

## 第2回 大阪市行財政改革検討委員会 会議録

日時 平成21年1月26日(月)17時~19時

場所 大阪市役所P1階会議室

出席者 (委員) 神野委員長、植田委員長代理、岩崎委員、新川委員、津村委員、西村委員

(大阪市) 平松市長、柏木副市長、森下副市長、山本政策企画室長、鍵田情報公開室長、杉本市政改革室長、西山市政改革室改革推進担当部長、宮地市政改革室行財政改革担当部長

(宮地部長)

定刻でございますので、始めさせていただきます。本日は5時からという遅い時間にもかかわらず多数、ご出席を賜りまして本当にありがとうございます。

開会に先立ちまして、本日の出席の委員の皆さんについてご紹介させていただきます。東京大学大学院経済学研究科教授の神野委員長でございます。四日市大学総合政策学部教授の岩崎委員でございます。社団法人関西経済連合会副会長で、東洋紡績株式会社代表取締役会長の津村委員でございます。大阪商工会議所副会頭で、株式会社サクラクレパス取締役社長の西村委員でございます。本日、京都大学大学院経済学研究科教授の植田委員長代理、同志社大学大学院総合政策科学研究科教授の新川委員におかれましては、所用のため、1時間ほど遅れてご参加いただく予定です。また、社団法人関西経済同友会代表幹事で関西電力株式会社副社長の齊藤委員におかれましては、所用のため、やむを得ず欠席する旨のご連絡を承っております。

本市の出席者でございます。なお、平松市長につきましては、ただいま、京都の方で会議がございまして、今、こちらの方に急いで戻ってこようとしているということで、若干遅れておりますが戻り次第出席させていただく予定ですのでご了承のほどよろしく願いいたします。柏木副市長でございます。森下副市長でございます。山本政策企画室長でございます。鍵田情報公開室長でございます。杉本市政改革室長でございます。西山市政改革室改革推進担当部長でございます。私、市政改革室行財政改革担当部長の宮地でございます。よろしく願いいたします。

まず、委員の皆様にお願いがございます。ご発言の際は、傍聴者の皆様になかなか声が通りにくいということもございますので、マイクを準備いたしておりますので必ずご発言の時には、マイクをお使いいただきますようお願いいたします。

なお、これより委員会審議にはまいりますので、報道機関の方は、所定の位置以外からの撮影、録画、録音等ご遠慮ねがいます。

それでは、神野委員長、よろしく願いいたします。

(神野委員長)

それでは、第 2 回大阪市行財政改革検討委員会を開催させていただきます。私の方からも、委員の皆様方にはご多用のところ、また、夜半からご足労いただきましたこと重ねて感謝申し上げる次第でございます。

本日の議題は、「次期行財政改革計画の策定に向けた論点整理等について」としておりますが、第 1 回の議論を踏まえまして、現行の市政改革の課題認識などについて整理してもらっておりますので、これを討議用の資料として、次期行財政改革計画の策定に向けた論点等につきまして、ご議論をお願いしたいと考えています。

それでは、まず、資料 1 の「第 1 回大阪市行財政改革検討委員会における主な意見」、資料 2 の「次期行財政改革計画策定に向けた論点整理」について、事務局から説明させていただきます。

(杉本室長)

それでは資料 1、資料 2 についてご説明させていただきます。貴重なお時間でございますので、できるだけ簡潔にご説明をさせていただきたいと思っております。

まず、資料 1 をごらんください。先日、第 1 回の行財政改革検討委員会で多くの意見を頂戴いたしました。その主な意見としてまとめさせていただきました。まとめとしましては、にありますように大きく 3 点にわけております。

まず、次期計画の基本的な方向性についてということでございますけれども、緊急性を要する正常化の議論と将来に向かっての議論を整理するなど、改革の意味を明確にする必要がある。収支均衡はまず第一歩の目標であって、目標の妥当性というのが必要。その際にはマイルストーン(基準)を明らかにすべきである。また、妥当性の判断では、例えば、大阪市の特性の一つである昼間人口の多さもご指摘をいただいたところであります。改革という点では、不必要、非効率というものをカットしていくということが必要であります。さらに、構造を変えて、必要な方向に変えていくという 2 面がある。それから、これまでの改革は、その時のターゲットにとらわれすぎている。まず、将来目標を見据えて、このように対策を取るということを示すことが必要であるのではないかと大きく、改革の「目標」という観点から検討していくべきであるということをご指摘いただいていたかと思っております。さらに、次の段落でございますが、市民に納得いただきながら、サービスをどう変えていくのかという議論をする上では、何年後にこうなるという話がなければ、現状維持の緊縮だけという議論では中々納得いきにくいと。むしろ将来目標に合わせた形で、課題を解決方法を考えていかなければならない。また、現在、事態が非常に流動化しておりますけれども、行政、財政の舵取りをするにあたっては、将来の方向をしっかりと描いたうえで現状でどのような手を打つのかというような議論をすべき。また、大きな方向性の中で個々の対応を位置付け、今出てくる問題には問題解決的に対応する必要がありますが、他方では、大きなデザインで方向性をまとめていく必要がある。今までの総括から新計画の策定への課題を整理し、その課題に対してビジョン、戦略、戦術を体系化する必要があるのではないかと。といったご指摘をいただいかと思っております。

次に、次期計画の内容等についてということでございます。(1)行政システムについてということで、現状、失業などで喪失されている方々について、もう一度雇用を創出できるようにサポートしながら、いい循環を生み出すような仕組みを作る行財政構造といったことが必要なんじゃないか。また、市民生活に必要なネットというものは、どんどん出していく必要があるわけで、やはり、好循環という観点から課題を整理する必要があるのではないかとということでございます。必要なネットというひとでカッコ内に例示させていただいておりますが、今後とも、市民生活に何が必要かという観点が非常に重要であるというご指摘もいただいていたかと思えます。

市民協働につきましては、団塊世代の高齢化の進展等も踏まえまして、今後、地域特性に応じた住民との協働の仕組みづくりについて検討する必要がある。とご指摘をいただきました。市民協働につきましては、前回、あまりお時間をお取りすることができませんでしたので、適宜、補足等いただければ幸いです。また、行政システムについて、特に市民生活に必要なネットについてもいろいろな観点からご指摘いただいていたかと思えますので、また補足等いただければ幸いと存じます。

次に、データや資料の取り扱いについてということでございますけれども、これは、これまでの市政改革の経過なり、現状について第1回の委員会でもご説明したわけですが、特に、この資料等につきましてもいろいろご指摘をいただいたところでございまして、資料は市民にとってわかりやすいものにすべきである。本市が、特別な都市ということがわかる資料を作らないと、本来の姿が見えてこないし、なかなか理解しにくいのではないかと。例えば、職員数を他都市比較する場合においても、本市が企業活動のまちで、早くから公営企業のインフラ整備についても膨大なボリュームがありますので、公営企業を除いた普通会計レベルで比較しなければ、わからないのではないかと。といったご指摘をいただいたかと思えます。

総じて、私どもも今後、資料の作り込みということにつきましてもそうですけれども、市民の皆さんにご理解いただきやすいような構成、情報提供というものに心がけなければならぬと考えておりますけれども、施策の広報マンとしての役割発揮という点でこうしたご指摘について、改めて重要性を痛感したところでございます。

続きまして、資料2をごらんいただきたいと思います。ただ今、簡単にご報告させていただきました。前回のご意見を基本といたしまして、また、前回、委員長からも課題をきちんと整理すれば、そこに回答の半分はふくまれてくるんじゃないかとご示唆もいただいたところでございます。現行の市政改革基本方針の取組の現状、またその課題等々につきまして整理させていただくことから、今後の、基本方針に関する総括的な認識、さらには、次期行財政改革を策定する上での基本的な視点について、現状で整理させていただいたものでございます。簡単にご説明させていただいてうえて、ご審議をうえご議論賜りましたらありがたいと考えております。

それでは、資料2の1ページ、現行市政改革の基本的な考え方と成果・課題でござい

す。現行市政改革については、端緒におきまして、職員厚遇や労使関係の問題などから、市民からの信頼の喪失という問題があった、職員の士気と自信の低下、深刻な財政危機に直面するという3つの危機の克服ということで、資料に記載の4つの考え方をキーワードに市政改革を進めてまいったところです。

としまして、これまでの慣行・先例との訣別ということで、正常化の観点、それから市政への経営の仕組みの導入、それから市民スタンダードと申しますか、市民の目から見て納得できるような基準にのっとった市政運営の確立と市民参画、自律改革を持続する組織基盤づくりというような視点であったと思います。

成果といたしましては、市政運営の正常化でありますとか、仕組み、制度の構築、経費、職員数等の改革基本方針における削減目標といったことにつきましては、現状においても、この期間内に達成がある程度見込めるということになっておりまして、市役所内部の改革という意味では、概ね実現の目途もたっているのではないかと考えます。また、各事業の必要性を精査しまして、「民にできることは民に」といった観点での民間活用や官民の役割分担、経営形態の見直し、経費削減といったことについても取り組んできたところです。

しかしながら、課題といたしておりますが、市民協働・都市経営等の取組の具体化までには至らず、今後、次のステージに向けた総合的で新たな取組が必要となっていると認識いたしております。特に、現在、新たに、いろいろな動向が生じているということも大きなファクターになっていると考えております。

次に2ページ以降、「マネジメント分野」等、分けておりますが、ご承知のように現行市政改革基本方針については、「マネジメント」「コンプライアンス」「ガバナンス」という3つの分野に整理してまいりました。その現状認識について触れてまいりたいと思います。2ページの、「マネジメント分野」でございますけれども、「身の丈改革」ということから、本市の目指す都市像を前提とした、公共のあり方などの検討、「妥当な水準」を目標設定した取組というふうに変換していくことが必要ではないかと考えております。

2点目には、急激な経済環境の悪化や少子高齢化の進展に伴い、扶助費が増加するという状況の中で、さらなる経費圧縮に取り組むことが必要であります。一方では、これまでのやり方や仕組みでは、限界があると考えておりまして、中長期的な観点から取り組む必要があると考えておるところです。次に、本市におきましては、早くから、多くの施設やインフラの整備を取組んでまいりましたところから、現在、順次、更新時期を迎えるというような時期になっております。こういった施設等の必要性や管理手法などについても検討を加えていくことが必要であると考えております。職員数につきましても、この間、削減を進めておりますが、なお課題となっております。今後は、本市の特性も考慮したうえで、事務事業の再構築に基づく職員数の精査というようなことが必要になってくると考えております。

これらのことを合わせますと、総じて、単なる経費の圧縮にとどまるのではなく、急激に変化する社会環境の中で「持続可能な都市」を目指すために、大阪市の特性を踏まえた

あるべき姿を前提とし、「公共」のあり方の構築、「公共サービス」の担い手の最適化など、新たな行財政運営システムの構築を目指してまいりたいと考えております。

コンプライアンス分野、3ページの現状認識でございますけれども、公正確保の取組ということで、公益通報の制度等、制度は構築してまいりましたが、引き続き、さらなるコンプライアンス意識の向上に向けた自律的な取組というのは、これから必要な課題になっていると認識いたしております。また、先ほどの資料のご指摘にもありましたように、単なる情報公開にとどまらず市民がわかりやすい説明手法や資料作成など、ご理解いただけるよう双方向を意識した情報提供に今後とも取組んでいくことが必要である。また、外部との連携、協働の進展などに伴い、今後、コンプライアンス意識の徹底が重要であります。単なる法令遵守という観点ではなく、市民のために最小の経費で最大の効果を追及していくという、本来の組織使命に着目しまして、組織風土にこうした使命を定着していくことが必要であると考えております。

総じて、「あたりまえ」のことを「あたりまえ」にやるレベルから、経営品質の向上に取り組む、市民からの信頼され、職員が誇りをもてる組織の構築に向けたレベルへの向上が必要であると考えております。

4ページ、ガバナンス分野についてであります。現状といたしまして、社会経済状況の変化に迅速かつ柔軟に対応できるような、市民にわかりやすい意思決定システムの確立の取組、従来の縦割りでは対応できないような横断的課題への対応でありますとか、市民にわかりやすい業務執行体制の構築。

少子高齢化、IT化の進展という状況の変化を踏まえまして、改めて区役所の果たすべき役割を検討いたしましたうえで、この間、区役所改革に取り組んでいるところでございますが、区の位置づけ、区役所業務のあり方の再構築について、さらなる検討が必要であると考えております。さらに、新たな人事評価制度につきましても取り組んでおりますが、この定着とともに、職員満足度を踏まえた更なる職員のキャリア、能力の開発が図れる人事管理について検討が必要であると認識いたしております。

総じまして、市民のニーズを把握し、大阪市の特性・独自性を踏まえた行財政の目指すべき姿を前提とした「公共」のあり方に応じて機動的な組織、業務執行体制の構築ということが必要であると考えております。

一方5ページでありますけれども、この間、改革を進めておりますけれども、新たな動向につきましても、着目する必要があると考えておりますので、ここで、新たな動向として特徴的な点をあげさせていただいております。

まず1点目といたしましては、少子高齢化の進展により扶助費の更なる増高等が財政負担が厳しくなる事が考えられるわけではありますが、中長期的な視点に立って市政運営の組織・仕組みの再構築が必要になっていると考えます。また、地域福祉の推進、地域の安全性・防災性の向上、環境問題といったことを考えますと、これまでのような行政の一般的な取組では限界があるのではないかということでございまして、市民・企業・団体等含ん

で、その主体的な活動を重視していく必要があるのではないかと考えております。また、団塊世代の大量退職時代を迎え、元気でやる気のある市民も増加しており、ボランティア等への主体的な参加意欲の高まりに対応する取組が必要である。社会経済のグローバル化、生活のゆとりや心の豊かさを重視する成熟社会化や市民ニーズの高度化・多様化などが進む中で、都市の特性・独自性を生かした取組の観点から、持続的な都市の発展を支える上からも、また、必要とする公共サービスの内容・質・量を考える上でも、こうした観点を重視することが必要ではないか、それから、短期的に急速な景気後退により、失業者の増加等への対応が求められる一方、財政状況がますます厳しさを増すことを見込まれる中で、中長期的な観点に立った必要性・有効性・優先性を踏まえて、選択と集中ということにつきまして改めて取組んでまいらなければならないと考えております。

総じて、こうしたことをあげさせていただきまして、現行市政改革の進捗状況について、総括的な認識として5点あげさせていただきました。

まず、従来「身の丈」改革といった、他都市比較などに基づく当面の緊急的な取組をしておりましたが、今後、本市の目指すべき姿に向けた都市経営の観点等に基づき取組が必要ではないか。引き続き、経費、職員数等の削減は必要でありますけれども、グローバル化・社会の成熟化などが進展する中で、本市の特性・独自性を踏まえた中・長期的な目標の設定とともに、それと整合した必要性・有効性に基づく優先度を考慮した取組が重要である。

2点目には、市役所内部の業務の効率化・生産性の向上の観点から、従来「民間にできることは民間に」といった事業の見つめ直しなどには取組んでまいりましたが、今後、市民協働等が重要となる中で、新たな公の役割・公民の役割分担の再検証に基づく、市政運営システムの構築といったことが必要であろうと考えております。

3点目には、これまでの取り組みは課題の多かった市役所内部の改革が中心であったのではないかと、区政改革の取組等については、一定の進捗がみられたものの、市役所と市民、他団体等外部との連携・協働といった具体化については、まだ、十分にみえてきていないのではないかと、本市行政のみで対応ができない課題が増加する中で、主体的な市民とのパートナーシップによる取組みに向けた仕組みづくりや他団体等との連携・協力に向けた取組が必要であるとしております。

4点目には、市役所業務の是正・効率化がこれまで中心であったことから市民のご理解が十分には進まなかった面があるのではないかと、急速な改革推進により職員の意識改革につきましても定着するまでには至っていないのではないかと、公共をともに支えるパートナーとしての役割を担う主体的な市民との協働を進める上で不可欠である、情報共有・コンプライアンスの定着に向けた取組が重要ではないかと、しております。

5点目に、これまでに様々な面でこれまでの業務運営の仕組みの上に、改革のための取組みが進められてまいりましたが、市民からも分かりにくかったのではないかと、重複した業務運営の仕組みがなお残っているのではないかと、局の縦割りの改善など、新

たな課題に柔軟に対応でき、意思決定のわかりやすさや透明性等を確保した組織・制度の再編が必要であるといったしております。

以上課題認識から総括的な認識にまであげさしていただいておりますけれども、重複した観点をあげながら、中間的な整理を進めているわけでございますけれども、総じて市役所改革ということで、行政内部の改革をしまいましたが、行政と市民の関係でありますとか、市民にとって必要な施策とは何かといったところが、今後の課題として残されているのかなと考えております。

次に以上のような新たな動向なり、総括的な視点を踏まえたうえで 7 ページでございますが、次期行財政改革の基本的な視点（案）として本日提示させていただきまして、これにつきましても今後、ご審議、ご論議、賜ればありがたいと考えております。

これまでの考え方の特徴というのを左側に整理させていただいておりますけれども、4 点、1 点目には、顧客志向ということで、市民を行政サービスの顧客とみて、カスタマーサステイファクションというんですか、顧客満足度を重視したサービスに転換しようということを目指してきたと考えます。

2 点目に、成果志向ということで、できるだけ数値目標の設定いたしまして、経営方針に基づく行政評価を実施してまいりました。

市場機能の活用ということで、競争原理の導入し、民営化等の議論をしまりました。

4 点目には、簡素な組織編制ということで、現場への権限委譲など、組織の簡素化に努めてまいりました。

右側に次期行財政改革の基本的な視点ということで、5 点あげておりますが、1 から 4 点目につきましては、これまでの考え方の特徴とあげた点について、並行的な感じで対応した視点ということがいえようかと思えます。

まず 1 点目には、生活者との協働の視点ということで、市民は、行政サービスの顧客であるとともに、市政を共に支えるパートナーである生活者として位置付けていく必要があるのではないか。

2 点目には、必要性・有効性に基づく優先度、プライオリティの視点ということで、公の役割の再構築に基づき、施策・事業の必要性を検証の上、目標設定していく必要があると考えております。この点で、従来、数値目標等の設定に努めてまいりましたが、本来的な必要性の検証、検討ということが重要ではないかと考えるわけでございます。

次に、公共サービスの担い手の最適化の視点ということで、パートナーである市民と協働で取組む姿勢を基本に、競争原理導入だけにとどまらない担い手の最適化ということを今後推進していく必要があるのではと考えます。

4 点目に、簡素で分かりやすい組織と市政運営の視点ということで、市民にとって分かりやすい、市民意思を迅速に反映する意思決定が可能なシステムと現場への権限委譲を柱とする組織、市政運営の構築が今後とも必要ではと考えます。

5 番目に、大阪市の特質・独自性の視点ということで、従来、他都市との外形的な比較等

によりまして目標数値等を設定してまいったわけでございますけれども、今後、本市の特質・独自性を踏まえた本市独自のスケール、ものさしといったものを持ちましての目標、水準の設定を図る必要があるのではないかと考えております。

そういったことを踏まえまして、まとめますと、公共の担うべき役割の明確化を図り、大阪市の特性・独自性を踏まえた行財政の目指すべき姿、適正な目標水準を設定して取り組みます。というような基本的な視点ということになろうかと思っております。

以上、本日も、なお抽象的な内容で恐縮でございますが、前回、ご指摘いただきましたこれまでの経過、総括的な資料につきましては、次回、ご指摘の点を整理して、また、ご検討を賜りたいと考えております。

具体的な、本市の目指す方向をごらんいただきますために、施策推進のビジョンでありますとか、財政状況等につきましては、次回お示ししたいと考えておりますので、よろしくお願いたします。以上でございます。

(神野委員長)

ありがとうございました。

前回の議論、その他で、市民協働について、岩崎先生の方から

(岩崎委員)

前回、12月17日の第1回の会議の時に、最後のところで、地域から市政を変えるということで、今後、大阪市の行財政改革にあたってタスクフォースの設置をしていったらいいんじゃないのということで、少しだけ議論をしていただきました。それにつきまして、前回の議論もふくめまして、ご説明させていただこうと思っております。

前回の資料を改めて配付していただいておりますが、例えば、5ページの新たな動向、(6ページの)総括的な認識をふまえて、次期行財政改革の骨子、具体的な施策を積み上げていくものと思いますが、それらをタスクフォースでは欲張りですが、新たな動向、総括的な認識について、地域からもう一度組み直すような話を考えていくことを、タスクフォースでやってみようかなと思っております。一言でいうと、神は細部に宿る、と言いますか、小さなところからはじめていくということで、一方で当然行革は不断に進めていかなければいけないし、急がなければいけないことも確かですが、その一方で、なんのために急ぐのかという、前回の会議の中でもでてましたが、セーフティネットを維持する、その中でも、これからも必要なセーフティネットを新たにつくっていく必要もありますので、そうしたセーフティネットをつくっていくためにも、との行革なんだろう、と思っております。だとすると短期的にやっていかなければいけないこともあれば、若干、ペーパーにもあるが中長期的な姿勢、少子高齢化の進展でいくと中長期的な視点にたった市政運営の組織・仕組みの再構築というところをどういう形で検討していくかというときに、市民のみなさんと一緒にこれからもう一度、公をつくり直すということからいうと、より小さな地域、小地域で

の仕組みを考えていくということを本格的にスタートさせていく必要があると思っている。その点で前回の資料 13 をごらんいただきますと、こんなことを考えました。前回の議論、議事録をみながら、2 番目に仕組みを見直す視点というところで書いていますが、あれもこれもというのが、たとえば、今はやりの言葉でいうとセーフティネットということから言うと、人口増の時代は、セーフティネットを維持してくれ維持してくれとたくさんの人がいって、それを行政が、それもセーフティネットですね、これもセーフティネットですね、これは行政が当然やらなければいけないことですよねとあって、いろいろ構築してきた。その結果、たくさんセーフティネットと称するものができて、その一番のおおもと、私たちが税金を納めて、企業が税金を納めて、大阪市に期待している社会保障、生活保護、そういった基本的なセーフティネットがどうもゆるくなってきているというのが現状なんではないだろうか。だったら、本当に必要なセーフティネット、職業訓練のようにこれから必要になるであろうセーフティネットを構築するために、今後、人口が減っていくという状況の中でいうと、セーフティネットと称するものについて見直していく必要があるのではないかと思います。それをどこでやるのかというと、地域からもういっぺん組み直していく。すごく時間と手間がかかるかもしれませんが、おそらく大阪市が行財政改革をこれから進めていくにあたっての市民の支持を一番得ることのできる場なのかもしれないと思っています。どういうことかといいますと、例えば、防犯の部分でいいますと、私たちの安全を守ってくれるためには、警察力を充実、強化させて、政令市における警察の行政の課題があるにしても、警察官をたくさん増員して、いろいろと地域で防犯活動も担ってもらえればいいと、今までは考えがちだった。けれども、その結果として、たくさん警察官を地域で増員したとしても、肝心の本来警察に課せられた役割であるところの悪いことをした人を捕まえるという、検挙率というものは必ずしも上がっていかないわけで、どういうことかという、そういう形でセーフティネットを警察にお任せしましょうという形での警察力の充実というのではなくて、より小地域で、例えば、いろいろなところでやっていますが、青色回転灯を地域の住民の皆さんで車を走らせることによって、進入しようかなと思っている悪い人への抑止力を働かせようとか、あるいは、子どもに対するさまざまな犯罪が多発する中でいうと、おじいさんが、朝の散歩の時間を集団登校の時間に合わせることによって見守りをしていこう、買い物帰り道に、かごに見守りパトロールという札をたてて一緒に走ることで防いでいこう、そういう動きによって何を狙っているのかという、警察にはちゃんと悪いことをした人を捕まえる、検挙率を向上してくださいということをお願いする。それが本来のセーフティネットじゃないか。そんな一つ一つの課題、それが当面する少子高齢化の中での、扶助費をどういうふうに、行政ばかりにお願いしていたら、とんでもないことになっていくだろう。これを住民の中で引き受けて、引き受けることができるか、そんなことを区役所、区をベースにしたもう少し小さな地域ぐらいで、今後の行政運営の仕組みを具体的に考えていくと、それが、区役所の機能をどうすべきなのか、そして大阪市の今後の行財政改革の基本であるところの大阪市役所の役

割をどうしてくのか、ということを考えるヒントにしていけるようなタスクフォースを具体的にやっていきましょうということを前回お話をさせていただき、委員会としても、そういうことをやってくださいとご議論いただいたかと思います。今日、できれば、タスクフォースの工程表とか、こういう課題をやるんですということを次の議論としてまとめておきたかったのですが、ちょっとバタバタしておりまして、今日は、前回の議論を踏まえて、改めて申しあげたということですが、次回の会議には、具体的な工程表みたいな、全体の行革のこの会議の出すべき成果の節目節目にどのようなものを、この冒頭申しあげたところからいうと、神は細部に宿るみたいなのところからいえるのかという、全体の見取り図みたいものはお出ししたいと申しあげて、前回の資料 13 についての補足の説明について、前回の議論を踏まえて再度させていただいたということです。よろしくご検討ください。

( 神野委員長 )

どうもありがとうございます。それでは今の協働の問題について、ご意見があればまた後でお出しいただくこととして、今日の主要なテーマである 2 つの資料について事務局からご説明いただいた問題に関して、委員の皆様からご意見を頂戴したいと思いますが、前回からのつながりで少し総括的なことも含めてご意見をいただきたいと思います。

( 津村委員 )

資料をいただきまして、細かく読ませていただきました。特に 1 ページ目と 7 ページ目が対になっているのかと思いますが、まず 1 ページ目の「基本的な考え方」というのが 4 つ挙げられています。本当に「基本的な考え方」というのはこんなものでいいのかと。素直に考えて。市民の方がこれを見て、なるほどなということになるのかなと。さっきから市民、市民と出てきますが、まあ市民と住民がどう違うのかというのがありますがそれはともかく、とにかく市民にわかりやすいというのが一番大事だと思うんですね。その場合に 1 ページ目で申しあげますと、まず現状がどんなものであるのかということ、現状の認識というのがあって、そこで出てくる問題点・課題というのがあって、それが、先ほどもちょっと触れられましたが、正しく整理されれば市民は理解できる。これは市民にわかりやすくというのが基本ですよ。その内容がわかれば、ある意味で自ずと選択肢、いくつかの対策が出てくると思うんですね。これは全体に言えることなんです、全体の資料というのが、「何々が必要」、「何々が重要」、「何々の検討が重要」あるいは「何々の構築が必要」というふうになっていますよね。僕は英語はあまり得意ではないんですが、オバマさん流に言ったら、必要と考えたらそれにどういうふうに対応するかという選択肢も当然示されてしかるべきだと、全体について思うんですね。これは非常に長い文章が書いてあって、われわれビジネスをやっている世界から言うと、こういう文章を書かれると困るんですね。つまり「短く鋭く」というのがわれわれビジネスの世界では表現の重要なポイント

でありまして、それがくっきりとある姿を描くようにしてもらわないと。ひとりひとりがそれぞれ違うターゲットを持って議論するようなことになりますので。そういう意味で 1 ページ目というのは、ここに書かれていることがそのまま基本的な考え方になりうるのかというところに疑問を持つ。

それから使われている用語で、例えば「市民スタンダード」と使われていますね。これこそまさにわかりにくい言葉の代表で、日本語で言うと「市民基準」ということだと思いますが、これは具体的に何を意味しているのか、われわれには理解できませんね。もっと客観的に。基準というのは客観的でないといけないので。そういった意味から言うと、言っておられることがよくわからない。

ということで、けちばかりつけていますが、われわれビジネスの世界で言えば、まずこの「基本的な考え方」というのがたぶんこういうふうになるだろうと思いますので、念のために申しあげておきます。理想的な姿とかあるべき姿というのがありまして、そして現状の姿というのがあって、それを引き算して、理想から現状の遠ざかりかたというか距離をまずはっきりさせて、それにどういうふうに対策を打っていくのか。対策の選択肢がいくつかあって、それは市のレベルで言えば利害が対立するので、おそらく分配の問題等も出てくる選択肢もいくつかあると思う。そういう形で整理をして、その上でこれを全部解決していくということで目標を管理していくのではないかと思います。ですから、そういう形になっていればわれわれ非常に理解がしやすいんですが、ビジネスの頭で言うと、こう書かれたものが全体との関係がどういうふうになるのかというのが非常にわかりにくいので、そういう整理をしていただいたほうが市民の皆様にもわかりやすいんじゃないかと思いますね。だから対策についても、そういうことでいくと、市民に対する説得性があるのではないかというふうに思います。まあ、いろいろ細かいこともあります、全体としてはそういうふうに。とりあえず以上です。

(神野委員長)

ありがとうございます。今、津村委員からご指摘いただいたように、まず明確にビジョンを描いて、現状があって、それに行き着く手段、頂上へ向かう道がいくつかあって、それぞれの選択肢があって、それぞれの選択肢ごとにコストベネフィット(かかる費用や得られる便益)とか含めて検討して選択をすると。それはそれでそういう方向で今後検討していかなくちゃいけないと思います。

ちょっと最初の確認なんです、1 ページ目に書いてあることは、これはこれまでの市政改革の方針・成果が書いてあると。したがって、極端に言えば、これはダメだということでもいいんですね。いろいろ欠陥がありますと。それで、その上に反省として出てきたのが 7 ページ目の案であるということでもいいんですね。

(西山部長)

若干補足させていただきます。1 ページ目は現行の市政改革、委員長がおっしゃられたとおりです。これまでやってきたことについてです。ですから、平成 17 年に立てました基本的な考え方がこの 4 つです。この時点では、いわゆる職員厚遇問題をはじめとしまして、他都市と比べても周回遅れだった、大阪市はかなり古いよという状況でしたので、まずは「慣行と先例との訣別」によって周回遅れから他都市並みにもっていこうよということについては成果の一つ目の「・」で、市役所内部改革については一定の目処が立ってきましたよと。それから「市政への経営の仕組みの導入」につきましては、これまで経費の削減ですとか身の丈改革を進めてきたことによって、いまだに他都市と比べると、比較の仕方にもよりますが、職員数なり行政コストについてはまだ高い部分がございますが、ただ、なんとか他都市並みにはきているので、官民の役割分担なり経営形態の見直しについても目処が立ってきましたというような状況までできました。ただ、の市政改革の基本的な考え方についてはまだまだこれからの課題がたくさんありますので、一番下の課題というところに整理をさせていただいて、今、市政改革は 18 年度から 22 年度までの 5 年間のうち 3 ヶ年、中間年を経過した段階で、2 年後を見越して一定総括させていただいたというのが 1 ページ目です。

(神野委員長)

僕の質問は、今、津村委員がご指摘になったように、これからの方針を決めるにあたって、これまでの旧来の考え方は から まででした、とこういうふうになるわけですよ。それに基づいた成果・課題をこう評価して、その上で次の、これまでやってきた改革の方針はこうでしたと。しかしこの成果はこういうことになっていきますと。そういう評価を踏まえて、時期の課題なり論点を立てましたと。こういうように構成されなくちゃいけないわけですよ。で、まずそれをここで議論しなくちゃ・ ・ここで議論するのか、他のところで議論されているのかわからないですけども、まずそれでもって次期の・ ・つまり 7 ページ目の左側のほうがこれまでの考え方に基づいたものであって、それからこれまでのものを分析し反省して、右の問題に移るわけですよ。そのときの成果と課題というのは誰がやったんですか？主体は？つまりこれまでのこういう方針で行財政改革やってきましたという基本的な考え方は分かったんですが、それについて、成果はこうなっています、課題はこうなっていますという分析はどこがやったんですか。これどこ。

(宮地部長)

一応事務局として整理させていただいた、総論的に整理したのがこれだと。もちろん先程来申しますように、次回に中間総括という形で以前いただきましたデータとか何かも含めた整理をもう一回させていただいたものを次回お示しして・ ・ ・

(神野委員長)

ということは、つまり僕が聞きたかったのは、オーソライズされたものですかって聞いているのですが。つまり議会なり、あるいは市の行政なりが自己評価してこうだという風にオーソライズされたものであり、あるいは市役所なり市民なりが、議会を通してですね、市民なりがオーソライズされたもの。つまり我々がここで議論するうえでね、この課題と評価は一応オーソライズされたものだというふうに前提にしてやるのかですね、あるいはオーソライズ全くされてないので、このあいだこれまでの経過と進み具合について議論したわけですけれども、我々でもう少しいや違った面もあるんじゃないのかっていうふうにするべき、言っている話なのかということをお聞きしたいのですが。

(杉本室長)

オーソライズされたものではございません。これにつきましても今後議論いただきましてブラッシュアップしていくべきものと思っておりますので、先ほど津村委員からご指摘のように明解になっていない面があるとすれば今後のブラッシュアップすべき課題だと思います。一点だけ、市民スタンダードという言葉について、ご指摘ございましたので、これ、当時は、市役所の常識は世間の非常識と揶揄されたこともございましたが、やはり市役所の行動様式や判断基準というものが、一般市民がなるほどと思うようなスタンダード、基準に近づけなあかんよという議論されたものですから、ちょっと市民スタンダードという言葉を使わせていただきました。正直当時としては今申したような厳しいご指摘いただいていたということでございます。

(神野委員長)

はいありがとうございます。では西村委員。

(西村委員)

西村でございますが、前回私少し都合が悪くて欠席しておりましたので、ちょっとつぎはぎになってんのかなと思いますけれども、一言で申しあげますとね、文章、一生懸命長く作っておられますが、なんやああでもない、こうでもない言われましてね、分からんうちになんだか悪い表現で言うと誤魔化されて、改革がふにゃふにゃふにゃとなってしまうようなね、こういうようなイメージを抱くんですよね、今回のこの文章見てまして。実質は、大阪市は本当によく、前回の続きですんで、財政も非常によく改革しておられるんですけども、それが市民には見えない形で表現されている。これは市民の感覚としてね、それで大阪市、大阪府というライバルがありましてですね、比較すると、大阪市は何してんのと、改革止まってんのちゃうのというようなことを私自身も若干感じますし、人からよく言われる状況になってます。やはり具体的に見える形できちっと目標なり、行程をですね、明示しないと市民の方は本当に納得されない。やっぱり本当に市民のことを考えてやっていただきたいなということが、これ一番最初に感じていることでございます。

ひとつよろしくお願ひしたい。

ただもうひとつ市民に見えないのは、行財政も当然ですし、府市連携でも非常にいいことが、いろんな所で話が始まっているわけですね。そのものを何か象徴的にきちっと成果を出されるということが必要なんじゃないかなと思います。ひとつはWTCの問題でありますし、もうひとつはやはり水道関係ですね、府市連携ということで、そしてひとつの企業体として、そして府民にも市民にもサービスよくですね、コスト安く、いい品質の水を供給されると。それを実現していくということがやっぱり市もやってるんやなと納得していただける大きな要素になるんじゃないか。もうひとつ大阪市としては自信を持っていただきたいのは、水道でもどちらかという大阪市のほうがコストも安く、いいインフラをきちっとつくってお持ちなんですね。ただ、だから言うて大阪府の人ついてこいというわけじゃなくて、やはり府の顔を立てながらですね、やっていただくとスムーズにいくんじゃないかなと思います。そういういいものを持っておられるのは水道だけではありません。環境局もそうですね、ゴミの集積、コストの高いところもありますけれども、実際焼却という部分では、非常に大阪市のほうが非常に安く、能力のあるものをきちっとお持ちになっておられる。このへんはもっと大阪市の隣の市などにおおいにサービスができるものではないかなと、府と協働してそういうものが全体できるというものもありますし、医療についてもそうですね、集中医療センター、あれ本当に西日本最大のですね、立派な施設を持ってるわけですね。これが大阪府との医療連携をですね、どういうように構築するのか、やっぱり医療センターが中心であって、あと地域地域にですね、ミナミなりキタにそういうセンターがあって、それが連携をとって患者を、難しい本当に大変な人は、集中医療センターにいくとかですね、そういうようなシステムを構築されるということも出来ると思うんですね。そうすれば府民にとっても非常に安心できる、住みやすい大阪府になるんじゃないかなというふうに思います。そういう意味でも、これはあと大学でもありますし、交通局の問題も本当にコストの安くていいものをお持ちなんで、是非そういうような形で使っていただける。こういうように考えますとね、先ほどから先生方おっしゃっておられるように、具体的に打ち出せると思うんですね。やっぱり具体的に打ち出せるものがあるんで、それをきちっと出していただきたいなと、それが市民にとっても分かりやすい状況じゃないかなと思いますんでひとつよろしくお願ひしたいなというふうに思っております。ちょっと前後してる話になってるのかもわかりませんが、失礼しました。

(神野委員長)

どうもありがとうございました。植田さんは後から着たから岩崎先生お願ひします。

(岩崎委員)

今日の、この、お出しいただいた論点整理のペーパー、これ自体は多分、これから議論をしていく時の基本的な考え方がベースだろうと思っていますので、現在の行革それ自体

は、7ページにあるように、これまでの考え方の特徴を踏まえながら、次の行革との整合性を保ちながら、しかし、変えるところは変えるという形での次の行革の基本計画の策定に入っていくということになるんだろうと、いうふうに思っています。先程、西村委員から御指摘のあったような、市民にとっての分かり易さ、そして、津村委員から御指摘のあったような理想の部分と、理想の姿と現実の姿、ある部分のギャップ、距離を測って解決の方向に持って行く。多分、そういうことだろうと思うんです。で、市民にとって分かり易いところ、そして、その理想と現実のギャップの測る尺度、それを、私が先程お話ししたところと言うと、できるだけ身近な地域で考えるところから始めるタスクフォースなんだろうと思うんですね。ただ、それが残念ながら、直に、ただちに、行革としての効果が出てくるとは思えない。けれども、大阪の将来を考えた時には、絶対必要であって、その手がかりと、それから、小さくてもいいけど実績をというお話が御座いましたが、そういった実績みたいなものは、できるだけ早く出せるような、そんなタスクフォースを作っていくというのが最大の課題なのかな、というふうに思ってお話を聴いておりました。繰り返しますが、細かい、小さいところから考えていくことにしたいなと思っているところがあります。

(神野委員長)

どうもありがとうございました。

今、西村委員、それから岩崎委員のご質問の中で関連しますが、確認ですが、普通は、全体のビジョンが出てきて、それに対して、どういう行財政改革をやっていくかとなるんですが、その全体のビジョン、政策というのは、総計というか、次の会で提示されると、そういう理解でいいんですね。我々の使命は、全体の大阪市の像を描くということは、ある意味で前提にすると。キャッチボールはあるかもしれませんが、そういう委員会だと理解していいんですね。

(杉本室長)

本市の施策推進ビジョンにつきましては、次回、ご提示させていただきたいと考えています。今、作業中でございますので、ある意味、順序が逆になっている向きもあるのかもしれませんが、次回にまとめ上げたものをご説明させていただきたいと考えております。

(神野委員長)

ありがとうございます。

それでは、先程、遅れて、お忙しい中、京都大学の植田先生にお越しいただいていますので、ちょっと自己紹介していただきましたらと思います。簡単で結構です。

(植田委員長代理)

遅れて参りまして、恐縮でございます。植田でございます。私は、今の京都大学で経済学研究科と地球環境大学院という二つの大学院研究科で教員をしております、でも、サラリーは一つでございます、二人分働いているということでございますが。まあ、私がこういう問題に関心を持っていったきっかけが、実は、本当に一番身近なところからきた事象が、ごみの問題を専門に最初出発をいたしました。これは、いろんな問題と非常に多くの関わりをもってございまして、これは行財政と無関係かということ、ものすごい関係がございまして。最初の頃にあれしましたのは、焼却炉というのは、ものすごく高いんですね。私は、素朴な感想として、市民皆で減らしたら焼却炉いらへんのんちゃうか、そういうことを思いました。今は、割と、そういう雰囲気、当たり前のような議論でやるんですけど、やっぱり、当時は、出すものはちゃんと引き取って、全部燃やさなあかんのやと、こういうふうに最初、出発してありましたものですから、だから立派でいい物なんですけどね炉は。でも、そもそもいらへんのんちゃうかと考えてしまいますと、これは市民、あるいは事業者の皆さんに相当協力してもらって減らすということを努力していただく必要がございまして、これをすると、今はもう、いろんな市で、大阪府下でもございますけど、焼却ごみが半減するとかね、目標をそういうふうにするに立てているところもございまして。昔は、こういうふうに、ずっとやってたんですけど。こういう問題を考える時も、少しもその目標自体をどう考えるかというのは、とても重要なことだということと、もう既に書かれているようでしたが、どうやって協働して取組むかというのは、やはり、なによりも鍵を握るかなというふうなことは思っております。いろいろと教えていただかないといけないことが多いと思いますが、よろしくお願ひしたいと思ひます。

(神野委員長)

直に意見を言っていたくのも、あれなので、前回の議論を少しまとめると、特に津村委員から御指摘いただいたのでいきますと、これまでの市の行財政改革というのは、ミクロの経営に責任を持つということだけにとどまっていたんじゃないか。ミクロの経営というのは、企業は企業の内部管理をしているわけですし、家庭は家庭の内部管理をしているので、そういうミクロの主体としての、ここでいうと市役所内部の問題というのかな、そういうことにとどまっていたと思われる。それが、そこから出てくる目標として、地方公務員何人切りますよということが目的だったら、それはそれで意見は言えるけども、それが本当に目標なのかという問があったと思ひます。つまり、市の責任というのは、マクロの経営に責任を持っていて、大阪市全体の社会とか、大阪市全体の経済で発生している問題について責任を持っているんだと。つまり、ミクロの経営ではなくて、マクロの経営に責任を持っているので、ミクロの改革、つまり、行政組織をどうするかとかですね、人員をどの位にするとか、経費をどの位にしていくのかということが、マクロに、大阪の経済や大阪の社会にどういう効果を与えて、それが良い方向に行くかどうかということと判断すべきであって、そういうことにならざる得ないのではないかというお話があったと

思うんですね。これまでの考え方でいけば、ミクロにとどまったというのは、市役所全体を企業みたいに考えてですね、市民を外に置いて顧客として置いたと。今度は、実は大阪市という市役所の主人公は、実際には市民で、市民は内部にちゃんと参加している人なんだということで位置づけようということで、次期の行財政改革の基本的な視点というのは、そういうマクロの経営、市民も主人公というか、市民こそが支配者であってですね、マクロの経営だということを、マクロの経営に責任を持つという観点から行財政改革を進めたらどういうことが言えるのかということで、まとめ直されていると。市民はこれまでのように、お客さんではありませんよと。単なる行政サービスの消費者ではなく、自ら積極的にアクティブに行動して、行財政を決定し、執行の段階にも参加する、生活者だという風に位置づけてみる、ということだと思うんです。租税の増加は嫌だけれども、公共サービスを増やしてくれというのであれば、先ほどの植田先生の話じゃないですけど、極端に言えば、マンションの管理費を減らすためにみんなで草取りをしましょうという話になるかと思いますが、そういうことであると。

それともう一つ、必要性、有効性に優先を置くというのは、ただ単にサービスを安く生産するというのではなくて、そのサービスが本当に大阪の社会、大阪で営まれている市民の生活に必要なもので、有効に支えているかどうかとか、大阪で経済活動をしている企業にとって、そのサービスが本当に有効に寄与しているかどうかという有効性を重視していこうということですよ。単に安くして、生活や経済活動が停滞しているということでは、何の意味もない。

それから、担い手についても、これもさっきの感じでいえば、市民も生産者として参加するかどうかということだと思いますね。

4番目は、簡素でわかりやすいのはいいかな。ただ中に書いてあることはまともだと思うんです。現場重視、つまり市民から言って、市役所の窓口に行った時にたらい回しされるといのは、そもそも現場に決定権が下ろされてないとだめなんですけれども、組織をピラミッド型に構成するのではなくて、フラットオーガニゼーションにして、できるだけ決定権を下ろしていこうという話だと思うんですが、それがわかれば「簡素でわかりやすい」というのはいいかな。流行り言葉ではわかるんですが、ヨーロッパでは「簡素でわかりやすい」というよりも「適切に精緻で」と書いてあるので、世の中が複雑になっているのに、簡単にしても仕方ないので、精緻に適切できめ細かく対応できる組織の方が重要だと思いますが、ただピラミッド型に行われているのではなくて、フラットになっていることが重要なと思います。

そういう観点から見て、大阪市の独自性をふまえて、マクロに責任を持つということで組み直すと言って、次期の行財政改革の基本的な視点を打ち出しているというので、そういう視点でいいと思いますが、一つはさっき、津村委員のおっしゃったことと言えば、まずこれでいいかどうかを議論しないといけないのと、もう一つは、ここに並べていることが、市民の心に訴えるような言葉で語りかけられていないと。本当にそれが心に響くかど

うかという問題ですよね。それが伝わるかどうかということで、内容がいいかどうかと、訴え方がいいかどうかというのを、少し整理・議論してみるかなということが一つあると思います。それを、ご意見があれば、今日できるだけいただいておくということと、それからもう一つは次回、具体的に政策目標などが出てくるとすれば、ここで議論するための資料など、委員の皆様から今日いただいておいた方がいいかと思います。私は少なくとも、大きなビジョンは総計かなんかで作るにしても、それを具体的な財政や行政の計画に落とし込んでいくためには、中期の財政計画、これは少なくとも、毎年毎年ローリングするにしてもどんな財政状況の見通しにあるのかというのは、刻々とたてなければならぬので、国の予算がちょっと見えてこないのが難しいとは思いますが、少なくとも5年間、制度が変わらないとして、支出状況がどういう状況にあるのかということを見ながら政策を打たないといけない。どっちが先というよりも、少なくとも政策は両方、歳出と歳入睨んでいかなくてはならない。足りなければ、何かするというのを考えても、少なくとも5年間の歳出歳入見通しみたいなものは、必要かと。

それから、ちょっとこの時期厳しい状況になりますので、さまざまな特別会計含めて、どこにどういう資金が積みたっているのかということを含めて、大阪市全体の現状を輪切りにした財政状況がどうなっているのかということがわからないと、緊急の時には積み立てを崩すということも含めて、ちょっと緊急なときですので。つまり、全体の見通しと緊急の対策と両方睨みながら議論を進めていかないといけないと思いますから。財政屋からすると、それぐらいの二つの資料があるかなと。できればですが、先ほど津村委員がおっしゃったような意味でいくと、政策目標が決まったら、事務局の方でどういう手段が考えられていて、それぞれどういうコストベネフィットがあるのかとかを含めて、ここである程度のを決める時に、決めるのであれば、そうしたBSというのは難しいかもしれませんが、何かここでの議論の素材になるようなオルターナティブを含めて、議論できるような資料は、少なくとも必要かなという気がいたします。今日いただく議論としては、今7ページ目で絞り込んでいるような基本的な視点で、抜けはないかどうかとか、あるいは、こういうことでいいかどうかということと、すぐにではないにしても、訴え方はこういうことでいいかどうか、優先順位を含めて。ということや、それから、事務局にどんな資料を要求するか、今日は抽象的にならざるを得ないですが。そういうことでご意見を頂戴できればと思います。植田先生にも少し考えていただいていると思うので、少し発言を。

(植田委員長代理)

今の資料のお話を少し。神野先生がおっしゃったことそのままなんですけど、ちょっといただいたものを読んでいると、色々インフラの整備をやってきたこともあって、一面で言えば資産がすごくたくさんあると。同時にかなり古くなってる面もあって、それをどうするかというような課題があるという風なことを、書かれていたように思いまして、もし可能でしたら、どういう状況であって、どうしないといけないということについて、今神野

先生が色々オプションみたいなことを考える必要があるとおっしゃったんですが、そういうオプションについてもわかるように、整理ができていると議論しやすいなど。そういう風なことちょっと思った次第でございます。それは今の神野先生がおっしゃったことに付け加えるようなことです。

全体的なことについて、特別ここで付け加えるようなことが今の時点であるわけではありませぬし、議論されてきたことそのものでございますけど、私個人はやっぱり、いくつか、市役所ということ考えたときに、やっぱり市役所は今までが良くなかったと言えばちょっと語弊があるかもしれませんが、市民の人が市役所を対象として見たときに諦めてしまうんですね、もう話してもあんまり仕方ないやろうとか。というようなことでなくて、市も話せるやないか、というような、小さなことでもいいんですけど、希望を持てるようになっていうんですかね、そういう関係になるにはどうするかという、先ほどの神野先生のお言葉では「市民が主人公に」ということですが、自分が係ろうとする気持ちを持つということが、やっぱり一番基本にあるというか、それがなくなるといくら何をやってもうまくいかないんじゃないかなというような気がしますので、そういう感覚を持てるようになるような取組み方はどうしたらいいかというようなことを考えるのがとても大事なのではないかと。もちろん市民の人が持っている関心はいろいろだと思うんですが、先ほど出ていた現場への権限委譲というような話も含めまして、自分が係ったのでこうなったというような感じを、それは小さなことでもすごい大きな変化を生むものだと思いますので、そういう取組み方をできないかなという、そういうことを一つ感想的に持っているところであります。

それから、先ほどのご説明にミクロ経営マクロ経営というお話がございまして、私もとても大事な話だと思うんですけど、結局、大阪市の中には企業があり家計がありいろいろな組織がありということで、いろいろな主体があるわけで、それらが全体としていろんな資源の配分というますかね、大きな意味でいうと、そういうメカニズムを構成しているんじゃないかという気がするんですね。それがうまくいかなくと景気も悪くなる、いろんな問題が起こるとということなんで、主体の間の相互関係のようなことが変わると、潜在的な力としてはずいぶん実はあるので、主体間の関係みたいなものをいい方向へ、今日の議論ですとビジョンを実現する方向へ、ということなんですけど、そういう方向へ向けていく仕掛けとか促し方とか、そういうことについて知恵を絞らないといけないのではないかと。もちろん、そういうことと財政とか行政の関係ということについて、よく理解したうえで取り組む必要があると、そういうことを思った次第でございます。ありがとうございました。

(神野委員長)

それでは津村委員にご意見とともに、特に次回の議論などを実り多くするために、何か注文を、資料なども含めて。

(津村委員)

まず、今回の資料、コンセンサスというようなものと市役所で主体的にやれるものが混在している。何が必要とか何とかこうしようとか…早い話が自分でやれることは早くさっとやればいいと思うんですが…この資料も、いろいろ自分のことを私はどこかが悪いから、悪いという認識で病院に行く必要がある…というようなことが書いてあるんですが、病院に行ったらいいじゃないか、そういう感想をまず持ちました。仕分けをして、議会との調整とか何とかの調整が要るものと要らないものと、多分混在していると思いますので、第一にそれをやられたらどうかと思います。

それからもう一つは、神野先生も取りあげましたが、全体の像を数字のうえで、市長さんがつかむとか財政局長さんがつかむとか、全体の像をわかりやすくつかまないといけないと思うんですね。今までみてますと、企業というのは、中小企業も含めて、企業常識としては、バランスシートがあって、P Lがあって、固定資産があって、費用といえば経常収支があってっていうふうに、まず企業の常識、市民から見てわかりやすい姿っていうのは、数字でいえば一般的な企業会計っていうのが一番わかりやすいと思うんですね。我々は行政だからそういうことはやらないんだって…我々素人にわかるようにしようと思ったら我々の常識に従って整理しなおしてもらったほうが…これももう何回も申しあげてますが、固定資産に対する投資と、自分の持つてる雇用に対して支払う賃金だとかキャッシュフローベースで出すような形ってのは普通、我々の常識では非常に難しいんで、そういうふうな感じになっているんじゃないかなと感じます。そして先ほども先生方がおっしゃってた、まず、全体がどうなっているかということがわかりやすい形でつかめるような資料っていうのがあったら、どれくらいのことができるか、そこから推し量ると、そのうちで上からこれだけしか予算とれないよというのがはっきりしますし、そういうものがほしいなと思います。

それからもう一つは、現下の情勢、産業界の状態、一日一日どんどん沈み込んでまして、恐らく税金を払う会社がものすごく減ってくるだろうと思います。ということは、これから行政に入ってくる収入っていうのも特に短期的にものすごく減ってくるだろうと思います。そういうことに対して contingency plan (不測の事態への対応)をどういうふうにもつか、先のことばかり言わないで、今つぶれると先はありませんので、そういうことをついでにやられたらどうかと思います。私からは以上です。

(神野委員長)

はい、西村さんお願いします。

(西村委員)

次の行財政改革の視点ということで、一つ大きなポイントは市民とのかかわりだと思

います。市民にも応分の負担をしていただき、なおかつ市としてはここまできっちりできますよという、線引きが明確にされなければならないと思うんですが、現状はやはり大阪市に対する市民の期待は、過大ではないかなと思いますね。具体的な細かい話で言いますと、ごみの収集にしても、各戸収集をしているのと、拠点収集では非常にコストが下がる、それは少し市民も負担しなければいけないと思います。無料パスの問題でも新聞によりますと1人6万円くらい使っている方がおられるという話を聞きますと過大なんじゃないでしょうか。全部が全部ではなく、この辺まではできます（例えば5千円/月とか）それ以上は負担願いたい。これは岩崎先生おっしゃっている協働の視点と違うのかもしれないんですが、きちっとした線引きを明確に打ち出される必要があるんじゃないかなというようなことを思っております。

それからもう一つは4番目の簡素でわかりやすい組織と市政運営の視点という話なんですけど、やっぱり市民にとって一番便利になっているのはやっぱりワンストップサービス、これは昔から言われていることだと思うんですね。これは国の方もワンストップサービスということを言っておりますけれども、やはり役所に1回行くだけで全てのことが全部手続願えると。例えば、大阪市に引越しをしてこられた方が、届出が区役所なりどこかの出張所で全て1回で済むというふうになれば、これ本当に目に見える利便だと思うんですね。市が変わった、役所が変わったねということが分かるポイントではないかと思うんです。この辺は、国も一所懸命考えているようでもございますので、その辺は国と対抗するのではなしに、国のお金を上手に使って大阪市の行政がサービスの良いものになれるように、その辺を是非考えていただきたいなと思っております。

もうひとつ色々お話が出て、市民とのかかわりで言いますと、私、会社が東成区に在籍しております、東成区役所と連携するのでございますけれども、大阪の東成の私どもの知っている方々から、区役所は変わったねと言われるわけです。区民ホールを使って産業展を、商工会議所さんと一緒に展示会を開くと、今までそういうところに使わせてもらえなかったのが使わせていただける。区の方が自らやっていただける。もしくは、特産品を、区役所の中の一部のいらなくなった部分を作り変えて展示していただけるというようなことで、非常にそういう意味での産業振興とか人とのビジネスマッチングを熱心にやっていただけるというような感じがしてまして、そういう意味では非常に変わったねということを言われているわけです。ただ、それが、全部の区が同じようになっているのかということになると、この辺が非常にばらつきがあるような感じがしております。なかなかその辺が全ての区が同じようにやってたら市民の方の意識が変わるんじゃないかと思うんですね、ばらつきをおさえていくかということが一番肝心な問題で、ばらつきなくやるというのが一つのポイントになってくるのかなと理解しております。

最後に5番目の大阪市の特質・独自性の視点というのは分かるのですが、外形的な比較にとどまらず、ということが書いてありますが、外形的にはナンバーワンだと、全て

ナンバーワンですよ、なおかつその上にこういうプラスがありますよというような意識を持っていただきたいと思いますね。この文章だけを読むと外形的にはナンバースリーでもナンバーフォーでも、まあ最後ではないからいいわと、ブービーでないからいいというような感じに取られかねないものですから、全部ナンバーワンなんですよと、一位か二位にいるんですよ、なおかつ大阪の独自性がこれだけいいものがありますというようなものが打ち出せられるような視点で具体的な案を考えていただきたいというように感じております。以上でございます。

(神野委員長)

はい、どうもありがとうございました。岩崎先生それでは…。

(岩崎委員)

はい。私の場合、先ほどもちょっとご説明申しあげましたが、タスクフォースの設置からはじめるといふふうにいまして、ではその主語は誰なんだといたら、多分僕だろうというところでやっておりますので、ここでいろいろなことを言うとそのままものを言えば何とかという形にはなるんです…

(神野委員長)

ちょっとすみません、さっきお話があったことからいいますとね、生活者視点といってもね、お説教していても始まらないんじゃないかと。何かうまい仕掛けがないかと。それについて何かあれば。

(岩崎委員)

うまい仕掛けをどういうふうに組んでいったらいいのかというのをちょっと検討したいと思っているんです。実は、今市長も一所懸命地域でいろんな話を聴いていらっしゃるし、実際色々話を進めていらっしゃるけれども、今、防犯と、ごみ減量と駐輪対策ですかね、違法駐輪、この3つをテーマで中心にやっていたらいいんですけど、そういうようなことで、住民は非常にそこは身近に感じているんですよ。そこを例えば個別収集でいくのかステーションでいくのか、分別をどういうふうにしていくのか、そういうことをどうやって決めていくと最終的には行財政改革につながるし、それがセーフティネットの再構築につながっていく、そのためには必要な権限が区役所にどの程度あったらいいのか、そしてそれがフラット化の組織にどういうふうにつながっていくのかといった展望を開いていくより具体的な作業を区役所、あるいは区役所よりもう少し小さい範囲で市民の皆さんと一緒に考えていけるような仕組みの中でどう組んでいくのかというようなことをその工程表をまずは次回までには少し作らせていただこうと思っております、その意味で、7ページ、今議論になっておりますが、この から までというのはこれまでの考え方を少し転

換させる形で内容的にはある程度引き継ぎながらということで、私異論があるものではございません。ただ、5番目のところでいいますと、大阪市の特質・独自性の視点というのが、これが行財政改革で独自だということだけでとどまってしまってはいけなくて、これは、大阪市がだから一般制度にしるとか、国に対して、大阪が先陣を切って、政令指定都市の雄たる大阪市が先陣を切って色々と変えていく。変えていく結果が、例えば自治の制度に影響を与えてもいくんだよというような展望までをこの基本的な視点にいつも含んでおいてほしいな、と。神は細部に宿るんですけれども、細部の積み重ねは制度改革要求までいく話だと思っておりまして、その点も、別に文章表現するわけではありませんけれども、視点としては必要なんじゃないのかなとそんなことを思っておりました。

(神野委員長)

それでは、植田先生に一つ注文を付けさせていただきますと、1929年のときに世界恐慌が起きて、アメリカがニューディール政策を打ちますよね。ところが地方政府の方が逆に緊縮財政を打っちゃうんですよね。それで結局うまくいかないというようなことに陥ったんですが、東京の方で言うと、今の不況はものすごい深刻になってきているんですね。中央政府の方は景気政策を打ちたいと、打つんだけど、それを地方自治体の方が景気政策の方に結び付けてくれるかどうか。ところが、地方自治体の方からいえば、前回、国の景気政策にお付き合いしてひどい目にあったという学習効果が働いているわけですよね。それですが、公共事業にはいかないにしても、少なくとも、恐慌というのは歴史でいうと踊り場みたいなもので、次の新しい階段を上っていく、新しい産業を作っていくようなものに結びついていかなければならない、と。オバマのいっている、グリーンニューディールだけではなしに、次の新しい地域振興策を含めてここでの景気政策が短期的な景気政策にとどまらず、この景気にどう対応して、植田さんのような、少し広い意味での人間と自然との最適な関わりを考えているような方から見て、今の景気状況の中で、次の産業、産業振興をふくめて、どう行動をとったらいいかとかいうことをアドバイス、ご意見をいただければ。

(植田委員長代理)

これに答えられたら、ここにいないですね。これは、とても答えられる内容じゃないなと、なかなか、経済学者的な判断としてなかなか簡単じゃないなと思っています。というのは、少々のごことで回復するのかという問題もあります。景気回復というのが、通常の景気循環のレベルを超えているので、従来、財政支出を緊縮してやってきたのを、今度、財政をふくめて出せばかなりのことができるかといわれると、そこを見極めも重要なことで、むしろ、実際に、世界的不況の中で、生活困窮する人が出てきているというような問題をどうするかということの方が重要、さしあたり重要な局面になっている可能性がある、と、その見極め問題が一つある。

もう一点、神野先生もおっしゃっていただいたように、私は、未来産業という用語をわりと最近よくつかっているわけですが、どうやったら、次の担い手といえますか、地域の活性化を担っていく、そういう産業への、まさに投資というものは未来をつくるためものなので、そういう、それがビジョンの内容だと思うんですが、ビジョンに基づいたまさに効果的な景気対策ができるかというのがとても重要なことで、内需が日本全体として、外需に依存していたものに対して、内需を重視すると、これはとても大事な話で、多くの識者の一致した見解だと思いますが、問題は内需の中身じゃないかと。中身が何がいいかという問題について、何にという点ですね、この点についてとりわけ大きな地域経済をもっている大阪でどういうふうにするかということについて、誤りのない判断をどうするかということは、とても私は大事だと思います。

日本全体として、環境保全型内需というのが、私は、温暖化防止なんかを専門にしているもんですから、あれだけの目標を達成しようと思いますと、相当のことをしないといけないので、ですから景気対策にもなるような温暖化防止というような方向性を持つ必要があるということは申しあげているんですけども、大阪の場合にとりわけどういことを考えていくべきかと。やっぱり、さっき、経済だけでなく大阪市の特質、独自性という話がありましたが、地域ごとにもっている産業構造なりがずいぶん違ってるもんですから、それをきちっと見極めた取組方をするということが、この点では大事かなと思います。緻密な計算が背後に必要だと、それなくしては簡単な決定はできない。しかし急いでやらないといけないという面もあるので、そのあたり、このあたりこれまでの知見の集積を活用しながら的確な判断をしなければいけないと、そういうふうに思っています。

(神野委員長)

ありがとうございます。今日は、そろそろ時間でございますので、これで議論を打ち切らせていただきますが、今日のところは、事務局の方でまとめられた、次期の行政改革の基本的な視点については、そう大きな異論は出なかったというふうに思います。ただ、これももう少し今日の議論を踏まえてリファインしていただいたうえで、先ほど津村委員などからご意見ございましたように、ビジョンが出てくるわけですから、それとの関連で、これをより操作像として動かさう問題として議論できるような資料を準備いただくとというのが次回の事柄だと思いますので。

(津村委員)

遅れてしまって申し訳ないですが、先ほど西村委員がご指摘のように、全体通してトーンが弱くなっている。特に金の扱いに対して、ものすごく弱くなっている。むしろ一頂いれて、前回でこれが確認できたと、前の方の資料を読みますと、「ほぼ」だとか「やや」だとか、極端にいうとぼかす表現になってはいますが、確実に前のやつが数値については、確実なものになったということを確認をしたうえで、ここに入るといふうなけじめがいる

んじゃないかと。独自性をあまり主張しすぎると、だから高くかかってもしかあないんだとなりますので、そのへんはぜひ押さえておいてほしいというのが注文です。

(神野委員長)

ということを含めて、今日の議論を踏まえた資料、その他、まとめを、論点を次回に出していただくような作業を進めていただければと思います。

(杉本室長)

準備してまいります。

(神野委員長)

委員の方々から特になければ、審議の終了にあたり、平松市長からお言葉をいただければ。

(平松市長)

どうもありがとうございます。貴重なご意見を頂戴したと同時に、常々、私自身も、1年1ヶ月の市長ではございますが、市長をやっていながら隔靴搔痒の思いになっていた部分もご指摘いただいたなあというものと、それをどういうふうにリンクしていけばいいのかというまだまだ勉強せなあかなあという気になっています。ただ、自分がこの去年の4月以降、情報公開室市民協働チームを得たことによって走らせていただいております、なにわ元気アップ会議とか、フォーラムとか4種類の動きをこのまえの日曜日を入れますと109回やらせていただきました。1回につき、たとえば20人にして大したことないやないかとおっしゃる方もあるかも知れません。しかしその中でいろいろなことを言わせていただいたというのは、岩崎先生からもご指摘ありましたように、今まで大阪市にいろんなことをやってくれた人が、もう最近市役所に何も言う気せえへんわと思ってらっしゃる方を、少し変えつつもあります。30年来大阪市のことをやってきた地域振興会の方からうかがった話で、元気アップ会議の一番のモットーというのが、何でもおっしゃってください。今答えられることはすぐ答えます。でけへんことはでけへん言います。なおかつ、答えられないことは、翌日か翌々日には、担当局に聞いてきちっとお伝えしますというのをモットーにしております。ある方から質問を受けたことを翌日にきちんとしたレポートにして各局から聞いた意見をもつてうかがったら、結局はその方の要望はでけへんのですけど、その方が、長いこと大阪市の仕事、ボランティアでやってきたけど、こんな書類もうたんはじめてやとおっしゃっていただいた。それが一つの自分がやっていること間違うてへんという部分での方向性なんです。そうしたところから、自転車問題、違法駐輪、あるいは街頭犯罪のワーストワン返上、非常に地道ではありますが一番市民にとってわかりやすい部分を一緒にやりましょうということを言わせていただいています。ただ橋下さんと比べると

ついてくるメディアの数が違います。それが表に出ていかないという部分のつらさは感じながら、でもやってること間違いないという部分は、市役所の特に一緒に動いてくれる職員、現場にいてくれる職員、区役所の現場にいる職員には少しずつ浸透しはじめています。一番あの中途半端な状況でどっちいくなんやというのが、たぶん私のそばにいる管理職というかたちになりつつあるんじゃないかと思ってます。ご指摘いただいたように、わかりにくいやないか、まだまだわかりにくいやないかという部分は、これが一番大事なことやと思います。関前市長の際に、市政改革推進本部という市政改革の会議でも、それはいただいた津村さん、西村さんのご指摘というものが伝わらないという状況というものが、いくら改革しても伝わらない。市民が良かった変わったなあと思わない、それが一番大事な部分だと思っています。それをすばらしいアドバイスをいただいたと思いながら、わかりやすく出すためにどういう苦労、努力をするのか、ある意味、民間放送、広告代理店におります人にしますと産みの苦しみという部分をもっと市民に対してものをいう場合には、これでわかるでしょじゃない苦しみをもうちょっと職員が、感じなければいけない、それだけええことやってきて、なおかつ変わりつつあります。ですから府があれだけ強烈に大阪府、大阪維新、維新プログラムいうたときに、うちは、あんなん、全部うちやってるんやけどな、と言いながら、市民に伝わってない。何かの折に、知事は胸張っておっしゃってますけど、大阪は2年前からとっくにやってるんですわというのを私の責任でもうちょっと強く発信しなきゃならないと思います。2年目になりましたので、こういつたところにきちんと気をつけながら、今日いただいた方向性、あるいは、自分自身が進んでいる道が間違いないという部分の保障を得たような気持ちもございますので、是非そういった発信を今後とも心がけてまいりたいと思います。どうもありがとうございます。

(事務局)

長時間ありがとうございました。いただきましたご意見を踏まえまして、努力してまいりたいと思います。

それでは、次回でございますが、2月19日、午後3時から開催させていただきたいと思っております。場所は庁舎内を予定しておりますが、確定次第お知らせします。よろしく願います。

次回、本日のご議論を踏まえまして、中間総括のたたき台をご提案しようというふうに思っていますが、いただきましたご意見を踏まえまして、もうちょっと整理させていただこうと思います。

(平松市長)

推進という形でもう一点、縦割り行政の中で、本当にすごい縦割りの中で、この縦割りの打破をどうするねんというのを、縦割りで考えているという現状がございます。そういった面での、組織面での先生方からご覧になった大阪市の抱える問題、もっと組織関係も

含めた方向性もあるのかどうかということもぜひご指導、ご指摘いただきたいと思っています。よろしくお願いします。

(神野委員長)

縦割り行政、国の方も改革を進めてもらわないと、どうしても国の政策を請け負っていくという側面が強いのでなかなか難しい面もあるかと思いますが、分権の意義は総合行政をできるようにするというのが重要なテーマです。

それでは、閉会をさせていただきたいと思います。夜遅くまでありがとうございました。