

第5回 大阪市行財政改革検討委員会 会議録

日時 平成21年7月27日(月)15時~17時00分

場所 大阪市役所 P1(屋上階)会議室

出席者 (委員) 植田委員長、新川委員長代理、岩崎委員、中野委員、西村委員
(大阪市) 平松市長、柏木副市長、森下副市長、北山副市長、
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：開催に先立ちまして、一言お断り申し上げます。本市では、省エネを図るということで、夏期の冷房においてエコの取組を実施しておりますので、よろしく申し上げます。それでは、私の方から本日ご出席されている委員の紹介をさせて頂きたいと思っております。

まず、京都大学大学院経済研究科教授の植田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。社団法人関西経済同友会代表幹事で、株式会社三井住友銀行副会長の中野委員でございます。中野委員は、5月13日付けで関西電力株式会社副社長の齊藤委員様に代わりまして本委員会委員にご就任頂いております。よろしく申し上げます。続きまして、同志社大学総合政策科学研究科教授の新川委員でございます。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。なお、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。平松市長でございます。柏木副市長でございます。森下副市長でございます。北山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。井上財政局長でございます。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。

なお、これより委員会審議に入りますので、報道機関の方は、所定の位置以外からの撮影、録画、録音等ご遠慮願います。委員の方へお願いですが、傍聴の方もいらっしゃいますので、発言は、マイクを通して願います。

それでは、植田委員長よろしくお願いたします。

植田委員長：ただ今から、第5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。まず、開会にあたりまして、平松市長からご挨拶を頂きます。どうぞよろしくお願いたします。

平松市長：平松でございます。5 回目の大阪市の行財政改革検討委員会にお集まりを頂きましてありがとうございます。去年の 12 月 17 日に第 1 回の委員会を開催させて頂きまして以来、3 月までの間精力的にご審議を頂きまして、委員の皆様から多くの貴重なご意見を賜っておりますが、本日も本当にご多忙の中をこのようにご出席を頂きまして厚くお礼を申し上げたいと思います。

先日大変ショッキングな数字、本市財政の中期収支見通しをお示しいたしました。本市を取り巻く状況が予想を超えて非常に難しい、厳しいということが明らかになっておりますが、本市に留まらず、全国で多くの自治体が同じような状況であろうということが去年の秋以降の世界経済垂直落下といわれている状況ではないかと思えます。本市では市政改革基本方針で示しておりました、当初の削減目標は達成できる見込みがはっきりしておりますし、それ以上の取組をやってきた。そのやってきたでと言った瞬間にドンと落ちたという世界経済の状況がございます。市政改革の取組み、本当に多くの成果を上げてきていると思っております。市役所の中という意味の改革は大きく進んでいるものの、まだまだやっぱり、再検討、再検討ということをきちんとやっていく中から、全ての見直しをしたいと思っておりますが、この状況を見ましたところ、内部の改革だけでは、今回のこの事態に対応することは不可能であろうという見通しも立つわけがあります。このような厳しい状況の中で、市民の満足度をいかに高めるのか。これは単にじっと待っておられる市民の満足度を高めるといのは、物理的にも外的状況的にも無理であるとはっきり言わせて頂いた上で、逆に市民の皆さんと一緒に、日本の基礎自治体のありようをいかに築き上げていくのかという、まさにどん底まで来て、ここから皆さんの力を借りながら積み上げていくんだと、単に市民任せにせず、行政が一体となった中で新たな自治体のあり方を模索する、ある意味チャンスではないかと私は思っております。そういった発想の転換こそが、これからの日本の形を変える、先頭に立つのはやはり大阪市であると大きな声で言っていくタイミングであろうとまさしく思っております。第 4 回の委員会以降少しお時間を頂きまして、5 年経った後の次の市政改革のあり方はどうあるべきかというものの検討を行ってまいりました。市役所改革という範疇から、この厳しい状況の中だからこそ、先ほども申しましたように、大阪に関係のある人々全ての知恵を借りましょうと。市民 265 万人と言いますけれども、そうじゃなくて、大阪で働いていらっしゃる方、あるいは、親戚が大阪に通っているという方まで含めた、全ての大阪に関わる人々の知恵と力を借りながら、今後の日本の基礎自治体を作り直していこうではないかと、そういった声が上がつつある状況であろうと思えます。今後この委員会でご議論を頂く中で、そういった考え方の充実、具体化を図りたいと思っておりますが、何しろ、うちの職員熱心でございまして、委員会 1 回開くごとに、これだけの資料を読めというのかという部分でも結構つらい部分があって、事前に皆様の所にご説明に伺ったりはしておりますが、その際の疑問の数々等もこういっ

た中でお答えをしながら、建設的な何かをこの会議で是非導いて頂きたいと思います。ぜひ、そういった行財政改革検討委員会という、非常に堅苦しい名前の会でございますが、大阪市を作り直す会、みたいな感じで自由なご議論を頂きたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。ありがとうございます。

植田委員長：どうもありがとうございました。それでは、議題の一番、委員長代理の指名についてでございますが、本委員会の設置要綱第4条第3項に「委員長に事故あるときは、あらかじめ委員長の指名する委員がその職務を代理する。」とあります。事故が無いほうがいいんですけども、もしあった場合のことを考えておかないといけませんので、私としては、新川委員に委員長代理をお願いできればと思っております。どうかよろしくお願いいたします。

新川委員：よろしくお願いいたします。

植田委員長：快くお引き受けくださりありがとうございます。どうぞよろしくお願いいたします。委員の皆様もよろしくお願いいたします。

植田委員長：それでは、早速、2番目の大阪市の財政の現状について、3番目のこれまでの取組と事務事業の総点検について、まず事務局から説明頂き、一括して、ご議論頂きたいと存じます。

井上財政局長：財政局長の井上でございます。まず大阪市の財政の現状について、私の方から説明させていただきます。大阪市ではここ数年間、毎年の基本的な予算決算は単年度なんですけど、そういう年年の場当たりの財政でなくて、ある程度の中期的な見通しを立てて財政を考えていこうということで、この間おおむね10年間の中期収支概算というのを作成しまして、それをベースに今後の行財政改革の材料にしていこうということでやってまいりました。今回こういうきわめて厳しい経済情勢の下で、税収等の動向等も踏まえて、新たに7月版に改定したということでございます。

資料1でまず、ポイントを掲げておりますが、まず前回去年の10月に作りまして、20年10月版でございますが、これでも基本的には財政が相当厳しいという状況が出てまいったんですが、これは市政改革の取組みをきっちり進めることによりまして、おおむね10年後には収支が均衡する見通しになったということでございます。これはこの間の5年間の市政改革の取組におきまして、たとえば人件費でしたら職員の削減なり、あるいは給料、管理職手当のカット等を行ってまいりましたので、これによっておおむね収支が均衡する見通しであったというところまでできておりました。ところが、ご承知のようなアメリカに端を発する経済恐慌ともいべき状況になってまいりまして、予想

を超える景気悪化ということになってます。それによりまして、歳入面におきましては
税収の減、あるいは消費の低迷に伴います地方譲与税、交付金等の減少、そういったこ
とで交付税等を確保するという風にしましても、歳入の減少で 1450 億円ほど悪化する
だろうと。

また一方で、景気の落ち込みによりまして生活保護等の歳出面の増嵩というようなこ
ともありまして、歳出面でも悪化をする。そういった歳入・歳出両方の悪影響によりま
して、平成 30 年度、10 年後には約 2600 億円という累積赤字を抱えるというような見
通しになっているということでございます。

今回の世界的な金融危機による景気悪化というのはなにも大阪市だけに出てきてるわ
けではございません。そういった意味では全国的、どこの市町村においても同じような
状況になっておるわけでございますが、特に企業収益の悪化に伴います法人市民税収の
減収ですが、おおむね本市の場合、20 年度 21 年度を比較しまして、3 割程度は落ちる
のかなと見込んでおりますが、これはどこの市町村でも同じような状況だと思ってお
ります。ただ、税収構造のなかで大阪市の場合は法人市民税のシェアが他の政令都市と比
べましても大きい分、法人の悪化によりまして影響が大きいということがございませ
う。たとえば横浜市さんは法人税収が税収のなかで 10%程度のシェアです。ところが大阪市の
場合は 25%、四分の一を法人税収に頼っているというのがありまして、したがって法人
税収の落ち込みによる影響というのが横浜市さんなんかに比べても大阪市のほうが大き
く出てくるという状況であります。そういう意味では非常に好景気のときはいいんです
けど、こういったときには非常に大阪市は影響が大きくなるということがございまして、
そういう意味では非常に厳しい状況になっておるということでございます。具体的には
もう少し細かくは、資料 2 でご説明したいと思っております。

資料 2 の 1 ページをごらん頂きたいと思っております。まず、市税収入の見通しでござい
ますが、これの見通しの前提となります景気動向につきましては、一応今年度 21 年度が
底という風に考えておりまして、23 年度以降は緩やかに回復するという風に一応見込
んでおります。ただ、そうしましても下の方にグラフを掲げておりますが、上の白の四角
の折れ線グラフが 20 年 10 月時点での税収の見込みでございます。その後、リーマンシ
ョック以降の景気の悪化というようなことが顕在化してまいりまして、今年度の 21 年
度の当初予算のところは真ん中の黒の四角ですが、その時点から 330 億減らして 21 年
度の税収を見込んで、それを予算に反映したということでございます。ところが今回 3
月決算法人の数字なんか確定してまいりまして、予算よりもさらに 21 年度の決算見
込みでは 190 億ほどさらに下振れするだろうというような見込みになっております。そ
れを今後の動向等も見まして、さらに 23 年度以降緩やかに伸びるとしましても、白の
四角の折れ線と、黒丸の折れ線との間の面積部分が結局今年の 10 月よりも税収の減に
なるという面積になります。これがトータルしますと、5120 億ほど前回よりも悪化をす
ると見込んだところでございます。

具体的には2ページでございますが、20年10月版からの主な増減ということで、収入面では今言いましたように、市税収入が5120億の減、それから地方消費税交付金を中心とします譲与税・交付金等が730億の減、その四分之三は交付税で確保をしましても4400億にしかならない。一方歳出面では、生活保護費のさらなる増嵩ということで税等ベースで300億の悪化、一方前回織り込んでおりました敬老パス等の見直しにつきましては、今回一旦織り込まないという風なことにしましたので、その影響等もございます。下のグラフにありますように、真ん中の線より下が歳入減ですが、5850億歳入が落ちますが、交付税を4400億円確保しましても、歳入の減による影響が1450億ある。一方で、歳出面の影響が生活保護等によって850億の悪化要素がある、というようなことでございます。

3ページをご覧くださいと存じます。こういった状況をどうしていくのかという収支でございますが、今現在、蓄積基金が21年度末見込で1,172億でございますが、これを赤字補填に使うとしましても、24年度には枯渇をしてしまうということでございます。従いまして、24年度以降、上の単年度収支の推移にありますように、単年度の赤字が24年度以降続くという見通しになります。さらに、累積収支ですが、下のグラフにございますように、21、22、23年度は基金等の取り崩しによりまして収支は均衡しますが、それ以降、基金が枯渇するという状況のなかで累積赤字も膨らんでいくということになりまして、このまま何もしなければ27年度には財政の再生基準を超えるような累積赤字を出すということになりまして、国の管理下におかれるようなことになる恐れがあるというグラフでございます。

4ページがそのあたりの詳しい数字でございますが、歳入のなかで特に市税等は先ほど言ったようなベースで伸ばしております。一方、歳出につきましても人件費なんかについては、今進めております給与カットとかその辺のベースを続けるということにしておりますが、扶助費、生活保護等は一定伸びるというふうな見込みにせざるを得ないということでありまして、差引不足額、A欄につきましては実質これくらいの赤字が続くということになります。それを補填するために、B欄ですが、不用地の売却代、今不用地の売却計画というのを立てておりまして、それによりまして来年度以降、毎年140億の不用地売却代を、売却するというで見込んでおりますが、一方で基金の繰入れを行います、これも24年度で枯渇することになりまして、結果、一番下にありますように累積収支不足が24年度以降赤字がずっと膨らんでいくというようなかたちになってまいります。

5ページをご覧くださいと存じます。これについてどう対応していくのかということでございます。今回の景気動向によりまして、実際の市税収入がどう動くかというのはまったくわかりませんが、少なくとも今後発生する収支不足につきましては、まさに今検討しております次期行財政改革計画の策定に反映していくとともに、歳出面については、事務事業総点検を現在行っておりますが、それを活用して歳出の精査なり、事

業の再構築を行う。一方、歳入では未収金対策を行うなり、黒字の公営企業の剰余金の活用などの歳入確保策を検討していく。さらに、膨らんできております生活保護制度あるいは国民健康保険制度、こういったものについては抜本的な制度改正を国に求めていく。こういったあらゆる手立てを総動員しながら、財政の健全化を図っていく必要があるだろうということにしております。

前提条件（P 6以降）の説明は省略させていただきます。以上です。

杉本室長：つづきまして、（3）のこれまでの取組と事務事業の総点検について、ご説明申し上げます。資料の3でございます。A4横の資料でございます。1ページをご覧くださいと存じます。これまでの市政改革基本方針におけます、経費削減について状況について報告してまいったところでございますけれども、本年4月の達成状況等について、ご報告申し上げます。1ページ左側、平成17年4月、これ18年からの基本計画を検討しておいた時期に当たるわけでございますが、この時点での中期的な財政収支概算によりますと、平成20年度には、当時の用語で準用財政再建団体への転落ということが、現実的な課題なんだと、問題なんだということで、平成18年度から5か年間で単年度の歳出規模を、これまでにない2,250億円を削減しようという数値目標を設置いたしました。取組みの結果、2ページの下段でございますけれども、平成21年4月の予算ベースでは、2,123億円、目標の94%の削減を達成いたしております。また、人件費の削減などの引き続きの経費削減の取組みなんかによりまして、2ページ上段のとおり当初の目標を上回る2,408億円の削減を見込んでおります。また、職員数の削減についても、計画期間において目標を上回るようになっております。しかしながら、経費もそうでありまして、職員数につきましても、引き続き職員の適正な配置、職員の活用策に努めまして、職員数の削減に格段に努めてまいる必要があると考えております。削減目標の達成によりまして、今申し上げました20年度の準用財政再建団体への転落というのは回避されたわけでございますけれども、昨年基本方針の目標達成のために、経費削減の取組みを取りまとめました。この時点では、平成29年度まででほぼ収支の均衡を満たしている状況となっておったわけでございます。

次に3ページをご覧くださいと思います。2ページの削減状況と同じものでございますけれども、この間の削減額を累計で表したものでございます。先程申し上げました目標額というものは、単年度ベースの歳出額の削減ということでございますので、これまでの削減、計画期間中のものも合わせますと、8,332億円ということになります。3ページの下段、経営方針の策定中にも並行して、削減に努めてまいりましたので、17年度の削減を含めると、この間9,178億円の累計で削減が行われたということでございます。

4ページでございますが、市債発行の抑制につきましても、暫時発行額を制限してまいりまして、現時点ではほぼ目標の達成が見越せることとなっております。

次に5ページでございますけれども、この間未利用地等の低利用地の財産についても売却に努めてまいりました。ご覧のように、18年度から20年度の3年間で、不動産の売却の実績といたしまして、未利用地が782億円、それから土地信託事業につきましては、売却益として、221億円となっておりますので、合わせて1,003億円の不動産関連の財産を売却したことになります。で、前回の委員会でも本市の固定資産についてもご指摘部分もございましたので、ご参考までに右下に本市の市域面積と市有地の状況をのせております。ご覧のように、本市の市有地57平方キロメートルということで、市域面積の4分の1を占めます。その大半は道路、公園など行政目的に利用しているわけでございます。さらに、内訳を申しますと、大体市有地の道路、公園、河川等の施設用地でございまして、この半分が庁舎、学校施設等のいわゆる宅地を形成する敷地、これが半分くらいあるということでございます。大変膨大な財産になるわけでございますが、この内未利用、低利用の用地につきましては精査を進めることにより、今後とも財産の売却代の確保に努めてまいります。参考枠の上にありますように、現時点での精査状況として126万㎡、相続税路線価で1,582億円を処分検討の未利用地ということにいたしております、順次、売却を進めることといたしております。

次に6ページでございますけれども、人件費の削減につきましても、更に21年4月から給与カットを実施いたしております。ご覧の資料、見難い表現で恐縮ですが、最上段の平均給与月額につきましては、20年では、月額4237百円と書いております。これが、本年4月で4102百円になっているということでございます。新しい、政令指定都市の比較数字がございませんので、省略させていただいておりますが、おそらく、給与月額、ラスパイレス指数共に、ほぼ最下位に近いような状態になっているのではないかと考えられます。給与カットの内訳については、下に表示したようなものでございます。

次に7ページに、あくまでも参考といたしまして、大阪府さんの歳出削減状況につきまして、公表数字を基に図表を作成いたしております。もちろん、大阪市、大阪府、単純な比較というものはできるものではございませんが、一応、歳出削減状況についてのボリューム感を見ていただいたらどうかということで、参考資料を上げております。

8ページの資料でございますが、それぞれの公共団体の適切な財政規模というものは、どのようなものであるのかということは、いろいろな指標や考え方によって、議論になるところでございますが、一つの目安として、域内総生産、GDPの比較の表を上げさせていただきました。大阪市につきましては、この間の市政改革の取組みもありまして、GDPにおきましても低額を見ているということでございます。大阪府さんや東京都さんは、府県ということで、もともと、GDPの器が大きいということで、割合、低い数値を見ておるといようなことが分かります。

続きまして、資料の4、事務事業の総点検についてでございます。本市の事務事業、約3,000を上回っておりますが、現在、この事業について、ゼロベースで総点検するという作業を行っております。今般、さらに厳しい財政状況が明らかになってまいりまし

たので、22年度予算に向けても、可能な限りの縮減に取り組む必要がございますが、ご議論いただいております、未来に向けた市政改革の中で、健全な行財政基盤の確立が何よりも重要でございますので、そういった観点から、取り組んでいるところでございます。目的のところに、書いてございますように、一番目には、持続可能な行財政基盤の確立、2点目には、市民の理解が得られる効果的、効率的な行政執行体制の構築が必要である。3点目には、こうした取り組みを通じまして、あらためて全ての職員が、仕事に向き合い、「気づき」の機会にするということで、各事業の効果、目的、必要性など、客観的に仕事を捉えなおす直すことによりまして、4番目でございますが、事務事業の再構築を進めているところでございます。添付した資料は、こうした様式で、事業ごとに資料を作成して、作業をしているということでございます。この作業につきましては、秋に中間取りまとめをするべく、今、作業を進めておりまして、本日のところは、経過のご報告ということでございます。以上でございます。

植田委員長：はい、ありがとうございます。大阪市の財政の現状について、また、これまでの取り組みと事務事業の総点検について、ご報告をいただいたんですが、皆さんのご意見はいかがでしょうか。あるいは、質問とかありますでしょうか。

西村委員：大変厳しい現況かなと思うんですけども。比較との問題で、いろいろ話があったわけですけど、横浜市とのお話がありました。逆に考えると、横浜は法人税収が10%で、今回、影響が少ない。だからいいなあ、ではなくて、逆に言えば、大阪は25%もあったんだと。よかったんだと。今は苦しいけれども、逆に言えば良かった。それをいかに上手に活用していなかったということが、反省点であって、それを利用すれば、逆に言えば良くなる言葉になるわけですから、そういう意味での、ものの発想と、プラス思考で考えていただきたいというのが、第一点。基本的なベースとして感じたことでございます。

それから、いろいろ一生懸命がんばっていることも確かでありますし、目標に対しても、削減でも、2,200億に対して2,400億と、超過達成していると。一生懸命やっていることは、本当に、数字を見ればわかるんですが、私たちは、いろいろな人とよく会うんですが、大阪市はちょっと停滞してるんとか、ということをよく言われるんですね。そんなことないよ、内容はよくやってるんだよという話をするんですけども、ぱっと見た目では、隣のところが華々しいわけですから、どうしても比較で市が止まっているような感じで受け取られている。だから、やはり、本当にきちとした実績、庁内を改革されてきておられることは、本当に大事なことでありますが、やはり、市民の協力をもっと得ようと思うならば、何かアドバルーンみたいなものはないかな、という感じがしております。アドバルーンはいろいろあると思うんですね。水道の統合の問題もありまして、これも、一生懸命、内部で詰めておられると思うんですけども、市民には、

まだ見えた形になっていないということもありますし、環境局の問題もありますし、いろいろあるんですが、なにか一つ大きなアドバルーンを上げて、市民も何かやってるな、何かせなあかんという気持ちになれるように、その辺のアピールの仕方を是非考えていただきたいなというふうに思っています。具体的な話ではなくて、全般的な話なんです、よろしくをお願いします。以上でございます。

植田委員長：はい、ありがとうございました。

新川委員：2, 3 教えてください。財政収支の概算、特に企業会計と、今回問題になるのは実質赤字比率なんで、そのところをどのように押えておられるのかお伺いしたいんですが。連結の問題も含めてどのように押さえておられるのか、教えていただきたいということです。

それから、資料の4でご紹介いただきました事務事業の総点検について、点検をしておられるというのは、よく分かるんですが、これが、この後どうするのかということをお伺いしたかったんですが。総点検して、公表されるということまでは分かるんですが、点検の中にいろいろな見直し案というものが出てくるわけですが、それが、この行革に議論とどのように関わってくるのか。それから、実際に点検結果をどのように活用しようということ、今進めておられると思うんですが、その辺のところを教えてください。

井上局長：まず、健全化判断比率と言いますか、連結実質赤字比率なり、将来負担比率の問題でございますが、そのあたりについて、今、20年度決算について作業を進めているところですが、基本的にはこのあたりは基準をクリアできております。違いは、今後の税収の見通しですとか、あるいは、生活保護を含めた扶助費の見通しですとか、このあたりを加味すると、こういう状況になるということで、現時点での決算の段階での実質赤字比率については、クリアできております。

杉本室長：総点検の作業についてでございますが、現在、関係局が寄ってヒアリングによる作業を行っておりますが、かねてから、短期的な課題と中長期的な課題を整理したいと話しております。短期的に、経費削減に直結するとか、事業を見直すべきものは、速やかに取組む必要があると思いますので、おそらく、事業の銘柄を並べるということになると思います。それ以外に、もう少し時間をかけて議論をしていくような施策、事業についても、その課題を整理していく必要があるだろうということで、例として申し上げますと、市民サービスに関わるものと、それから、内部事務とか内部効率という範疇で考えるべきものというような区分けもあるだろうと。それから、今後とも、行政として堅持しなければならないセーフティネットというものをどういうふうに認識するかと

いったような区分けも必要であろうと。その他、事務効率の観点であるとか、いろいろ議論をしているところでございます。いくつかの視点で、こういった整理をしまして、次期市政改革の取組みの中でも、課題の整理ができればいいなと思っております。来年度に向けましての削減目標につきましては、先程も触れました、20年に経費削減の取組みとして、相当やってきておりますので、それに対して、プラスアルファも見出していないかと思いますが、そのことだけに限らずに、もう少し、長い目で施策等を整理していく視点をもちたいなと思っております。それと、先程、市として、いろいろ経費削減の取組みをしているにもかかわらず、停滞しているのではないかという御指摘なり、アドバルーンということで、おそらくシンボルとなるようなものを打ち出せていないのではないかという御指摘であろうと思っておりますが、そうした点につきましては、私ども、こうした検討をもう少し市民に分かりやすくご説明しなければならぬと痛感しているところでございまして、また、現在の作業を打ち出す時にも、できるだけ、市民の皆さんにご理解いただけるように努力をしなければならぬと。ただ、おそらくそういった意味でのシンボルということの、事業メニューが出ないかということだと思っておりますが、この点につきましても、今すぐお答えできるようなものはございませんが、インパクトの強いものを市民の皆さんに受け取っていただくことによって、全体をご理解いただくというのも重要な視点であろうと思っておりますので、大切な視点として、お伺いしておきたいと思っております。

新川委員：今、お答えいただいた点で、特に21年度決算以降というのが、もちろんどうなるかわかりませんが、かなり注意をして見ておかなければならないという点については、共通認識とういことで、よろしいですね。

それから、事務事業の点検ですけども、個々の事務事業のレベルで見つめることもできますし、いろんな、その性質に応じて整理ができるということは分かるんですが、ここまでくると、そろそろ、やり続ける事務とやめる事務というと、法令等で義務付けられている事務もございまして、なかなか簡単にいきませんが、そういうある種の選別というか、選択をする時期にきているのかなという感じがしています。そのときのポイントは、少し後段でおっしゃった、政策的な判断でどこに優先順位を置かれるのかということの中で、役に立っている事務とあまり効果が見込めない事務というような、そういう判別の仕方というのを少し考える必要があるのかなと考えながら聞いていました。このあたりは、今後、活用方法の中でご議論いただければと思っております。

中野委員：今日は初参加でございます。私自身、全国でいろいろな自治体との取引を担当し、似たような状況を見て来ましたが、歳入と歳出の問題について、基本的に発想を変えていかないといけない時期に来ていると思っております。

歳入について、資料のように、10年間を見通すというのはほとんど不可能です。作ら

ないわけにはいかないのでは作られたのだと思いますが。民間企業においても、3 ヶ年計画などの中期計画を立てますが、計画が3 年もつことなどまずなく、2 年目には大抵アmend（修正）を行います。実際の経済活動では、それが当たり前です。自治体においては、歳入と歳出とも関係があるので、修正は簡単ではないとは思いますが、今後は、絶えず計画を改めながら進めていくべきではないでしょうか。

平松市長がおっしゃる通り、縮小均衡では大阪市の元気が出ない。これはその通りだと思います。人件費を落としてきました、市債も落としてきました、というだけでは、問題を解決したことになりません。やはり、歳入と歳出のバランスが重要です。今後、歳入が増えていく可能性については、やや悲観的に見ているので、歳出をどうコントロールしていくのか、というのが一つの課題だと思います。

それから、歳入、企業でいえば売上げの増強も重要な課題です。先ほど少し説明がありましたように、市有財産にはいろんな経緯があります。ただ、家計であろうと、企業であろうと、売上げあるいは収入があがらないときにはどうするでしょうか。平松市長が取り組んでおられる情報公開を更に進めて頂いて、未利用地も含めた市有財産の活用を、市役所内の目線だけでなく、市民の目線も加えて、もう一度検討すべきだと思います。過去には、土地信託でふんだりけったりだったということもありましたが、歳入面で市有財産の活用を検討していかない限り、財政運営は厳しいと思います。公会計では、44 年以降の財産しかバランスシートに載っていません。横浜市の中田市長は「うちはちゃんとやっています」とおっしゃっていましたが、昭和 43 年以前の資産としてバランスシートに注記されている約 2.6 兆円の明細は開示されていません。明細を隠しているという意味ではなくて、市有財産を売却して年間 140 億円の歳入を確保していこうというのですから、平松市長が進めておられる情報公開の中で、内部からの目と外からの目を使って、市有財産の活用を考えていく必要があるのではないのでしょうか。

一方、歳出の面では、生活保護費の負担が非常に重い。セーフティネットに関わる歳出ですので、簡単に削減することはできませんが、国と地方の分担の見直しを、国に求めていく必要もあります。特に、大阪は生活保護費が多いですし、この歳出は毎年続いていきますから、道路の直轄負担金ではありませんが、市町村がどこまで負担するべきなのかについて、声をあげていくべきだと思います。また、歳出を5 年間の累計で約 8 千億円削減されたということは、大変なご苦労だったと思いますが、裏を返せば、これだけカットする余地があったと言えるのかもしれない。なお、歳出削減というと、みなさんは人件費の削減という形でパーンと打ち出されますが、これだけでは限界があります。そこはぜひ頭に入れて、いろんな歳出をコントロールいただければと思います。私は今日が初回なのでピント外れかもしれませんが、そういう感じがしています。

植田委員：大変貴重なご意見をいただいて、これからもっと議論をやればいいのですが、今日議論を考えている「市政改革の考え方」のことがございますので、進ませてください。

きたいと思いますが、委員の皆さまから貴重なご指摘をいただきました。これはやはり一種の危機ですね。「100年に1度」という用語も使われていますが、それが当たっているかどうかは別にしまして、今、中野委員もおっしゃっていただいたように、非常に変化・変動が激しいので、なかなか先の読めないことになっています。私は市政に一種の回復・修正していく力というか、外から来た危機に適応して改めながらやっていく必要があります、そういう能力を問われてきているなというふうに思うんですね。長い見通しでやれるようになかなかなくなっております。危機が降ってくるというようなこともこれからますますあるんじゃないかと。そういうときにどういうふうに対応していくかということについて、習熟しておかないといけない。今回はその点で考えを改めて、皆さんの知恵も借りながら考えていきたいと思います。

それでは、次に、今日はぜひこの議論をしていただきたいと思っています。4番目の「新たな市政改革の基本的な考え方について」ということでございます。ご説明よろしくをお願いします。

杉本室長：資料5をご覧ください。資料5は、これまで4回の委員会でご議論いただきました、現行の市政改革基本方針の中間総括と次期計画を考える上での論点をとりまとめたものでございます。資料の上段では、市政改革基本方針の中間総括ということで、右肩にありますように、市役所内部の改革については実現の目途が立ったということですが、下段左側で、「引き続き課題」、「新たな動向」にありますように、他都市と比較して未だ高コストな体質であるとか、経費の削減課題とか、まだまだ取り組むべき課題がございます。

また、新たな動向として、現下の経済状況でありますとか、大阪市が急速な景気後退に突入しているといったような局面がございます。

下段右側に、「次期計画の基本的な視点」ということで、5点、これまでまとめていただいていたまいりました。1番目の「生活者との協働の視点」など5点をあげていただいております。

その下に、「検討すべき課題」ということで、「改革の理念、目的」、「財政状況悪化への対応」などをまとめていただいているところです。

今、委員長からもご指摘をいただきましたように、大変状況が変わっているところに、これまでも指摘されております少子高齢化や人口減少社会の現実化、今後の社会を支える資源が限りあるものであるということがますます現実的なものになってきたという中で、市役所、市民生活を取り巻く状況を考えますと、次の世代に対する責任、持続可能な都市の構築、市民生活の安心安全の維持のために、都市全体にわたる新たな市政改革に取り組む必要が明らかになってきていると考えております。

そこで、資料6でございます。こうした考え方に立ちまして、新たな市政改革の考え方の検討案をとりまとめております。資料6はこの検討案を図表に表したものでござい

ます。これまでの市役所改革にとどまらず、図表左側にありますように、「市民力・地域力の復興」ということを大きな柱としてあげまして、市役所はもとより、市民・企業・地域など、まちの担い手が自立的・自発的にそれぞれの役割を担っていただいて市政を構築していくという、マルチパートナーシップの考え方を基本として、そのために、図表左側の「市民力・地域力の復興」、そしてそれにふさわしい「市役所力の強化」、この2つが互いに力を高めあい、真ん中に「相互に高めあう相乗効果」と書いてありますが、プラスのスパイラルを形成して、市全体の市政改革に取り組むというものでございます。

こうした取組が、市民の皆さまがサービスを受容される顧客としての満足だけでなく、参加することの満足、あるいは市政を担うことの満足を通じて、自分の住む・働くまちの値打ちを高めていくということにつながるということで、上段に掲げておりますように、「大都市、そしていちばんすみたいまち」につながっていくのではないかという考え方でございます。

次に資料7、概要版でございまして、資料8は本文でございまして、資料6、7、8はたたき台でございまして、基本的には、同じ内容を、図表、概要、本文と表したものでございまして、資料6の図表と資料7の概要版を横に置いていただきながら、資料8をもとに新たな市政改革の考え方について、簡単にご説明申し上げたいと思っております。

第一に「理念と原則」としておりまして、1～3につきましては本市のこれまでの市政改革における取組と成果を達成したことをとりまとめております。

4についてですが、しかしながら大阪市は内外からの大きな変化による難局に直面しておりまして、これを克服するためには新たな観点からの改革が必要であるとの認識を示しております。

内外からの大きな変化といたしまして、全国平均を下回る出生率、65歳人口割合の高率化、高齢者の単身世帯の増加といったことが顕著な傾向となっております。こうしたことを受けて、地域では地域団体の担い手の不足、役員の皆さまの高齢化、後継者難、それから結果として特定の役員の方々への負担の集中といったことが見られます。人口動態等につきましては参考資料6をお付けしております。

加えまして、昨秋からの未曾有の経済危機とそれに伴う税収の減少、今後の義務的経費の増大、情報化・グローバル化の加速、知識社会化の進展、地球規模の環境問題の深刻化、地域主権の確立に向けた流れの加速ということで、急激な構造変化の影響を受けるということでございます。

このような社会経済の構造変化に起因する難局を乗り越えまして、文化と環境を基盤とする持続可能な都市、高いブランド価値を持つ都市を実現していくために、市役所内部の効率性の追求にとどまることなく、市民や地域、企業などが参画いただいて、大阪市トータルの力を発揮するための新たな改革の視点が必要であると考えているところでございます。

5でございますが、そのために、大阪のまちの担い手である市民・地域団体・NPO・企業・行政などが互いに自律したパートナーとして協力し合う、相互補完・相互利益によって、それぞれの持つ情報・知恵・資源が相乗効果を発揮できるようにしていくということで、都市全体の有効性と効率性をトータルで高めて活性化していくことが必要であるということでございます。そしてこのような考え方をもとに、まちの担い手が公共サービスの選択とプロセスに関わるなどして、主体的に参加いただくことによりまして、多種多様なニーズに過不足なく適合させ、有効性と効率性を最大限発揮することを目指します。ここで a, b と掲げておりますが、それぞれの公共サービスが市民ニーズに的確に合致しているか、効果的なものとなっているか、こうした外部効率性の考え方のもとで、行政の内部効率性を向上させ、無駄を排除することが市政改革ということであります。

そこで6でございますが、大阪市のような大都市になりましては、都市内の課題、広域的な課題、地域の課題など、多様で複雑化した課題になっております。地域ごとの違いもございます。こうした課題においたニーズの把握、施策の有効性を高めていくためには都市全体の活性化につなげていく仕組みを考えていく必要があるということでございます。

また7でございますが、このような社会状況のなかで、市民の満足度、都市の価値を高めていくには単に公共サービスの受け手という立場にとどまらず、参加による満足度の向上、関わっていただくことの喜び、達成感のある地域を活性化して、地域の値打ちを高めていく、都市の価値を向上されるという風なことの連鎖を通じる、プラスのスパイラルが重要であるということでございます。

8でございますが、公共で活動いただく市民や団体のみなさまなど、担い手の最適化の観点でございます。行政が担うべきセーフティネット、生活インフラにつきまちはきっちりと行政としても位置付ける必要があると考えております。

9でございますが、市民・地域団体・NPO・企業・行政など大阪のまちの担い手が互いに自律したパートナーとして協力しあう関係や場を具体化するものとして「マルチパートナーシップ」という考え方を説明させていただいております。繰り返しもごさいますけれど、a では市民と行政との1対1の対応を超えて、いろんなまちの課題解決、まちづくりに関わる意思決定ということで、連携の場であるというふうに説明しています。それから b では、多種多様なまちの担い手がそれぞれの地域で独自の目的を持ちながら活動している大都市において適切に外部効率性を向上するには、マルチパートナーシップをいろいろな地域・課題において、またこれにふさわしいまちの担い手によって形成することが必要であることに触れております。c では、市民のみなさまを260 数万の域内住民、それから市外から通勤通学される方々を加えた400 万人を市民としております。それから d では、もとより、行政の職員も、市内・市外通じて、市民であります。市民としての主体性を持った取り組

みが求められております。eでは、かつて大阪に住んでいた、大阪の文化や歴史に興味があるといった方々についても広く大阪のまちづくりのマルチパートナーシップの一員として加わっていただく観点も重要であることに触れております。fでは、人口減少や高齢化のいかににかかわらず、住民と地域団体に加え、市外から来る多くの方々や企業・NPOなどをまちづくりの担い手として期待できる、こういうことが大都市大阪の優位性ではないかと考えております。この点に着目すれば、大都市こそがいちばん住みたいまちを実現できるポテンシャルを持っているのではないかと、ということがございます。gでございますが、マルチパートナーシップは地域コミュニティから、自治体、国内・国際社会に至る社会・経済・行政のそれぞれの階層で水平的に成り立つ、水平的パートナーシップ。それから色々なレベル、階層を超えて成り立つ垂直的パートナーシップという概念に触れておりますが、要は非常に多面的・重層的に考えているということであります。

次に10でございますが、マルチパートナーシップによる取組みにより、市民力・地域力の復興につなげていこうというものでございます。

11は、市役所はマルチパートナーシップの形成を促す、それからパートナーシップのメンバーに加わっていく、パートナーシップを盛り上げていく、といった役割を担うに相応しい組織・機構、運営のプロセス、サービスの仕組みなどの検討を進めていく必要があると考えております。以上、ご説明してまいりますと、マルチパートナーシップの考え方というのは新しい言葉に聞こえますが、もともと市民が作ってこられた、担ってこられた、大阪の町のDNAに組み込まれているものというふうにも言えるんじゃないかと、いうふうに感じております。

第二では市民力・地域力の復興の取組例（イメージ）ということで、1～4を挙げております。1が地域力再生のためのマルチパートナーシップの形成促進、2が地域公共人材の充実、3が市民がまちづくりに関わる場と機会づくり、4が企業の積極的な参加に向けた取組みということで、今後の具体的な検討課題としております。

第三では、市役所力強化のための取組み例として、1～3でございますが、それぞれごらんのような仕組みに対応できる組織・機構のフレームづくり、市政運営のプロセスづくり、それから公共サービスのあり方について、外部効率性に基づくサービスづくりを検討してまいります必要があると考えてございます。

それから第四でございますが、その他として、2項書いてございますが、今後とも市役所が担うのが適当な事務事業などへの仕分けに向けた精査を行ってまいりまして、当面の財政状況への対応に生かすとともに今後の市政改革に反映してまいりたいと考えております。それから、2点目が、税財源の配分の問題でありますとか、権限の問題、国・府との制度の課題につきましては、ひきつづき国や府に強く要望していくことも必要であるというふうと考えております。時間の関係で簡単にご説明させていただきました。以上でございます。

植田委員：どうもありがとうございました。では、今説明いただきました新たな市政改革の考え方についてと、いうことででございますけど、これに関しましてご意見とか。

西村委員：やはり基本的にはね、前向きにまちが活性化を持つことは大事なことだと思うんですね。またそれがないと、発展もないということになると思う。そういう意味では非常にいいことなんですけど、全般を見てまして、少し市が前面に、というのがちょっと抜けて、トーンダウンしてますけれども、基本的には市役所が大阪市の全部変えるんだと、自分たちがリーダーシップとして変えるんだと、というのが非常に無理があるという理解。ほんとはやっぱり商店街なら商店街の、その商店街に住んでおられる方、もしくはそこを、商店街を非常に愛しておられる方がリーダーシップを取って、そしてその人が行きたい方向を大阪市がサポートするという形が一番望ましいし、ほんとにできるのはそれしかできへんのちゃうのかなと。昔のようにこういうことやりましょう、とみんなで商店街活性化のためにやりましょうとアドバルーンを挙げたところで、一律にそれこそ1商店街年間100万円ずつあげますと、だから頑張りましょう、活性化や、お祭りやりましょう、という形で役所がやるのはもう無理なんじゃないかな。逆に言うと、そういうことを打ち出しても商店街の人はしらけてしまってますね、活性化しないということだと。やはり、逆に商店街がこういう形でやりたいんやと、素人にも一番目につくのは天神橋筋商店街でございますよね。やっぱり活性化していきたいんやと、そのためにはそのアイデアがあって、落語の繁盛亭ができてという時に、やりたい、作りたいというときに市役所がそこをサポートしなあかんと。天満宮さんがそこを出していただいたわけですけども、土地貸していただいたら、それについて、建物の審議を早くするとかですね、そういう形のサポートが市役所としてできること、権限をもっているところができることだというように思います。そういう形でたとえば、三休橋筋もいろいろ活性化して、レトロ風にしたいんやとすることで、街路灯に広告塔を出したいという話がございまして、ようやく政令で、出してもいいというのを認めてもらいました。ちょっと時間かかりましたけども、やっぱりまちの人がいい雰囲気を出したい、作りたいんやとということを言うておられる。そういうリーダーの方がおられて、それをいろんな人が支えてる、その中の支える人の中の一人として大阪市があると。で、大阪市が権限持っている市政、行政上のいろいろな法律の問題がありますから、そういうのはそれに沿って、支えてあげる、改正してあげると。今度のあの自転車の問題でも、違法駐輪の問題でもそういう形で動き出しているんですけど。そういう形でないと、また逆に言うと、そういう声をあげられない商店街なりまちは、もう残念ながら、もうそこをどうやっても無理なわけですね。そこで優勝劣敗というのは出てくる。やっぱり私ら自分のまちをよくしたい

んやって気持ちを持っておられる人を支えていくという方向で、まち全体がそういうことやってくれるんよということを知っていきることによって、大阪のまち全体がですね、いろんな方向で活性化し始める。北船場の食品街を活性化しようというような話もあったと思いますね。あれは少し実現してはいますけど。そういう方向をぜひ考えていただく。ただ、こんなことで成功してます、ということはみなさんにわかるようにPRをしていただきたい。そういう意味での支えも。

それから、やはり一般市民の人、たくさんの人に知ってもらおうということも大事なことです。この辺はマスコミの仕事ということになりますが、その橋渡しは大阪市がします、と主張していただくなり、そういう意味での支えがあり、口コミなり新聞・雑誌・テレビに載るとのことでの披露目もPR。

こういうことをずっと周りの人がやって、まちの人が中心となって、自分のまちをよくしていくと。こういう形で大阪のまちの活性化を図っていただきたいなど。岩崎先生もよくご存知だと思いますけど、今後のまちの発展というのはそういうところにあるんじゃないかなと思います。

それからもう一つ、そういう気持ちになるためには大阪のまちを知ってなあかなということをつくづく思っておりまして、この間、市長も大阪検定受けられまして、私も受けましたけれど、教科書読んでですね、難しい部分もいっぱいあって、芸能文化なんて、私、ほとんどわからない所もあったんですけども、勉強したわけですね。それをすると、私は森之宮ですけど、どこに貝塚あったんやろな、とか、ここに日本一大きな貝塚あったんかというようなこと思うと非常にうれしくなって、このまちのなかあちこち歩いたりですね、そういうことがあるんで、やっぱり大阪を知ることが大事かなと。学校教育でもそういうあたりをね、大阪のまちを勉強すると、大阪市民の人は大阪のまちを勉強する、知るという、勉強というちょっと語弊がありますが、こんなことがあったんやなというのを知る機会があってもいいんじゃないかなと、というような感じはいたします。そこがベースになって、大阪のまちを愛する人がでてきて、それが活性化につながるというのではないかなと、大変感じております。ちょっと情緒的な話ばかりなんですけど。

植田委員：ありがとうございました。

岩崎委員：あの、私自身今回のこの委員会のなかでは、小さなところから市政を変えろという話をこの改革委員会のなかでもさせていただき、今まさに西村委員がおっしゃったように、どういう地域でどういう風な動きがあるのかということを、市の職員のみなさまと見ながら、話を具体的に聴きながら、どこにどんな問題があるのかということは今ずっと検討させていただいております。それは先ほどご指摘ありましたように、事例あるいはモデルの仕組みみたいな形で市民のみなさまには広くお

示しさせていただけるようなものというのが、たぶん次回の計画までには、ある程度形が出てくるだろうというふうに思っています。その意味で先ほどご指摘がありましたけども、優勝劣敗の場合の話はある程度住民の皆さんにも覚悟していただくしかないだろうという風には思うんです。ただそれは、行政の側からしてみますと一番不得意とする部分でありまして、護送船団方式という言葉がありますように一番遅れているところに合わせて、進んでいるところは逆に抑えにかかる、そういうやり方に実は慣れている部分がありますので、頑張っているところには、もっと頑張りたいという支援をし、そして遅れているところには、なぜあそこがうまくやっているのかというノウハウだけをお伝えするような、そういう形であくまでも地域で動いていただくところがよくなっていくというようなやり方に変わっていかざるを得ないだろうと思っています。その時に地域の企業の役割が非常に私は重要かなというふうに思っておりまして、企業のCSRとしての取り組みの話もさることながら、いつも思っておりますのは、このペーパーの中にも地域公共人材という風に書いてありますけども、その中でも一番大きく期待をしたいなと思いますのは、まさに今リタイアされつつある団塊の世代のお父さん達だろうと思っています。会社勤めをされていて、そして色々なノウハウをお持ちで、しかも時間がこれからリタイアされてでき始めて、そしてなおかつ退職金もお持ちと、そういう皆さんが地域でちょっと公のことをやってみるといような、そういった機会ってというのは、そういった人ってというのは、私が色々なところで調査させていただいたら10%~15%ぐらいは必ずいらっしゃるんですね。ところが絵に描いたようなサラリーマン生活をされていて、隣がどんなことやりたいと思っている人なのか隣のコンタクトはまったくないというような状況であります。ですから、そういう方々が入り自由な仕組みを小地域で作っていく仕組みと、それから、もうひとつ企業の皆様には、退職準備前教育ってところで地域は本当におもしろいやでっていうことを退職準備前教育の中で一度ながす、教えていただく必要があるんじゃないかなと思います。先ほど学校教育の話がございましたけど、大阪という地域を知ること、それから地域でどういう課題があって、それを解決するためには皆様方の知恵とか、そういうものが期待できるんですよ、ということ退職準備前教育でも取り組んでいかなあかん部分もあるんじゃないかなという風に考えています。そのことがまさに行財政改革ということで捉え直しますと、そういう地域の動きをきっちり支援できるような区役所のあり方ということになりますでしょうし、区役所がどういう機能を果たすべきなのか、本当に区役所が果たすべき組織ってというのはどういう組織なのか、そして、どういう仕事を担うべきなのか、区長さんはどういう位置づけにあるべきなのか、いような内部組織の見直しになるでしょうし、事務事業の総点検なんかは、そういう意味でいうと将来的に区役所で最終的には、市民の皆さんにおもしろいまちづくりの一環としてやってもらえるような、そんな、今、市が抱え

ている事業のなかでこれは市民の皆さんも楽しんでやってもらえるんじゃないか、そんな仕事をあぶり出していく作業になっていかなければいかんんじゃないかという風に思いますし、一方では先ほどの資料8のペーパーの一番後ろに書いてありましたけども、その他の部分の2番目の税財源とか権限の問題はご指摘のとおり、そういった小地域の住民が色々言っていることを半分地域に足を突っ込みながら、もう半分は市の職員である皆さんがそういった課題をこれは法律の解釈でなんとかいける問題なんじゃないか、これは制度を変えるようにきっちりと言わないかんじゃないか、そういった仕分けができるのがまさに区役所・市役所職員の今後の役割だろうと。そういったことを通じて、スパイラル的に市全体がよくなっていくことを期待したいという風に思うんですが、それにはかなり時間がかかりそうでして、4分の3が交付税できっちり面倒を見てもらえるような、財政的な危機の中でどこからどういう風にそういった取り組みを早めていけるのかということのをこれから検討していかなければいけないところかなと考えております。

中野委員：資料5と6に、行財政改革や市政改革という言葉が出てきますが、市政改革、行政改革、財政改革はそれぞれ分けて考える必要があると思います。また、資料6にあるマルチパートナーシップという言葉は、市長がやろうとしておられる「大阪を元気にしようや」というメッセージとしては非常にいいと思いますが、資料の中にマルチパートナーシップという言葉がいっぱい出てきても、それが具体的に何を指すのか、要するにマルチパートナーシップとは何なのか、正直言ってよくわかりません。ここのところをもう少し整理して、市政改革の中で何をやるのかということ、行政と財政とに区別して考える必要があるというのが一点。

それから、西村委員のお話の中にもありましたが、天神橋筋商店街では非常に思い切った町興しをやっておられる。昨日も天神祭りに行ってきましたが、周辺企業のサポートもあるとはいえ、約120万もの人が集まる祭りはそうたくさんありません。確かに、市民の力は欠かせませんが、資料6の「市役所力の強化」の中に「プロデュース」とあるように、市民の力だけではこれだけの大都市のことはやっていけません。3万人とか5万人規模の都市であれば、テレビでも紹介されるように仕掛け人だけでもできると思うのですが、大阪市ぐらいの大都市になると、市民と行政の二つの力が必要です。誰かがプロデュースして交渉して、24ある区も使いながら、「こうしたい」という地域の民間の力を行政がどうサポートしていくか。コラボレーションという言葉はあまり好きではありませんが、行政からのアプローチもないと活力が出てこないと思います。

ちょっと見た感じでは、非常にキレイに纏まった資料なのですが、じっくり見ると、パートナーシップ、パートナーシップという言葉ばかりが目につく感じがします。マルチパートナーシップというワーディングで、象徴的・情緒的な市政運営に

ならないようにしていただきたいと思います。これは、たたき台ですからあえて文句は言いませんが、これをベースにもう少し具体的に落とし込んでいくということが大事かと思います。

新川委員：基本的な考え方として、市民の力、企業の力、そして行政の力というものをどういう風に引き出すか、それを組み合わせていく中で市政改革の中の行財政改革を進めていこうと、それはその通りでいいと思っているんですが。もう一方では、行財政改革に繋がっていくようなここでのパートナーシップであるとか、あるいは、その前段にある市民とか地域の力、あるいは企業の力、こういうものが生かされると改革になりますよというところを少し具体的なイメージで出していただくと説得力があるのかなという感じはしました。

先ほど中野委員からもありましたけども、遊休地の活用ということで、確かに売っぱらうのもいいですが、むしろこれをパートナーシップのスキームで考えていくとどういう改革効果が出てくるんだろうか、あるいは逆に税収効果を生み出せるんだろうか、というようなそういう観点で考えてみるというのが、今回の市政改革のポイントだろうと思います。

個人的なことというけどもメタボの問題があるので、何とかしないといけないんですが、これも考えて見ると医療費ではなくて、例えばの市の保健とか健康政策ということ、市内にはこれだけのアスレチッククラブが民間でたくさんあって、でもそういうところと大阪市はどんな関係を取り結んで健康作りしているんだろう、なんてことを考えてみると、パートナーでやると随分市政の無駄も省けそうですね。

そういう発想をあっちこっちで具体的に見てみたいし、見せていただくと今回のほうがより説得力を持つのかなと、そんな印象を持ちました。その点では、方向として単にパートナーシップがうんぬんということ、あるいは地域が元気になるということも大事ですが、それが市政改革やその中でも行財政改革繋がりますよというところを是非出していただきたいというのがいちおう私の今のところの感想です。

植田委員長：今、いくつか貴重なご意見をいただいたと思うんですが、市政改革と行財政改革との関係をはっきりさせる必要がある、具体的にする必要はあるというご指摘が一番重要な点でありまして、今日出てきましたのは新たな市政改革の基本的な考え方というふうになっていまして、なぜそうなったということを私なりに考えてみますと、従来の行財政改革のビジョンが市役所の内部だけを考えた改革になり過ぎていた、それだけを考えて一種の限界を持つので、やはり大きな市全体のトータルな大阪の力みたいなものをどうやって引き出すか、という改革と合わせて行財政の改革を考えないといけないのではないかとということで、内部外部の言葉がいいかどうかはちょっとあるんですけども、市役所もひとつの力というような位置づけで、それを強化すると同時に、むしろは市民力・地域力の復興を進めながら、

市政のあり方全体が大阪全体の力を引き出すような方向に変わること、中野委員が、おっしゃっていただいた、歳入の拡大とか歳入のあり方がどう変わるかというその具体的な内容にやはりもう少しひきつけて具体的にしていく必要があると、こういうご指摘で皆さん共通して言っていたような気がしますので、その点ぜひ留意して、次へ向けて重要な課題になっていくかなと、そういう風に思います。このところをもう少し具体的にしろとか検討しろとか、課題ですね。我々も考えていけないといけないわけですけど。もしなにかお気づきの点がありましたら、ちょっと2、3言っていたら。大阪のまちを良く知るといのが一番の基本問題で、私も検定を受けないといけません。

私なりに言いますと大阪の町にある色々な資産があるんですね、アセット、これ、もちろん人もアセットですし、まあ私、環境のこともよくやっていますけれども、自然というようなものも大事なアセットです。それから、もちろん過去の大阪の人たちが作ってくれたまちそのものも資産だということし、ある種の人間の関係のようなものも資産です。それから、人にかかなり固着していますが、芸術的な要素、文化的な要素、あるいはいろんな知識を持っているとか、そういうのも全部資産だということですね。それをもう一回どれだけあるのかみたいなことを、富と言えらると思うんですけどもね。それをどういう風に、西村委員さんのお言葉では、前向き、活性化の方向に集めていくかというあたりが、大阪市の重要な役割ですし、それを我々ここではマルチパートナーシップでそれを実現していこうというような言い方をしているということなんですけれども。どうでしょうかね、そういう点で、少し行財政改革と大阪市全体の力を引き出していくところをどう結び付けていけばいいかということで、もし皆さんのご意見があるようでしたら少し。

新川委員：少し今のお話に触発されて、一つは従来型のマネジメントの考え方というのをどういうふうに目新しい力づけ、エンパワメント型の改革に組み替えていくかということが、やや抽象的な言い方ですが、問題になると思います。それは例えば、同じ市有財産、土地でも建物でもいいんですが、その財産をどう活用するのかというのがありますけれども、その資産がどういう活用の仕方ができるのか、そして地域の中でどんな役に立つのか、あるいは事業者、企業にとってどんなメリットがあるのか、というような観点からアセットマネジメントを考え直してみる。言わばそのアセットが持っている力をもっともっと力づけしてあげることで引き出すことができるような、そういう使い方ができるのではないかということです。

例えば、外国の例ですけれども、使われていない高速道路の下の土地をどうするかという時に、そこをじゃあこの辺りの子供たちの遊び場にしましょうということで、この場合は地元の人たちがお金を出し合って、そういう小さな会社を作って、しかしそこがいつの間にか子供たちの球技場があったり、あるいは日常のちょっとした勉強する場所

になったり、それも補助金はもちろんもらいながらやりますけれども、要するにこの土地をただで貸してもらおうということではあるんですが、もう一方ではそこに周りの人たちがどんどん寄付したり、あるいはその親たちは利用料を払うという形で、むしろちゃんと雇用まで発生をしてくる。そういうある種の三方一両得のようなスキームをどんどん作っていくことが必要になるんだと。そういう力づけの仕方を考えていく必要があるのかなと思いながら聞いていましたし、そういう単なるマネジメントではない発想にどう変えるかで、市政改革とその中での行財政改革が進むと。そういう発想の仕方になんていかなければならないんだろうなと思いながら聞いておりました。以上です。

植田委員長：ありがとうございました。具体的には市有地の話なんてのは、今のような観点でやったらどうですかね。要するに高く売ればいいのとちょっと違う。高く売れるというのは、当面には、とてもいいんでしょうけれども、もう少し長くいろんな意味で、まあ歳入にくる、増えるということにつながるとかね。ちょっとそういう観点もいるかもしれないというような話だと思うんですが。いかがですか？

杉本室長：先程からご指摘いただいております市有地を歳入の確保、税収の確保策に活用するということと、まちづくりなり地域のために役立てるというのは、両立する話だと思っております。先程中野委員からもご指摘いただいておりますとおり、私どもも引き続き市有地の活用によって歳入確保するということが重要な課題であると考えておりました。今後とも積極的に取り組まなければならないと。ちょっと時間がかかっている分はですね、市有地のそれぞれの個性で、境界の問題があるとか、地域との関係とかいろんな問題がありますけれども、もう一つの大きな課題が、市民の貴重な財産でありますので、やはり地域の皆さんに役に立つような使い方になればいいなということで、いろんな検討をされているということで、若干時間がかかっているということもございますけれども、両方とも両立する話ですし、私どもとして、この点を検討していかなければならないと思います。事例としては少ないんですけども、現在、競争入札を実施している中でも、割合用途の誘導方向がはっきりしているものについては、用途制限付きの競争入札というふうなこともしたこともございますし、必ずしも競争入札じゃなくても共同開発といった形で、用途の活用をはかったこともございます。そういった検討については今後も積極的に進めて参らなければならないと思います。それから、先程用地の検討状況について数値を報告いたしましたけれども、これで足れりとは考えておりませんで、引き続き低利用のものについても積極的に検討してまいる必要があると考えております。

植田委員長：ありがとうございました。

西村委員：議論がむしかえるかもしれませんが、さっきから言っていました、行政は基本的に中心にはなれない。基本は市民の人なり、そのプロという人もそうですよね。やっぱりその地域を愛している人が中心にならないといかん。そこを支えるのが行政。で、そういう人が自由闊達にできるためには、補助金を与える、お金を出すということが行政の大きな仕事ではありません。それは、逆に言えばできるだけ少なくして、出すお金はゼロでもいいんです。けど、その土地をこういう風に使いたいということに関しての行政的ないろんな障害がありますから、それを全部はずしていただくということが基本だと思うんですね。で、そこで収益が上がってきますから、それに対して今度はもっと元気を出すためには、できるだけ税金を減らすというのが利用者としてはいいわけですね。で、安くなればますますいろんなことができる。税金が少なくなれば、その収益でいろんなことができる可能性があるという意味で大事であります。そういう意味では、税金を安くしようと思えば行財政改革で、市の役割と、どっちかというところと今少し全般的にいろいろちょっとゆりもどしになっていますが、活力を出すためにはできるだけ小さい政府か大きな政府がいいのかといろいろ振れているところもありますが、セーフティネットという意味では、きちとしたもの、最低限のところは、行政のほうでもたなければなりません、それ以上のことはもっと民間の人に任せて、行政は支える役に、裏方に回っているという形の行政が望ましいと思うんですね。これはちょっと思想的な部分もありますが、いろいろご意見もあると思いますけれども、そういう意味ではあまりたくさん資産を持って、活用だの何とかかんとかという大きな政府になって、意外とプラスになればいいんですけど、今の傾向から見ればほぼプラスにはならないところが多いような感じがするので、それを任せてしまおうというのがいいんじゃないかなという感じ。ちょっとこれは基本的な感想なんですけれども。

植田委員長：ありがとうございました。

中野委員：おっしゃるとおりのところはあると思います。一方で、人口 260 万人、昼間人口で言えば 400 万人にも上る大都市ですから、都市経営の観点も重要です。今後、社会が高齢化していく中で、私自身も高齢者になっていくわけですけれども、高齢者を人材として活用するためには、そのための仕組みを整える必要もあると思います。

もう一つの考え方として、やはりアジアとの関係が重要です。こちらから行くだけでなく、こちらに来てくれる人を増やしていかないと、大阪市は活性化しないと感じています。つまり、アジアとの人の流れを活性化させることがキーポイントになると思います。ただ、これを仕掛けることは、民間の力だけではできません。これだけの巨大な都市ですから、やはり行政と民間の両サイドの力が絶対必要であると思います。行政が構想を描くと同時に、民間が自ら活路を切り拓いていく、という両面がいるのではないかと、今のお話を伺って感じました。若干、西村委員のご意見と開きがあるように聞

こえるかもしれませんが、根本は一緒だと思います。

植田委員長：ありがとうございました。何か市のほうからご意見等ありましたら。

平松市長：はい。本当に貴重なご意見ありがとうございます。まず、マルチパートナーシップという言葉ですけれども、例えば資料6の7番でしたら、400万市民を核とした大阪にかかわる全ての人でわっしょいで、私がかまわない。要するにそういうことなんです。まつりごとというのは、参加できるかどうかという部分ですから、それがべつにマルチであれシングルであれ、パートナーシップであれ何でもかまわない。すべての人、大阪がわかっている人、大阪が好きやという人、みんなでわっしょいという形で、大阪というものがもう一回元気になっていくという方向を探りたい。で、それが岩崎先生も、新川先生も、植田先生もおっしゃっているすべての動きの中の、共通目標点といえますか、ルネサンスという言葉がいいなと思っています。大阪ルネサンスというものを。今若い人たちの中で大阪がそんなにいいとこやと思っている人がどれくらいいるんだろうか、大阪に産まれた人ですら。そこをもう一遍きっちり大阪の値打ちというものを、団塊の世代がどんどんリタイアしていく。で、私がまさしく団塊の世代でサラリーマン生活を卒業したら、市長になっている、大阪市の市長になったと。非常にびっくりしているなという気がします。サラリーマン生活の間には、市民活動であるとか、そういったものが一切無縁の中で、一応メディアにありましたので、市民の関心度合いとかというものを外側から見えていたけれども、いざ権力を持った側としての関与というのは、この1年8か月でございます。この1年8か月の中で、本当に岩崎先生にいろいろと地域を走っていただいて、岩崎先生自身もお感じになっていただいているように、私自身も市長になって地域を走っておりますと、本当にすごい人たちがいらっやいます。本当にすごい人たちがいらっやって、長年大阪市のために動いていただいている方たちの一方で、ちょうど私と同じように、実は定年して何したらいいかわからへんねん、といいながら先月からこのボランティアの組織にちょっと興味があって、自分が何ができるかということで入ってきたという人も何人もお会いしているんですね。だから、そういった人たちが自然発生的に生まれてくる環境はすでに、外的環境として整っておりますので。行政が何ができるかという、ほんの少しのスイッチを押してあげるだけで、そういった人たちがものすごい勢いで動き始めるだろうという予感を感じています。ですから、ぜひそういった部分が旧来型の非常に高齢化した地域振興会と、それから NPO の若い人たち、一生懸命何かをやりようと思っていて何となくお互いに溶け合いにくいなという人たちの間に、こうきちとはまっていただけないかなという気持ちもあります。

いろんな論点がございましたけれども、やっぱり一番、私自身が今、感じていることは、何もかも今まで行政というのは何かにあてはめようとした。これはこうですよ、だ

からこういう前例がこうですから、というような、とおりにっぺんとうの対応しかしてこなかったのではないか。これから、これだけ大阪市というのは、多様な、ありとあらゆる人たちが、しかも昼間流入人口も加えますと 400 万市民、あらゆる階層のあらゆる思いをもった人たちにとって、とおりにっぺんの判断をしていては、何もしないのに等しい。ですから大きな方向性をきちんと提示させていただく。それに対して、皆さんはこういう動きができますという範囲をきちっと、広く持って対応することが大事であると。やや抽象的な話ですが。

具体的な話になると、先ほどのアセットの話になりますと、つい数年前なんです、(大阪)北小学校、あの土地は300億で売れると言われてた。今、とんでもない、なんぼで売れるかわからない。誰も買いに来ないかも知れない、というような土地になっている。あの一角が、300億で売れるといわれていた時代に、何で売らへんかったんやという話の一方で、そんな値打ちのある土地を、今、その十分の一で売ってしまっただろうか。例えば目標額を、思いつきの話で、とんでもないとお叱りを受けるかもしれませんが、地域の人たちと相談しながら、この土地が150億やったら売ろう、それまで、地域のみんなで使いやすい方法ないか探そやないか、というような動き方をしていくとか。それから、どう考えても売れへんような未利用地あるんですよ。やっぱり売りやすいところから売ってるですよ。それをもういっぺん、これだけ大きな価格変動している中で、我々の先祖から引き継いできた資産というものを、どうマネジメントしていくのか。確かに、今、財政状況が逼迫していますので、委員会で未利用地の利用について、方針を出していただきましたが、この社会状況の受けたときに、もういっぺん見直していただく必要が、やっぱりある。3年にいっぺん、中野委員がおっしゃっていましたが、民間でもどんどん変化に対応して、見直しというのはしょっちゅうやっている。そういうアmendメント(改正・修正)があるからこそ民間は生き残っていく。別に生き残らなくてもええと思ってた行政というところがどっかにあったのかも知れませんが、それを行政もきちっとしていく。それが、地域に対してひとつの方向性の提示にもつながるような気がします。

例えば、咲洲エリアひとつとっても、港湾局一局がやってたら、あんなまちになってしまった。後から経済局がいろいろやろうとした。それでもバラバラのまま。なら全体的にきちっと管理しよう。これは大阪市全体の責任とはっきり言って、動きはじめるというようなことをやっていかないといけない。いろいろな建物がほかに点在している。土地信託にかけてうまいこといかなかった。訴訟になっているものもある。建物は現存しているわけですから、負の遺産になりかかっている。ならそこを市が活性化するために何ができるねん。それこそ行政がやらないといけないことで、金融機関との意思の疎通が図れていなかった部分があるにしろ、今から、どう、これをアセットマネジメントするのかという方向性を積極的に、私は、持っている土地、資産ですから出していくべきだと思います。

大きな目で大阪市という広いところを見たときに、何でもある、何でもできそうな、しかし、222平方キロしかない凝縮されたエリア、これを線引いたん誰やねんということは関係なく、線をおのずから消していきたいと思っています。合併とかそんな関係なく。それが水平連携。水平連携は、飛び地であってもかまわない。大阪市になんらかの関係がある、四代前に大阪市から出てきて商売やっているのがここで儲かっているですわというような人と積極的につながっていくみたいなの、アメンバーがどんどん広がっていくみたいなの活動を大阪市からやりたいと思っています。

アジアというお話が中野委員からございました。実は、アジア太平洋研究所を作ろうとされている寺島実郎さんという方がいらっしゃいますが、先日、お会いしてまいりまして、公式発表は今度の記者会見ぐらいでしようと思っておりましたが、私の特別顧問になっていただくという話を寺島実郎さんとさせていただいて、これからアジアというものを大阪が具体的に、どういう形で大阪市がアジアというものと関わっていくのか、そして、一番、大阪という地域が、過去の歴史の中でも、アジア、中国とのつながりというものが、自然発生的につながってきた場所であるか、そういうものも含めた形として、寺島先生に特別顧問をお願いしてまいりました。大阪市にとっては、初めての形に。まだ、正式な契約として結んだわけではありませんが、ご快諾をいただいたということで、また、いろんな形でお話をうかがう機会があると思います。

是非、積極的に何かを仕掛けていく、いろんな形で仕掛けていって、しかも、市民の皆さんへの説明責任をきちっと果たしていく。これをやっていけば、必ず大阪というところは日本の中でもすばらしい歴史をもっているまちですから、そういったものがついてきてくれると信じていきたいなと思っています。

植田委員長：ありがとうございます。今、まとめの言葉をいただきました。ちょうど時間ですし。

この基本的な考え方を、皆さんが、発展させる方向でいろいろとご議論いただいたと思いますので、議論を続けていくというふうに、今後していきたいと思っています。

やはり、市政改革全体の話と、行財政改革とをうまくつなげるところを大切に考えていきたいと思いますが、それと西村委員が最初に言っていた、大阪を何とかしよう、大阪を愛しているという人が、たくさんいらっしゃるというわけで、その潜在的な、自発的な力を大事にしないといけない。そういう人はたくさんいるわけですが、これはやはり、発掘しないといけない、どういう人がいらっしゃるか、発見する、発掘してきて、探さないといけない。

市長のお言葉では、ほんの少しスイッチを入れたらいいとおっしゃられたのですが、それはどうやってやるかというのも、是非考えていかないといけないのではないかと思います。市との、行政とのかかわり方、絶妙のかかわり方をデザインするということが必要だと思うので、そこは、是非考えていきたいと思っています。

それから、人材活用の話は、とにかく重要ですので、今のことも含めまして、岩崎委員は団塊の世代という、こここのところ、どこでも問題になるところですが。

今のは、人の話でしたが、アセットのマネジメントもうまく。市政改革と行財政改革の間にアセットマネジメントがあると。この点も大事。

中野委員から、アジアとの関係のお話もでしたが、私が知っているところでアムステルダムというところは、177カ国の人に住んでいる。それが、ものすごい活力の源泉ということなんで、日本の中では、大阪は、そういうタイプのところとっていいかもしれないと思うんです。これ、是非考えていくということで。中野委員は、仕掛けていくとおっしゃいましたけど、どういう仕掛けをつくっていくかというあたりは、是非、行政の発想がいる話だと思います。行財政の話も、そういう発想とあわせて改革の話も考えるということかと思います。

発展的な課題をずいぶん出していただきましたので、今後、この方向でいろいろ議論を進めるということで。

マルチパートナーシップという言葉は、どのように。これはもう少し考えるということで。

よろしいでしょうか。

最後、その他ということで、何かありますか。

杉本室長：委員長の方で、おまとめいただいたうち、事務局として、市政改革と行財政改革の関連については、注意深く整理して、これからご説明しないといけないと思っています。

委員会のネーミングも、行財政改革委員会という言い方も今後検討すべきものだと思います。

たしかに、私ども、現在おこなっている作業、ご指示いただいていることは、行財政改革にとどまることなく、これからの市政改革をご検討いただきたいという主旨でございますので、その点に留意してとらえていきたいと思っております。

それから、人材の発掘というお話ございました。西村委員からわかりやすい事例あげていただき、また、わかりやすいご説明いただきました。私どもとしましても、決してこれからというよりは、既にいろいろなところで優れた取組みいただいておりますので、こうした事例を今後整理していかなければならないと思っております。特に先進的な事例についてふれていただいたところではありますが、本市の政策推進ビジョンにおきましても、不法駐輪対策、ゴミ減量、それぞれ、まだ、半年ほどしかたっていないにもかかわらず、市内の各所でいろいろな取組みをいただいております。もちろん優れたリーダー、熱心なリーダーの方が取組んでいただいておりますが、やはり、そういうニーズもあったのかなと痛感いたしております。本日、用意できておりませんでした。こうした取組みについてもご説明することによって、具体的にわかりやすいご説明ができるよう

にしていきたいと思います。

また、行政が一律に施策をやる時代ではないだろうというご指摘もいただきました。私どもも、一律、画一的な施策ということでなく、どうすればお役に立てるのか、市長も申しましたように、どこのスイッチ押したら効果的なものになるのか、ということは、私どもが、施策検討として、これからいろいろと研究していかなければならない点だと思っております。

アジアとの交流ということにつきましても、実は、今日のご説明が不十分でしたが、マルチパートナーシップということで、重層的、多面的なという点については、こういうアジアといった広いひろがりのパートナーシップについても視野に入れたようなことを考えておまして、そういったご説明なり、実態をこれから検討していくようにしていきたいと思います。

いくつか、事務局のほうにもご指摘いただいた点があるかと思いますが、十分に含めて検討していきたいと思いますのでよろしくお願いいたします。

植田委員長：ほかには、よろしいですか。それでは、最後、事務局から連絡事項をお願いします。

宮地部長：本日は長時間ありがとうございました。

次回、第6回委員会は9月8日、火曜日、午前9時30分から開催いたします。場所はこの会議室です。