場環境が作られているのでしょうか、メンタル面で悩みがある職員や長期休暇者などが増えてはいないのでしょうか、等々十分に精査してみるべきだと思います。給与を減らし、互助会給付なども減らすなどこうした事を続けていれば優秀な職員も人材も掛川市には集まりません。

次に行革審の今後の方向性ですが、大震災後の経済情勢や国の新たな政策をしっかりと見据えて、職員数や、経常収支比率や将来負担比率、借金の残高をいくりにするかなど市は改めて、行革目標を再設定すべきです。その上で行革審の必要があれば、市民等に再募集してみたらどうでしょうか。

「広報かけがわ」で行革審の委員募集を見た。掛川市で子供も生まれ育ち、お陰様で起業もできた。掛川市は生まれ故郷でないが、30年近く住み、地域社会の恩恵も受けている。本市に本社を置く企業として、市のために何か貢献できればと思い応募した。

松井市長から副会長を頼むと言われ、身の程も知らず引き受けた。引き受けた理由は、行政評価学の田中啓静岡文化芸術大学教授に会長を依頼していると聞き、行革のプロと一緒に市の改革をやることは素晴らしいと思ったからである。

私の予感は当たり、田中啓会長は、行財政を知り尽くしており、行革を単なる「仕分け」に終わらせない手法と素晴らしい指導力で我々をけん引されたのは流石であった。

田中会長の「リーダーシップ」と松井市長の行革に対する「強い想い」を私は意気に感じ、市民目線で遠慮しないで言いたい事を堂々と主張した。

平成21年12月に実施した「補助金見直し公開ヒアリング」は、審議会を3つの分科会に分け、15事業の評価対象事業を選定し、細かくヒアリングを行った。恐らく市民、マスコミを入れての公開ヒアリングは本市において初めての取り組みではなかろうか？

平成22年度においては、再び審議会を3つの分科会に分け、

- A 大型プロジェクトの見直し（駅前東街区再開発事業）
- B 公共施設、支所機能の見直し
- C 補助金、委託料の見直し

の3つのテーマについて調査、審議した。

私は、市のかねてからの懸案事項であり、市民の関心も最も高く、互いの利害が交錯している「駅前東街区再開発事業」の検討を担当した。分科会長として、事業の抱えている問題点がわかればわかる程、究明し、情報開示を求め、議論を尽くす必要性を感じた。そのため、徹底的に納得できるまで審議する姿勢を崩さず、6回に渡り積極的なヒアリングを市当局や地権者法人と行った。

ヒアリングだけでは机上の空論になると考え、現場を見て裏付けを取るため、12月6日（月）に沼津市「イーラde」、磐田市「天平のまち」「リバーラ磐田」、浜松市「ザザシティ」を視察した。

市の担当課長や職員が決算書まで開示してくれた沼津市、市の対応はないが、地権者の社長が熱心に説明と苦労話を披露していただいた磐田「天平のまち」、当方のみで視察した浜松市の「ザザシティ」。

噂には聞いていたが、師走だというのに、街は閑散としており、歩道を歩く人さえおらず、ビルの中は閑古鳥の状態。現地に来て、街を見て、関係の話を聞くことで、市民の不安が実証された想いがした。

再開発ビルを建設するには、乗り越えなければならないハードルが多く、しかもそれはとてつもなく高い。

さらに、3.11東日本大震災、EUのギリシャ、イタリアに見られる財政危機、ソブリンリスク、超円高による産業の空洞化、工場の海外移転、少子高齢化による人口減、消費税増など社会経済を取り巻く状況は非常に厳しい。10月24日に市は、公共床を取得しないと市議会で報告したが、いっ

たいどんなスキームなら再開発事業が上手くいくのか。神様でも皆目見当がつかない状況である。

私は、市街地活性化は必要であると強く考えている。頼もしいことは、若い人達が地道に街の活性化に頑張っていることである。掛川J Cの人達、「友引ストリートカフェ」をやっている有志の人達、それぞれ熱い想いを持っておられる。街が活性化し、他市からビジネスや観光で本市を訪れる人が増え、物が売れ、住民が増え、税収が増加する成長戦略が必要なのだ。

その為には、他市にない、掛川オリジナルの“コンテンツ”が絶対欲しい。多額な資金を投入しなくても魅力あるソフトが・・・。

平成23年度においては、審議会委員を2つの分科会に分け、

A 改革フォローアップ（市の改革の進捗状況のチェック）

B 改革目標の検証・設定（市が目指すべき目標の検証・設定）

の2つのテーマについて検討を行った。私は、分科会Bの取りまとめを行った。市の改革目標は、10年後の（H22年度～H31年度）財政健全化を示す指標について、経常収支比率83%以下、将来負担比率130%以下に抑えろとし、その為に必要な削減額17億円としている。

しかしながら、この目標値は税収を平成22年度と同額で、今後10年間推移するという甘い見通しを前提に立てられている。「駅前東街区再開発事業」の検討の際に指摘した「3.11東日本大震災、EUギリシャ問題」などを考慮すれば、当然税収の大幅な落ち込みは避けられないところだ。

したがって、思い切った削減がなければ目標の達成は不可能である。故に17億円ではなく、31億円の大規模な削減が必要である。そしてその為には、枝葉の部分の見直しでなく、従来の手法を大胆に見直す幹の部分の削減が必要となる。前例踏襲、縦割り行政でない抜本的な見直しを行い、21世紀の時代に最も適した行政組織に再編成することが最も大切である。

市の独自の設定数字の努力は可としたいが、我々を取り巻く環境の激変を考えれば、分科会Bの31億円削減が、市の目標達成の為に必須条件と考える。それほど現下の情勢は、逼迫しているという事だ。

最後に市民対話集会の開催である。1月29日（土）掛川市生涯学習センター、6月26日（日）大須賀中央公民館、10月15日（土）大東文化会館シオーネの3ヶ所で開催し、合わせて740名の市民の方が参加された。市民の生の声を聞き、それを行革に反映させるため、また、行革に関心を持っていただき、後押しをいただくためにも、一人でも多くの人の参加が必要である。

結びに、参加された市民の方からのアンケート調査結果で、とても印象に残った意見があるので披露する。

「今日は、豊かさが当然とされているが、市民も耐えるべきは耐えなくてはならない。市民が国に、市に頼りすぎている。私個人は、我慢すべきは我慢します。ぜひ本質的な改革をお願いしたい。」

「厳しい意見が、むしろ心地よい位でしたが、市民の意識改革が非常に重要だと思います。〇〇をやって欲しいという意見でなく、自分たちで〇〇をやりたいという市民が必要。自立した市民であって欲しい。」

以上、我々よりも市民の方が十分厳しい覚悟と見識をお持ちのようでとても心強い。市と市民が相互理解と協力により行革を進め、日本一住みやすい安心・安全なまち掛川を目指し邁進しようではありませんか。

付属資料 1 審議会委員名簿

No.	氏 名	備 考
1	田 中 啓	会長
2	米 田 博 文	副会長
3	石 野 哲 也	委員
4	伊 藤 鋭 一	〃
5	窪 野 愛 子	〃
6	西 村 康 正	〃
7	鈴 木 純一郎	〃
8	寺 嶋 慈 子	〃
9	松 本 春 義	〃
10	水 谷 陽 一	〃

付属資料2 掛川市行財政改革審議会設置条例

平成21年9月30日

掛川市条例第30号

改正 平成22年3月31日掛川市条例1号

(設置)

第1条 地域経営の視点に立ち、社会経済情勢の変化及び地方分権時代に対応した簡素で効率的かつ効果的な行財政運営を推進することにより、市民、市民活動団体、事業者及び行政の相互の信頼関係に基づく市民参加型の都市経営の実現に資するため、地方自治法（昭和22年法律第67号）第138条の4第3項の規定に基づき、掛川市行財政改革審議会（以下「審議会」という。）を置く。

(所掌事務)

第2条 審議会は、市長の諮問に応じ、行財政改革の推進に関する事項について調査審議する。

2 審議会は、前項の規定による調査審議を行うほか、効率的かつ効果的な行財政運営に関する事項について審議し、市長に意見を述べることができる。

(意見等の尊重)

第3条 市長は、前条第2項の意見を受けたときは、これを尊重しなければならない。

(組織)

第4条 審議会は、委員10人以内をもって組織する。

2 委員は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

(1) 行財政改革その他都市経営に関し学識経験を有する者

(2) 公募により選出された市民

(委員の任期)

第5条 委員の任期は、2年とする。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

2 委員は、再任されることができる。

(会長及び副会長)

第6条 審議会に会長及び副会長を置く。

2 会長及び副会長は、委員のうちから市長が指名する。

3 会長は、会務を総理し、審議会を代表する。

4 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき、又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第7条 審議会は、会長が招集し、会長が議長となる。

2 審議会は、委員の過半数が出席しなければ会議を開くことができない。

3 審議会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、会長の決するところによる。

(意見の聴取)

第8条 審議会は、必要があると認めるときは、関係者の出席を求め、その意見又は説明を聴くことができる。

(庶務)

第9条 審議会の庶務は、企画政策部において処理する。

(委任)

第10条 この条例に定めるもののほか、審議会の運営に関し必要な事項は、会長が審議会に諮って定める。

附 則

1 この条例は、公布の日から施行する。

2 この条例の施行後最初に行われる審議会は、第7条第1項の規定にかかわらず、市長が招集するものとする。

附 則 (平成22年3月31日掛川市条例第1号抄)

(施行期日)

1 この条例は、平成22年4月1日から施行する。

付属資料3 掛川市行財政改革審議会の活動実績

1 平成21年度の活動実績

時 期	行革審	掛川市
H21	11月14日	第1回審議会 ・委員委嘱 ・取り組み内容
	12月7日	第2回審議会 ・審議会の進め方 ・補助金見直しの方法
	12月17日	庁議 ・庁内補助金見直しの方法
	12月20日	第3回審議会 ・公開ヒアリング ・WG内検討作業
	12月21日 ～年末	WG別補助金見直し結果とりまとめ ・WG内検討作業 ・WG別見直し結果とりまとめ
H22	1月8日	経営戦略会議 ・庁内補助金見直し結果とりまとめ
	1月12日	第4回審議会 ・補助金見直し結果とりまとめ
	1月20日	第5回審議会 ・補助金庁内見直し結果審議
	1月22日	人件費削減発表
	2月22日	平成22年度予算案発表
	3月18日	第6回審議会 ・H21年度の総括 ・H22年度以降の進め方

2 平成22年度の活動実績

時 期	行革審	掛川市
H22	4月28日	長期財政見通しの策定 行財政改革方針の策定 ・関係課協議・検討
	6月2日	行財政改革方針の策定 ・経営戦略会議で決定
	7月14日	公共施設維持管理費の見直し ・指定管理者モニタリング実施 改革工程表の策定

	8月2日	第4回審議会 ・行財政改革方針の審議	改革工程表の策定 ・経営戦略会議で決定
	9月2日	第5回審議会 ・審議会の独自審議テーマの検討 ・市行革の取り組み状況の審議	行革方針・工程表の全庁職員周知 公共施設維持管理費の見直し ・指定管理者モニタリング結果公開
	9月29日	第6回審議会 ・審議会・分科会の進め方 第1回分科会（A、B、C） ・検討の進め方、ヒアリング	・利用料金制度の検討 支所・公共施設の見直し ・第1回検討委員会で協議 （見直しの必要性、視点等）
	10月13日	第2回分科会（A） ・ヒアリング、課題の整理	支所・公共施設の見直し ・第2回検討委員会で協議 （関係課が提案する機能等）
	10月15日	第2回分科会（B、C） ・ヒアリング、課題の整理	
	10月26日	第3回分科会（C） ・ヒアリング、課題の整理	支所・公共施設の見直し ・第3回検討委員会で協議 （課題・検討項目の整理）
	10月27日	第3回分科会（A） ・ヒアリング、課題の整理	
	10月28日	第3回分科会（C） ・ヒアリング、課題の整理	公共施設維持管理費の見直し ・利用料金制度の制度設計
	11月9日	第7回審議会 ・各分科会の協議経過の報告 ・市行革の取り組み状況の審議 第4回分科会（A、B、C） ・ヒアリング、課題の整理	支所・公共施設の見直し ・経営戦略会議で協議 （検討内容の中間報告） 公共施設維持管理費の見直し ・庁議（利用料金制度の導入決定）
	11月19日	第8回審議会 ・各分科会の協議経過の報告 第5回分科会（A、C） ・ヒアリング、結論取りまとめ	
	11月25日	第5回分科会（B） ・結論取りまとめ	
	12月10日	第9回審議会 ・各分科会の検討結論の審議	支所・公共施設の見直し ・支所機能検討、事務のすり合わせ
	12月16日	第10回審議会 ・各分科会検討結論の取りまとめ ・市行革の取り組み状況の審議	
H23	1月25日	第11回審議会 ・各分科会検討結論の取りまとめ ・提言書提出 ・市行革の取り組み状況の審議	支所・公共施設の見直し ・第4回検討委員会で取りまとめ （支所機能の検討結論） （公共施設関係は継続協議）

	1月29日	第1回市民対話集会 ・市行革方針の内容 ・審議会独自調査事項の検討結論 ・意見交換会	今後の改革の進め方検討 ・審議会提言書内容の検討 ・見直し方針、フロー等関係課協議
	2月		23年度組織機構 ・庁議で支所機能見直しを含め決定 今後の改革の進め方 ・経営戦略会議で決定 補助金・公共施設・第三セクター ・見直し方針・基準策定
	3月17日	第12回審議会 ・市行革の取り組み状況の審議 ・22年度審議会活動の総括 ・23年度の審議会活動の協議	職員説明会 ・今後の改革の進め方の全庁周知 補助金の見直し ・評価等着手 公共施設維持管理費の見直し ・社会体育施設の評価着手 第三セクターの見直し ・セクター内に検討会発足

3 平成23年度の活動実績

時期	行革審	掛川市	
H23	4月14日	第1回審議会 ・審議会の進め方 ・独自検討項目	補助金見直し ・担当課ヒアリング 委託料の見直し ・委託事業見直し方針策定 第三セクター見直し ・第1回状況報告
	5月26日	第2回審議会 ・独自検討項目の進め方論点整理	職員意識改革の方策検討 ・第1回庁内若手職員WG
	6月7日	第3回審議会 ・第2回市民対話集会の内容 第1回分科会（A、B） ・検討の進め方	補助金見直し ・第1回庁内検討 職員意識改革の方策検討 ・第2回庁内若手職員WG
	6月26日	第2回市民対話集会 ・市の見直し項目の内容 ・審議会の活動内容 ・アンケートの実施	
	7月4日	第2回分科会（B） ・改革目標の検証・設定 ・ヒアリング、課題の整理	補助金見直し ・第2回、3回庁内検討 ・見直し案内示

7月5日	第2回分科会（A） ・改革フォローアップ ・ヒアリング、課題の整理	指定管理者モニタリング評価 社会体育施設の見直し ・第1回庁内検討
7月27日	第3回分科会（B） ・ヒアリング、課題の整理	
8月3日	第3回分科会（A） ・ヒアリング、課題の整理	委託料の見直し ・担当課ヒアリング
8月22日	第4回分科会（A） ・ヒアリング、課題の整理	補助金見直し ・担当課再ヒアリング 社会体育施設の見直し ・第2回庁内検討 第三セクター見直し ・担当会長会議 ・第2回状況報告 職員意識改革の方策検討 ・第3回庁内若手職員WG
8月30日	第4回分科会（B） ・ヒアリング、課題の整理	
9月16日	第5回分科会（A） ・分科会結果とりまとめ	指定管理者モニタリングの公表
9月29日	第4回審議会 ・各分科会の検討結論報告と協議 ・第3回市民対話集会の内容	
10月15日	第3回市民対話集会 ・市の見直し状況 ・審議会独自検討事項の検討結果 ・アンケートの実施	指定管理者候補者公募 ・見直し結果反映（収支目標等） 補助金の見直し ・見直し案再内示 職員意識改革の方策検討 ・第4回庁内若手職員WG
10月19日	第5回審議会 ・各分科会検討結論の最終まとめ ・ポスト行革審の体制・方法検討	
11月11日	第6回審議会 ・改革フォローアップ、行革目標の検証・再設定に関する提言書提出 ・ポスト行革審の行革体制・方法 ・駅前東街区再開発事業について	
11月22日	第7回審議会 ・駅前東街区再開発事業の提言書案について ・最終提言書案について	
11月30日	第8回審議会 ・最終提言書提出	