

第6回 大阪市市政改革検討委員会 会議録

日時 平成21年9月8日(火)9時30分～11時30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、岩崎委員、竹村委員、津村委員、富野委員、
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、
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、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
います。まず、本日付で2名、新しく委員として委嘱させていただきましたので、ご紹介
させていただきます。

富野委員でございます。富野委員は、現在龍谷大学法学部教授で、これからの社会状
況を踏まえたうえでの公共の考え方、マルチパートナーシップ、地域公共人材について
の非常に深い造詣をお持ちで、また、研究者としてだけでなく過去に会社経営、逗子市
長としての行政の経験もお持ちです。今後の本市の市政改革の検討にあたりまして、貴
重なご意見をいただけると考えております。よろしくお願いいいたします。

竹村委員でございます。竹村委員は、現在は大阪NPOセンターの理事をなさってお
られ、また、大阪市立大学生生活科学部の非常勤講師としてもご活躍です。これまでから
も地域での福祉活動の豊富なご経験をお持ちで、また、ボランティア組織、NPOの立
ち上げなど、実際の現場での活動経験もお持ちです。今後、具体的な検討にはいるう
えで、そうしたご経験を踏まえて、貴重なご意見をいただけるものと考えております。よ
ろしくお願いいいたします。

それでは、続きましてお二人以外の委員の皆様のご紹介と本市の出席者の紹介をさせ
ていただきます。

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。社団法人関西経済同友会代表幹事で、株式会社
三井住友銀行代表取締役副会長の中野委員でございます。大阪商工会議所副会頭で、株
式会社サクラクレパス代表取締役社長の西村委員でございます。なお、同志社大学大学
院総合政策科学研究科教授の新川委員長代理ですが、約半年間、研究のため海外出張と
いうことになりました。しばらく本委員会にご欠席されることとなりました。ご了承の
ほどよろしくお願いいいたします。

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。私、市政改革室行財政改革担当部長の宮地でございます。よろしくお願いいたします。

それでは、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、マイクを通してお願いします。

なお、本日の委員会より、前回の委員会の意見も踏まえまして、広く市政改革にあたってのご議論をいただくという主旨から委員会の名称を大阪市市政改革検討委員会に変更させていただいております。後ほど、変更にあたっての主旨等もご報告もさせていただきますが、よろしくご理解のほどお願いいたします。

それでは、植田委員長よろしくお願いいたします。

植田委員長：第6回大阪市市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お願いします。

平松市長：おはようございます。朝早くからお集まりいただき、ありがとうございます。第6回大阪市市政改革検討委員会を始めさせていただきますが、本当にお忙しい中ご出席いただき、心から御礼申し上げます。

また、新しく富野、竹村委員のお二人にご参画いただきまして、お二人とも、快く委員就任のご承諾をいただいたということでございます。専門的なお立場とともに、これまでのご経験を踏まえられた大阪市に対するご意見あるいは建設的なアドバイスをいただければ大変ありがたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

前回の委員会から「新たな市政改革の基本的な考え方」について、ご議論いただき、基本的には、ご理解いただいたものと考えておりますが、是非、この大阪を取り巻く非常に厳しい状況の中で、市役所だけでなく、もちろん市役所のやるべき仕事をきちんとしたうえで、すべての大阪にかかわりのある人、あるいは大阪が好きやねんと言ってくれる方たち、みんなでわっしょいという形で大阪がもう一回元気になっていくという基本的な考え方を示した方向をもとに内容を深めていきたいというふうに思っています。どうぞ活発なご議論よろしくお願いいたします。

市役所内部の改革だけでなく、市民の力、地域の力の再生につながる改革を検討していかなければならない。しかもそういう改革を検討するにあたって、私は大阪市が一番、日本の中で最適な位置にいるというふうに思っています。あらゆる矛盾も抱えておりますし、あらゆる能力も抱えている。という部分で、大阪市がモデルになろうという意気込みをぜひみなさんからもいただきたいと思っています。そういうことから、今回の委員会から、行財政改革検討委員会という名称から大阪市市政改革検討委員会に変更させていただきました。幅広く今後の社会を考えるうえで、どのように市政全体を改革すれ

ばいいのか、また、そのためには市役所、行財政をどう改革していくのかという観点から、委員の皆様の高い見識からの大所、高所のご意見、ご議論をいただきたいと思えます。本日も、どうぞ、よろしく願いいたします。

植田委員長：それでは本日予定の案件に入りたいと思いますが、その前に、市長のごあいさつや、最初に事務局にもご紹介いただきましたが、この委員会の名称にかかわって、市政改革と行財政改革はもちろん深いかわりを持ちながら進めていくわけですが、市政改革に変更するという点について、事務局から考え方などについてご報告をお願いします。

杉本室長：お手元の資料で、本委員会の設置要綱を付けております。設置要綱の裏面をご覧くださいますと、改正文と改正理由を付しております。

現在、市政改革基本方針のもとに市政改革を推進しておりますが、これが平成 22 年までとなっております。私どもは引き続き市政改革を着実に推進するために、昨年 12 月に行財政改革検討委員会を設置させていただき、ご議論を賜ってまいりました。その中で、これまでの市政改革のふりかえりとして、やや内部的な改革、市役所改革ではなかったかというご指摘、もしくは、市民を単に顧客として見るのではなく、生活者として見るというふうな、いくつかの基本的な視点をご提示いただいていたところです。前回の 7 月の委員会ですが、ここで新たな市政改革につきまして、「市役所内部の改革にとどまらず、全てのまちの担い手が協力しあい相互補完・相互利益によって相乗効果を発揮する」という基本的な考え方についてご議論いただいたところです。その際の委員会でも、今後、市政改革と行財政改革との関連は整理して議論するようというふうなご意見もいただいたところで、私どもとしては、今後とも持続可能な堅固な行財政基盤を構築していくためには、行財政改革を徹底してまいらなければならないと考えております。そのためには広く市政全般の改革を議論する市政改革についてのご検討が避けて通れないというふうに考えました。今後とも広く市政改革についてご議論をいただく中で、具体的な行財政改革の推進につきましても、ぜひともご教示賜りたいと思えます。本日も資料 7 で事務事業総点検の作業状況についてもご報告をさせていただきたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

津村委員：市政改革という言葉で、これまでわりとはっきりしていたテーマというのが拡散してあいまいになっているのではないかと。つまり、書かれている市役所内部の改革イコール行財政改革という主旨は、私が考えていたこととは違う。行財政改革というのは市役所内部の改革ではないと思っております。前から申しあげているように、「財」が一つの扇の要にあって、「行」というのがどうやって広げるか、当然お互いにあいまってやらないといけない。そのバランスをどのようにとろうかというのがもともとの主旨だ

ったのではないかと。ですから、扇の要に見合う扇の開き方をしている、つまりバランスよく行財政あるいは財行政を行われているということであれば、もっと拡散してテーマを広げていくということには賛成ですが、今のところ、新聞情報を見ている、必ずしも財と行のバランスがうまくとれていない。それであれば、それは一つのテーマとして取り上げたほうがいいのではないかと。

ついでに申し上げますと、この委員会は市長の諮問会議ではないかと思う。市長が「私はこういう問題意識があって、こういうのを課題と考えている」ということについて、諮問会議に諮ってみて、結論を出して、というふうにこの会議を運営されるべきではないかと思っています。

単に市政全般について懇談をする場であれば、懇談会という名前にする。名は体を表すと言いますが、やはり市政改革というのは少し広げ過ぎではないか。私が委員に選ばれているが、私が貢献する内容というのは、企業経営を通じた自分の知見を市の経営に対して、どういうふうにしたらよろしいかと諮問を受けた場合に、ある程度ご意見を申し上げることができる。全般について、あれもこれもと諮問を受けた場合に、私は適格性を持っていないと思うんです。ですから、テーマにしたがって委員も変わらないといけないのではないかと。

広範なことを申し上げましたが、前回欠席しましたので、どうなってこういうことになったのか経緯がわかりませんが、いただいた文章を読んだ限りでは、この文章自体理解できないという面もあって申し上げます。

名前を変えられたとしたら、あとはテーマ。諮問会議は月に1回くらいしか開かれませんか。2時間。われわれもパートタイマーとしてこれに参画してやっていますので、テーマを回ごとにある程度限定してもらって、このテーマについて論じたい、というふうに鮮明にさせていただいたほうが取り組みやすい。そういう感じがします。

平松市長：津村委員ありがとうございます。厳しい意見を頂戴いたしました。私の甘えなのかもしれません。大阪市がそんな甘いことでどうするんだというお叱りもいただくのかもしれませんが。

市政改革推進会議というのが、關市長のときに、5カ年の計画を立てるにあたって、非常に具体的なアドバイス、あるいはその方向性というものを、財政再建という非常に大きな大阪市が突きつけられていた命題に向けて結成された会議であるというのは重々承知しています。それを私が市長になってから同じ性格のもとで行財政改革検討委員会という方向でやらせていただきました。その発展形として市政改革という名前に変えたいと申しましたのは、行財政改革は成った、完全に成ってこれから広げるんだという意識ではございません。大阪市が置かれている現状を考えたときに、行財政の改革を検討していただきながら、それは津村委員をはじめ財界の皆様方の知見・知識をもってなんとか方向性を見せていただきながら、今私たちが力を入れている市民協働、これからの世

の中をいかに行政も市民も財界も一緒になってパートナーシップを発揮していくのかということ考えたときに、そこにも経営の視点というものは必要になるだろうというような思いがございます。確かに津村委員がおっしゃるように自分の経歴を最大限生かしていただいているという範囲は限られているということなのかもしれません。しかし、財界人として、あるいは津村さんも市民でいらっしゃるの、そういった思いというものをきっとお持ちであろうと。そういった知見をぜひ私どもにも与えていただきたいという気持ちで、枠を広げたのではなく、これからどう組み立てていくかという中において力をお借りしたいというつもりでございますので、もし誤解がございましたら私の不徳のいたすところでございます。ぜひご協力をお願いしたいと思います。

中野委員：前回初めて出席いたしました。行財政改革について検討する際、大阪市が抱えている様々な問題の中でも、行政のスリム化や今までの投資に関する問題などに焦点を絞って議論するからこそ、経済団体の代表が出てくる意味があると思います。先ほどの津村さんのご発言と全く同じ意見です。例えば、資料4に「市政改革の基本的な考え方イメージ案」とありますが、こういうものを出されても発言のしようがありません。大学の先生方の中には、知見をお持ちの方もいらっしゃるかもしれませんが、我々経済人としては何ともいいようがない。前回、大阪市の税収や経済状況に関する今後の見通しを示して頂きましたが、実際はあれ程甘くないと思います。大阪市が厳しい局面を迎えているこの時に、平松さんが市長に就任され、行政のスリム化・効率化、財政の立て直しに向けて取り組んでおられるわけですから、ここに焦点を絞るべきだと思います。

今、平松市長がおっしゃった意味は分かります。ただ、この委員会は何のための委員会なのでしょう。経済人だから拘ってしまうのかもしれませんが、行財政改革にある程度焦点を絞った諮問会議、まちづくりに関する諮問会議など、目的に応じて会議を分けるべきだと思います。最初に資料を拝見した際、「自分が話をしてお役に立てるフィールドがほとんどないな」という感じを受けました。津村委員に突破口を開いていただきましたが、名称はさて置き、肝心なのはテーマです。「これをやらなければ大阪市の運営はやっていけない」というテーマに絞った委員会、諮問会議、或いは検討委員会にすべきだと思います。市会ともめた経緯もあって検討委員会という名称になったみたいですが、少なくともテーマは絞られた方がいい。ご出席の委員の中には、違う意見の方もおられるかもしれませんが、経済人の感覚から申し上げました。津村さんがおっしゃられたことを私が冒頭に言おうと思っていたのですが、先に津村委員におっしゃっていただいたというのが私の率直な意見です。

富野委員：私も初めて出席させていただいて、いきなり意見を申し上げるのもどうかと思うのですが。会議録を読ませていただいて、今、市が進めようとしている方向については、この市政改革委員会という言葉では表現できないのではないかと私もそんな感じが

します。たぶん市が今おやりになろうとしていることは、公共活動や公共サービスのベースラインを企業と行政というだけでなく市民まで広げていく、つまり分母を増やしていくということによって、行政のスリム化とそれから地域社会の活性化をやっていこうということだと思っんですね。ということは社会構造改革であり、なおかつ市政構造改革であるということであると思っんです。私はやっぱり市政改革という一般的な話ではなくて、要するに市政構造改革みたいなそういうことが明確になれば、例えば行財政の構造をどうするのかとかいろんなテーマがかかわってくるわけですね。私の提案としては市政構造改革の方がむしろ少し明確になってよろしいのではないかと思います。

西村委員：行財政改革は今まで取り組んできて、ある程度改革が進んできたと思っておりますが、これからより一層財政改革をしようと思えば、市民にも負担をお願いし、それなりの役割を果たしていただきながら行財政を改革していくことが重要と感じております。いつも言いますが、ごみの収集でも市民がそれなりの協力をしていただき、かつ効率を上げていくというステップに入ってきているのではないかと。そういう意味では、市民も巻き込んだという意味では、名称を変えるのは一つの考え方かなと。我々の立場は、津村さんも中野さんも私も経済人ですので、全般的なことはなかなか言えないので、我々は行財政の観点から追究すると、そして、新たな委員の方々が市民の立場からお話を出していただいて、そこで一つのものをつくるという意味なのかなと感じがしています。そういう意味では、常に我々は、行財政をもっと追究するんだという立場で発言をさせていただきたいと思っております。

竹村委員：私も初めてなんですけれども、実は私、大阪市社会福祉協議会というところに長年勤めておりまして、34年間勤めたんですが、その中で地区組織とかNPOとか、福祉を中心としたそういうところへ関わってきているわけなんですけど、実は大阪市から地域に対していろんな補助金、活動に対しての支援というものがあります。私自身から見れば非常に無駄ではないかというものもときにはあります。あるいはこのような活動に支援があればと思ったこともあります。今、公共という部分は官が中心となっております。公共という部分になってくると市民の役割、市民活動、市民の人たち自身の主体性が伸びていくためには官でやっていたものを、公共的な事業を、市民でやっていただくというような、やりたいという方達、こういう方達が全体的に大阪市はあまり育っていないという感じがいたします、はっきり言ひまして。特に福祉関係なんかでしたら関東の方がはっきり言って進んでいて、多くのNPO等の活動があります。それぞれ地域の事情があってそういうふうになったと思うのですが、その辺を含めて、行財政というあたりも含めて、西村委員からお話のあったことも含めて、財政的なものも含めて見直していくという役割もこの委員会にあるのではないかと思います。

岩崎委員：私自身、後ほどタスクフォースの現状の報告をさせていただきたいと思っておりますが、そもそもこのタスクフォースで地域から市政を変えるということを提案したことが、今回ある意味、市政改革という言葉にもなっていくのかなという気がいたします。その点で少し考えていることを申し上げたいと思います。これは既に申し上げているところですが、行財政改革というのは、結局狭い意味で言いますと市役所の内部の効率性を高めていくという話になってしまうんです。けれどもそれだけではなくて、いろんな観点でこれまでも大阪市の行財政改革の取組というのはなされてきたんでありますけれども、ただ一方では市民の立場に立つと、市民が受け取るサービスというのは、これは全て行政が提供するというだけではなくて、例えば竹村さんが関わられているような様々なNPOが提供する、あるいは企業が新たなビジネスとしてそういうサービスを提供する。そういった様々な形でのサービスの供給主体というのは必ずしも行政だけではないはずです。そのことが最終的には大きく行財政改革につながってくるものになるのではないかと。そうすると先ほど平松市長がご挨拶の中でおっしゃったように、市役所がやるべきことをやって、そのやるべきことというものが確実に見えてくるようになるのではないかと。ですから市政改革というのは、私の理解ではかなりの時間がこれからもかかっていくことになるだろう。しかし行財政改革は短期的に結果を出していかなければならない。けれども、それは短期目標のものと、大阪をこうしていこう、大阪の付加価値を高めていくというような地域を作っていくという長期目標のための行財政改革という理解ができるのではないかと思います。ただ、ご指摘ありますように、そこまで待ってられないような、待たなしの、特に財政的な危機的な状況というのは、充分認識はしているのではありますけれども、大阪市と大阪の地域というものが、一方では極めて急速に劣化してきているという状況もあるのかなということも、今回、市政を改革していくということで、危機意識の一つとして持っておかなければならないことなのかなという気はしています。

植田委員長：ありがとうございました。行財政改革、あるいは財政状況の非常に厳しいという状況認識は皆さん一致していると思いますし、課題は行財政をどのように作り直すかということがございまして、そのときに、何人かの委員おっしゃっていただいたように、従来行政だけが担っていたものを、サービスの供給主体という言葉もありますし、それから担い手というなお話もありましたが、そういう市民の活動や担う力を高めながらやらないと、この行政サービスの改革の問題は議論が進展しないという、そういう認識が少し共通しておありかと思うんですね。決して行財政改革の焦点が薄まるということではなくて、むしろ強まるんですけれども、その進め方のところで、市民活動のあり方や、市民が一種の公益を担うというか、そういうことをやるような状況を作らないと、この改革は進まないんじゃないかという認識があるという点でご理解を願えたらありがたいと思います。あの、行財政改革が待たなしであることは間違いない話であ

りますので、その具体的な中身に踏み込んでいきたいわけですが、ということでご協力をいただきたいと思っているわけでありますが、よろしいでしょうか。一応名前がそうなっているということで。

津村委員：一つだけいいですか。改正理由とありますよね。「平成21年7月27日の第5回委員会において」から始まる文章を見ていますと、下から3行目で「市役所内部の改革を主に意味する行財政改革を」と書いてありますね。こういう認識で行財政改革をやられたんじゃないかと率直に思っているわけです。その前の括弧の中の「市役所内部の改革にとどまらず」以下「という基本的な考え方」までの文章を読んで、自分の頭の中にイメージが浮かばないんですね。何のことを言っているのか。つまり、市政改革というのは、一種の本質論ですよ。それに対して、隣組でやろうというのは一種の方法論ですよ。こういうのは、きちんと分けて、整理をする癖をつけてもらうようにしないと。これはいちゃもんを付けてるんですけどね。やっぱり、もらった文章を丹念に読んで、どういう考えかなというのを考える。そういう癖がついているもんですから、これを読んで、何回読んでもよくわからない。いちゃもんとして申し上げているんですけども。これで、いちゃもんはやめます。

植田委員長：おっしゃるとおりで、行財政改革というのは、市役所内部だけの改革ではない。市役所内部ももちろん改革しなければならなくて、内部効率性という言葉も使ったこともあります。より広く市政全体の改革を含むものでないと、行財政の状況を改善することはできないという認識でございますので、ちょっと言葉が舌足らずだったかもしれないかもしれませんが、主旨は全くそのとおりでございますので、そういうご理解でよろしくお願ひしたいと思ひます。

中野委員：前回の会議で「『市役所内部の改革にとどまらず、全てのまちの担い手が協力し合い、相互補完・相互利益によって相乗効果を発揮する』という基本的な考え方のたたき台が示された」とありますが、我々民間の考え方では、前回の資料は「たたき台」とは到底言えません。市政には、行政、財政、市民協力などの様々な面で課題があることは分かりますが、平松市長はどこに重きを置いて改革を進めようとしておられるのでしょうか。今、植田先生がおっしゃったけれども、これでははっきり言って委員会の目的がファジーになるだけだと思います。

私は、前々回の委員会までは参加していませんが、この間の議事録を全部読みました。何のためにこれまで会議を重ねてきたのかというのが正直な印象で、この会議のあり方を変えたのかなと思ひました。市民協力が必要だとおっしゃるのは分かりますが、大阪市の置かれている現状を踏まえて、テーマを絞って議論することも必要なのではないでしょうか。これから資料の説明がありますのであまり言いませんが、これをファジーに

やっていたのでは、委員として適切なアドバイスができません。別の分科会で議論すべきではないかと思います。正直なところ納得できません。これ以上はもう言いません。

植田委員長：ご指摘大変よくわかります。ただ、ファジーにしていこうというのでは全然ありませんので。この行財政改革の方向性を明確にする上で、むしろこの名前のほうがいいかもしれないというような判断だったわけです。ちょっとそういうご理解をいただいて、問題は中身かと思しますので、その中身のほうに進ませていただいて、本当の意味での行財政改革はどういう風にやるべきかという議論に進展させたいということで、一応ご理解をいただいたということで進みたいと思います。よろしいでしょうか。申し訳ございません。

それでは、あの本日予定の案件ということで、最初に岩崎委員のほうから「市民協働のタスクフォースについて」ということでお話をいただきたいという風に思っております。これは、資料5で言うと2番目あたりですね。ここで、外部効率性という用語を使っておりますが、この向上に取り組むためにも、どういう地域での、いわゆるマルチパートナーシップにあたる市民協働をどう進めていくか、そういうことに関わったご報告です。お願いできますでしょうか。

岩崎委員：はい。それでは、少しお時間をいただきまして、この会議の2回目の時にタスクフォースの設置については、お認めをいただき、その後、地域から市政を変えるというアプローチで、先程植田委員長が資料5の部分で、次の新たな市政改革の考え方のたたき台ということから言いますと、市民力・地域力の復興、ルネサンスの取り組みというのが、今どういうネタが地域にあるのか、そしてどんな課題があるのかということ、まず地域で課題を掘り起こしてみよう。そして、その結果、企業もそうでありまして、住民もそうでありまして、企業や住民のために大阪市という公共が存在しているわけでありまして、では、地域とか住民、企業にとってのどういう市役所が望ましいのか、そしてそのためには区役所が一番身近な区役所はどうあるべきなのか、そういったところでの議論にもつなげていきたい。そういう考えから、まずは、市民力と地域力の現状はどうなっているのか。それを、資料5の3番目でいうと、市民と地域を支えるための市役所力の強化というのは、今はどうなっているのか。そういうことを、まずは現状を、とにかく、地域でいろいろとお話を聞いてみようということから始めましたのが、今回の私がリーダーを務めていますタスクフォースです。したがって、市民が主体的に取り組んでいるという、今、目に見える状況のところを、10地域ほどフィールドワーク先として選定いたしました。地域バランスに配慮しながら、市主導ではなくて、地域が自主的な取り組みを行っている。それから、生活者の範囲として、小学校区レベルでの取り組みである。それから、一つの目的というのではなくて、幅広い目的の下で行われるような取り組みで、今、やっているものを10箇所くらい選んだわけです。6月から8月に

かけまして、タスクフォースのメンバーが、その地域に出向きまして、実際に地域活動を見学したうえで、地域の担い手に対してヒアリングを行う形でフィールドワークを行いました。その結果をまとめまして、課題整理を行ったものが、資料1でございます。

この資料の構成は、現状と課題、地域の取組み例、課題解決のために、というふうになっておりますが、現状と課題につきましても、地域でいろいろと実際に活動していらっしゃる皆さんのお話から現状と課題を洗い出し、そして、地域の取組み例をお示しをし、そして、課題解決のためにどういうことが今の段階では地域で必要とされているか、ということ洗い出したものになります。

今日は、中間報告ということですので、具体的なことについては、別添の資料等で見ただけだと思いますが、フィールドワーク10箇所は終えて、課題を精査させていただいたわけですが、痛切に感じましたのは、大阪は、東京とは違って、市民がつくってきたまちなんだなということです。ただ、市民がつくってきたまちはさすが、いつの間にやら、市民が今もいろんな形で動いていらっしゃる場所はあるんですけど、そういうことを聞けば聞くほど、今後どうしていけばいいのか、それから、活動してきている人が高齢化してきている状況を次にどうつないでいけばいいのか、というところで、大きく行き詰まりを感じていらっしゃる方が結構多かった。このまま時が過ぎますと、ひょっとすると10年後くらいには、せっかく、今まで一生懸命やってらっしゃった、地域でいろんな活動をやってらっしゃった方々が、徐々に身体が動かなくなっていくようなことすら考えられるなど、そんな気がしました。それは、いろんなしがらみが多いですし、人材が特に固定化しているなというような印象。そして、その一方で、大阪市がこういうことをやってくれませんかと言って、いろんな形で、区役所を通じて、あるいは区役所を通じずに、地域の様々な団体にいろんなことをお願いしている。そのことが、地域をますます疲れさせている。そういう状況なのではないかというようなことも、今回感じております。

ただ、そういう状況であるにもかかわらず、それぞれの地域については、地域活動を順調にやってらっしゃる。今、一生懸命やってらっしゃるところに聞きに行ったんですから当たり前なんですけど、その中で、資料の2に取組み事例を二つだけあげさせていただきました。一つは、北梅田のまちづくり推進協議会の取組みというやつでありますけれど、ここは地域をどういうふうにしていくんだということから、まず、住民とか企業とか商業者が互いに協力して、協議会を設立して、そして、大阪市も協議会の一員という形で参加をする。そして、まちづくりの中心的な担い手が高齢化しつつあるという中では、この地域では、協議会が呼びかけて「若手まちづくり塾」を発足させて、若手中心の緩やかなネットワークができて、次の世代の担い手ができ始めているという状況の事例であります。

それから、下に、鶴見の榎本地域の取組みについて書かせていただきましたけれども、町会長の会議というような役員の会議とは別に、地域のことを何でも話しあって、そし

てそれを、どうにか解決していこうよというような、そういう「あいより」という会合が定期的にかかれていて。そして、自由闊達な議論をしながら、そしてそこで、こういう地域はこういう課題があるよね、こういう課題を解決するためにはこういうやり方をやってみようというような、そういった取組みをなされている事例であります。

こういった事例を10箇所、今回は、動いてらっしゃるところを中心に見学をさせていただいたわけでありましてけれども、今後、日本全国の人口の高齢化現象というものから、大阪だけが免れるということにはなかなかありません。ただ、大阪に縁がある、大阪に住んでいる、通勤している人の数というのは、たくさんあるわけでありまして、そういう方々が、これからの大阪を住みよくつくっていただけるような、そういった活動というものは、24区、300の小学校区で、様々な形で今展開されているはずで。たとえば、社会福祉協議会が中心になってやってらっしゃるところ、連合町会、振興会さんが中心になってやってらっしゃるところ、地域の特性に応じて、区ごとにもばらばらです。やりかたもばらばら。ところが、本庁から地域のことは、実はなかなか見えない。先程、竹村委員から御指摘のあったように、必ずしも効果的ではないような補助金というものが、地域活動の担い手の方からしてみると、煩わしいだけ、或いは、なかなか使い勝手が悪い。そういった補助金というものも結構存在しているようであります。

ダイレクトに大きな額の財政の改革にはならないと思いますが、次につながる効果的な補助金というようなものも、次の世代を育成する、或いは、地域の課題を住民の皆さんにやってもらうという意味での効果的な補助金を出すことができれば、それは、財政的な面ではあまり寄与しませんが、10年、20年後に、もう一度、大阪市を住民が参画してつくっていくという力にはなるような、例えば、支援制度の課題というものが、今回浮かび上がってきています。

資料の1に戻らせていただきますと、現状と課題から出てきたことを地域の取組み例を交えて、そして課題解決のためにということで、これは聞いてきたことを中心に、要望・提案というものを、今はまとめておりますが、この課題解決のための右側には、例えば、4番の支援制度の使い勝手が悪いということであれば、これは行財政改革としては、補助金をどういう風に整理をしていくか、支援金を交付金にしていくにしても、ではその交付金をどういう風に交付するか、そして、交付金の交付を受けた団体が、何か事業をする時に、説明責任をどういう風に果たしてもらうのか。そういったことを具体的な提案として、これから検討していきたいと思っておりますし、先ほども申し上げましたが、大阪市も大阪の区役所、これは住民のために存在している組織でありますから、例えば、現状と課題の3番目で、縦割りによる地域の負担感というものがございます。これは、私もつくづく思いましたけれども、各局がいろいろバラバラと、これやってもえませんか、あれやってもえませんかと地域にお願いしている。それを特に振興町会さんが中心になって受け止めてはもらってらっしゃるんですけども、それってものすごく失礼な話ですよ。民間の団体さんに、じゃあ横で伝えてくださいよというような言い方して

るわけですから、せめて地域特性に応じて 24 区の区役所ごとに選び取れるような仕組みというのは作っておくべきでしょうし、そしてそれが 300 の小学校区で使い勝手のいいものにしていく必要がある。つまり縦割りというものをどこで統合するのかという観点から、真に地域での活動を支援できる区役所のあり方というものも、具体的に右側の「課題解決のために」の次の項目では検討していきたいというふうに思っています。

前回の委員会でも申し上げましたが、地域活動における担い手不足というのは非常に現状では深刻であります。前回の委員会では特に企業の地域社会への参加の話、それから今続々リタイアしている従業員の皆さんに地域活動で一旗あげていただけないだろうか、というようなそんな仕組み、そういうようなものを具体的に、市としても、そのための施策というものも右側に書き込んでいきたいと考えております。

既に長い間しゃべってしまいましたけれども、繰り返しになりますが、地域から市政を変えるという考え方で、マルチパートナーシップの具体的な事例というのがいくつかでてきていると思っています。それは、参考資料 1 をご覧いただけたらと思うんですが。これまでのと今後と分けて書いているので誤解を招くかもしれません。けれども、ここでパートナーシップというイメージで言いたいことは、左側のこれまでのということでは、どうしても行政が中心にならざるを得ない。行政が地域団体に協力依頼をしたり、協働という形で仕事を願います、個人に願います、企業と連携する、NPO と協働する、こういう形の協働というものをもって、課題解決したりまちづくりしたりする。こういうやり方で十分いける地域もある。けれどもそれ以外に、例えば行政は地域のさまざまな団体の中の一つ、One of them に過ぎなくて、しかし、地域経営の最終的な責任は行政が持つてゐるわけでありまして。けれども、それ以外のさまざまな団体や企業、個人と連携をとりながら新たな課題を皆でみつけて、課題解決のために実行していく。その時に、ビジネスになるネタというのは、僕はたくさん地域に転がっているだろうと思っています。そういったものを具体的に発見していくような、そんな仕組みというものを今後具体的に検討していきたいというふうに考えています。行財政改革のような即効性が、私はこれ自身もかなり早めにテンポを上げてやっていかなければいけないと思いますが、ただ何よりも住民の皆さんに動いていただく話ですから、すぐというわけにはなかなかいかないと思います。その間、大阪市が行財政改革で生きながらえていただいて、そしてその間にもう一度市民の皆さんが楽しんでまちづくりできるような仕組みを用意し、そして行政はそういった団体、マルチパートナーシップの様々な団体にいろんな仕事を今度はお返ししながら、市役所が最終的にやらないといけないことだけはかっちりやるような仕組みをつくっていく。そういう意味で漢方薬のような改革にならざるを得ませんが、それを次の市政改革の基本的な考え方というなかでは打ち出していきたいと考え、現在現地調査が終わったということでの中間報告を今日はさせていただいた次第です。以上です。

植田委員長：ありがとうございました。それでは皆さんのほうからご意見、ご質問いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

西村委員：今、そういう団体に市としてはどういう名目でいくぐらい出されてるのか、総額いくら出てるのかというのが全然見えないので、この辺を少し明確に出していただかないといけないんじゃないかなという感じがします。

鍵田室長：今のご指摘のように、どうしても今までは局の縦割りで予算をつくって、それを地域にお金を支出して協力もお願いしていたところですので、改めて地域の視点からそういう補助金とか委託料がどうなってるか調べるということで、現在、市民協働を担当している情報公開室と、財政局、市民局あわせて全市的に照会しているところです。これらの調査結果、もう近々には出ると思うんですが、こういうのを基に、実際に地域の方の意見を基に、改めてこれからどうあるべきかというのを考えていきたいと思えます。

富野委員：今のお話を聞いて2点ほどコメントさせていただきたいと思えます。

一つは、タスクフォースの現状とか対応を整理してた内容について、私を感じましたのは、ブレア政権がパートナーシップ政策を確立する以前のイギリスのボランタリーセクターの状況と非常によく似てると思えます。結局日本の場合は、サッチャー改革と同じように小泉改革をやったんですけども、イギリスはその後ブレア改革があったんですね。で、パートナーシップ型の行政をつくった。日本ではやってないので、大阪市がやるとしたら日本で最初にやることになるんですけども、そこでの一番大事なことは、行政や公共的な仕事は重要な条件があるということなんです。それは三つありまして、一つは継続性原則というんですね。一つのサービスが継続的に行われなければならない。二つめは責任能力です。つまり何か起きたときにきちっと責任がとれる体制でなければ信用されませんよね。三つめは一定程度の専門能力です。これは、今おっしゃったタスクフォースというのはイギリスではL S P、地域主体型の戦略的パートナーシップというんですけども、これのフレームワークとそっくりなんですけど、ただこれをいきなり出すと多分失敗すると思えます。なぜかという、ブレア政権はそれの基本的な条件をつくらぬといけない、つまりそういう活動の基本条件として継続性と責任能力と専門的なものを地域の主体が持てるような行政の制度改革をやったわけですね。それは何かという行政の全面的な構造改革をやったわけです。コアの部分をもっと新しい形の行政に切り替えた。それは結局のところ、行政のあらゆる部分をパートナーシップでできる部分とできない部分に厳密に分けていくわけです。パートナーシップでできる部分というのは、サッチャー改革のときに企業と行政との協力でやっていくことだったんですけど、ブレア改革の場合は、地域との協働でやる部分をそれに付け加えた。ガバ

メントセクターと、マーケットセクターと、ソーシャルセクターですね、この3つがセクターとして協働ができるような、法律と仕組みを整理しまして、それで大胆に行政の事務を徹底的に社会化していくわけです。つまり民営化するのではなく、社会化するんですね。その部分で行財政改革を進めると同時に行政の本来の仕事、例えばコーディネーター、政策形成、その他の長期的な戦略性というところに純化して行って、それ以外の仕事は基本的に社会がやると、そういう形にしていくわけですね。ですからそういう意味では、私は今のこの提案を条件抜きでやりますと、実は周辺的な事務の改革になってしまいうんですね。要するに、協働担当部局の仕事になって、多分職員の皆さんはホッと安心してしまおうと思うんです。自分の仕事ではなくなったと。担当部局がやればいいと。実は協働型の改革というのは、ブレア政権の経験から言うと、ものすごく本質的な徹底的な行財政改革なんです。それは全職員と全部局が関わった、全く構造を一変させるといって、行政が単独で行政としてやるのではなくて、社会化された行政として機能すると。こういう改革になっているわけですね。ですから、私はタスクフォースの話をもし現実化するのであれば、徹底的な行財政改革、あるいは行政構造改革があって、それが社会構造改革と結びつくという形でやらないと多分失敗すると思います。これが一つのコメントです。

もう一つは、今のお話では、職員が主体的にどう関わるかという問題が見えないんです。私はこの間の大阪市の印象は、外部からの改革でものすごく職員が疲弊しているんじゃないかと、皆さんものすごく苦労して疲れきっているんじゃないかという印象を受けるんですね。これはよろしくありません。やっぱり、制度をどんどん改革せよと言ってくる、外から色んな批判やご意見があって改革する、これは対症療法、外科手術としてはいいのですけれども、自分の体質を変えるのは自分自身なんですね。職員の方々が全てが自分の問題として捉えて、自分で自分の仕事を分析して、それを主体的に組み立てをもう1回職員がやり直していく。つまりミッション型の行政マネジメント。今まではミッションが無かったと思うんですよ。とにかく、減らすとかバランスさせるとか。ではミッションは何なのかと。ミッションをベースにした徹底的な改革をやらないと、多分今の改革は、これ以上、雑巾を絞るということではもう限界に来ていると思いますね。雑巾を別の形のものに変えていくことが必要であると。雑巾が雑巾である限りこれ以上は絞りきれませんよね。雑巾以外のものに行政を変えていくということはまさに行政の構造改革であり、その構造改革の方向は社会構造改革の方向なんだと。そういう形で徹底的にやっていく必要があると思います。私が実際的に行政でやっていますことで、徹底的にやれば行政に残る仕事が2割ぐらいという結果が出ているんですね。別に2割にしろと言う意味ではありません。徹底的にやるとそこまで実は分析できるんですよ。行政職員は。外からやったら、8割とか7割ぐらいしか改革できるはずないんですよ。内部でやるからこそ、徹底的な改革が出来るんですね。それをどういうふうにやっていくかということをやっていたかかないと、津村さんの問題意識とかそういうところ

と繋がってこないし、行政職員皆さんが自分がやらなければならないという動機が見えてこないと思います。そういう意味で、タスクフォースにいくまでのプロセスを、仕組みや制度や考え方をどうして組み立てるかということが重要だと思います。

岩崎委員：ご指摘頂いて、気になるところではあるんです。ポーンと仕事を地域に放り出していくというやり方をオーソライズすることになってしまっただけではいけない。ただ、地域で色々活動していただいている方に、先生がご指摘の、継続性、責任制、専門能力という観点でそれを厳しく当てはめてしまうと、なかなかそこまでできるという段階はまだあまり見えてきていない。あるはずなんだけれども、現状では把握できていないということがあります。それらをどういうふうに今後、地域から市政を変えるというご提案の中に、発見と育成のプロセスみたいなものをどういうふうに組み込んでいくかというのは大きな話だろうと思っていますし、職員の役割については、それこそが地域に役に立つ職員とは一体何なの、区役所の役割は何なのということはきちり書き込んでいかなければならないと思っています。

富野委員：すみません、この委員会は議論していい委員会だと思いますので議論させていただきます。

一つは、地域主体ということは、私はブレア政権のパートナーシップ政策の教訓というのは、待っていては育たないということだと思います。つまり、行政が積極的に育てるということをやったんですね。例えばイギリスのコンパクトというのはまさにそうです。つまり、そういうものを育てるための財政投資と仕組み作りをやったんですね。それによって、非常に大きな効果を後で引き出すということで、とりあえず、財政投資は一定程度やって、そこをきちと育てなければいけない。育てると言うといかにも行政が上からやるようにも聞こえますけれども、そうではない。例えば、一般経費とか、事務費とか、職員のトレーニングの費用とかは絶対必要なんですね。そういうものを整理しないでいきなりやれと言われても、行政の公共的な事業の3要素は絶対できないんですよ。しかも行政はたくさんやっていますから、公共的に活動をするのは今や民間がやるのはニッチ（すきま）の部分になってしまっていますよね。これはイギリスでも福祉国家の中で、ボランティアセクターは非常に矮小化されて、彼ら自身が社会のくずになってしまったと言っていたんですね。それをブレア政権が一定の財政投資をして、そして仕組みを作って、彼らが活躍できるような条件を作ったんですね。だから、黙って見てはいけないというのが1点です。

それから2点目は、行政職員の役割は今おっしゃったように市民のためでは私はないと思います。行政は行政としてやらなければならないことがあるんですね。それは一見市民のためにならないと見えるようなこともある。例えば強権的なこともありますから。そういうようなことも含めて、行政というのはどういうミッションを持っているか、ま

ず、職員自身が行政自身が最低限しなければいけないこと、私は、行政の基本は権力的行為だと。つまり、税金を無理やり集める、そこからはじめるわけですからね。まずその権力的なものがベースにあると。サービスの担い手はむしろどこにでもあります。むしろ権力をどういうふうに行使し、社会においてどういうふうに機能させて、社会全体を変えていくかと。これが行政の基本だと思いますね。そういう意識を明確にして、それから導き出されるミッションは何なのかということのを再定義することが求められることであって、市民のため、市役所はそうですが、職員一人一人は、行政内部で何をやるべきかと、ミッションを明確にすることによって、改革が本当にできてくる、そういうことだと思います。

竹村委員：実はこの事例（資料 3）で出していただいた中で、設立当初から関わっている事例がいくつかあるんですね。3 つか 4 つぐらいあるんですけど、進めてきたキーパーソンがいらっしゃるんですね。そしてそのキーパーソンを支援していくとか、情報提供していくとか、私なんかはその一部を担っていたわけなんですけれども、そういう存在がいてるわけです。そのキーパーソンの方々は、従来の活動だけにとどまらず地域の問題を考えていくとこういうことを考えていかなければいかん、そうすると、支援とか情報をどこから得るのかということのを求めるわけです。そして、福祉関係でしたら、福祉財団とか全国的な組織ともつながっています。そういうキーパーソンの方たちを養成していく中で、キーパーソンの方たちが地域の中でコミュニティーワーカーというんですかね、ワーキングをしていかれて、その団体をつなぎ、人をつなぎということをしていかれる。今、先生のお話にもありましたが、中間支援組織を支援していく、情報提供していく、ブレア政権の時に、そういうような NPO 関係であったわけなんですけれども、そういうものの専門性を持つ、情報をちゃんと持っている、継続性とか責任能力を果たしていけるような支援をしていくというふうな、この中間支援組織というのが非常に大事なんですね。これを行政ではしにくいわけなんです。私は、たまたま小地域とかボランティア関係をずっとやってまして、早期に退職したんですが、そのあともかわってきました。実は、多くのこういうふうな団体は、実は、外郭団体化されていて、ある種、異動なんかも頻繁に行われたり、下請け的な形でやらざるを得なくなっているという中で、本来であれば、それが中間支援組織になっていかなければならないわけなんですけど、専門性とか、そういうふうな支援能力というようなことがだんだんと低下していく。個人的な状況になっていく。このへんあたりも含めて行財政改革の中では、考えていただきたい。

行政が直接、住民組織、市民組織にかかわっていきますと、いろんな経験があるんですけど、住民とか市民の方々の要求になってしまう。行政の担当の方も市民にこういうふうなことをやってほしいというようなことはやはり言いにくい、頭を下げる、頼むだけなんです。頼む関係では、主体性は育たない。自分たちの課題がある、問題がある、

そして、自分たちが活動していく楽しさみたいなこと、こういうものを実はかかわりながら、育てていくというよりも、自然と育っていくように、支援していくわけなんですけども。そのへんあたりも含めて、考えますと、外郭団体の見直しということも含めて出てくるのではないかなと思います。是非、そのへんをより良き中間支援組織になってほしいなと思います。

植田委員長：ありがとうございました。

とても大事な論点がいくつか出て、今後、行財政改革を核とした市政改革をどう進めるかという方向性にかかわるご議論をいただいたと思います。

特に富野委員からも指摘していただいたような、行政が絶対にやらないといけない、やるべき仕事は何かということ。ミッションベースとおっしゃったんですけれども、何らかの基準をもってはっきりさせる必要がやはりあるだろうと。

それから、行政事務の社会化というふうにおっしゃいましたが、従来、行政がやっていたサービスにかかわって、別の担い手が出てくるにはどうするかという問題意識がかなりあったかと思います。今のやり方から変えないといけないのかも知れませんが、そういう担い手は意識的に育てるべきだとか、自然と育っていくようにどう支援するか、それが、先ほど、お話にあがってましたが、補助金の出し方などがどう変わるのかというように具体的にされていかないといけない。そのあたりに踏み込まないといけないというようなご議論もいただいたかと思います。

また、職員の人がどういうふうにかかわっていくかという問題も、大事な問題として今後の一つのテーマとしておかないといけないと思います。

ちょっと時間のこともありますが、他にありますか。

津村委員：戦時中、日本では隣組というのがあって、これは、一つのパターンで全国おそろく同じようにやっていたんですね。今、このお話聞いていますと、あるパターンで整備、整理するという考え方なのか、あるいは、地域事情がそれぞれ違うから、その特質性を入れながら、たぶん、いくつかのパターンに分かれると思うので、そういうもので整理していくのか、このへんもやはりはっきりさせておかないと。市というのは、非常に大きな母体であり、そうするとそこにいくつかの区画があって、それぞれ事情が違う、住まいの状況なんかも違う。そういう中で一つのパターンではたぶん無理だろう。それを市が主体的に、隣組組織みたいなものを作って行政組織の末端みたいなもので管理していくということは、今の世の中でできないんじゃないかと思うんで、それに近い機能をもったものを、なんかごまかして作ろうとしているというようなイメージになるんですが、それでいいんですか。

岩崎委員：マルチパートナーシップという形で、そういう議論が出てますので、そういう

ものを大阪全部に一律に作っていくのかというご懸念もお持ちなのかと思いますけども、基本的には、私が個人的に思っているのは、作らない、ほっとく、何もしないよという地域が、そのまま高齢化していくといっても、これは、もうやむを得ないのではないかと。そこに暮らす個人が最低限の社会的な保障さえ得られれば、それでいいんじゃないかというふうにも思います。

一方では、何か面白いことができそうだね、あるいはこういう課題がやってみたいねというところは、24区とおり、というより小学校区300とおりぐらいの、さまざまなメニューの中から支援金は、こういうものでやっていこうとか、こういう仕組みでやっていこうというようなものが選択できるような形で、まずは支援をし、最終的には、町会中心にやる、社会福祉協議会中心にやるというようなことも全て地域の住民の皆さんに決めていただくような仕組みにしていく必要があるんじゃないかと。何もしないという自由も最終的にあると思っています。

富野委員：津村委員のおっしゃっていることは重要なことで、これから具体的に我々は、改革の方向性を議論しなければならない。具体的にはどういう形になるんだろうということを議論しなければいけないと。

私は、今のことで言えば、マルチパートナーシップっていう概念が、そもそも、セクター間のパートナーシップという概念、主体間のマルチパートナーシップ、個々の主体間のマルチパートナーシップとボランティアな自由な活動という3つぐらいのタイプがある。

それを考えると、まず第一にセクター間協働事業というのが当然ある。京都では、地域公共人材開発機構という財団を、商工会議所とかいわゆる市場セクターと府や市、自治体と学として大学、連合体です。それからNPO、4セクターが集まって、そういう機構を運営する。そこから生まれた人材を、いわゆる資格制度をつくって社会的に認知して、そういう方々をいろいろなところで活躍してもらおうという仕組みを作ったんです。こういうのは、セクター間の協働事業としていろいろな形が出てくると思います。

2つ目は、社会的事業という形で、例えばNPOや社会的企業や財団法人や協同組合という形をとって、それぞれのミッション、目的に沿って社会的な公益活動を展開する。そのときには、それぞれの主体は、例えば何々というNPO、あるいは大阪市という行政、国も入ってくる場合もありますが、基本的にはイギリスでいうLSPというコンセプトに入ってくると思いますが、そういう形での具体的な事業主体、いわゆる企業形態をとる場合もあるということで、従来の第3セクターをもう少しちゃんと社会化して透明性を高くした形で公共事業をやる。

最後にボランティアな活動は、これは、継続性、責任能力、専門能力については、それぞれの団体のできる範囲でやっていく。社会的な使命、ミッションのおき方によって、いくつかのタイプを設定して、その中で具体的に議論、制度設計していくことが望ましい

のではないかと思います。

竹村委員：津村委員のご質問があって、本来であれば市民局の方が答えられたらと思いますが、私のほうから知っている範囲で。

昔、戦争協力をした町会という組織を大阪市はそのまま継続しています。市長になられた中馬さんが市役所の職員だったとき、町会解体の命令が出たときに、日赤奉仕団という名称でそのまま残された。日赤奉仕団という名称で町会活動をずっとやっています、組織率は90%近かったです。そういう風な状況でした。その後、行政協力というようなことと、地域振興というようなこと、あるいは共同募金の協力というような、この3つの協力の部分を持った地域振興をもっと今後していかなければならないということで、昭和50年から51年に地域振興会という名称に変更された。それのもとに、町会があるということで、その町会組織が、岩崎先生がおっしゃったようないろんな事業をやっている。それは、行政から区役所の各課から、警察から消防から、すべて依頼がきます。地域の役員をしておられる方は、毎日役所に出勤やという風な、出勤簿を置いて欲しいというようなことをおっしゃってたりします。その地域の組織の中心である、地域振興会の役員の方々が非常に高齢で、次の方が育っていないというような状況があります。非常にこういう言い方をすれば申し訳ないんですが、昔の町会からの状況の中で、その組織の役員になっていかれるというのは、私はよく徒弟奉公という風に言うのですが、こども会とかPTAの役員をして、その後青少年指導員をやってというようなかたちで、30代から関わっている方が町会の役員になっていく。そうしますとサラリーマン層の方が地域の活動の担い手、活動の主体にはなりえていない。非常に活発に活動しておられるところは、役員以外の方が入ってこられるようなかたちを作っておられるという特徴があるように思います。町会はすでにあり、そこが危機的な状況なのではないかなと思います。

平松市長：私、市長になりまして、市民協働ということをおっしゃっていただきまして、市内を1年間走り回って、いろんな活動しておられる方たちにお話を聞くと、竹村委員がおっしゃられた高齢化した、しかしほんまに大阪市のことが好きやという方たちが大勢現役でがんばっていらっしゃる。中には80歳を超えて本当に元気で頑張っていらっしゃる。そういった方たちに、どういったお金、補助金を大阪市が出しているのかということをお聞きした。名刺をひっくりかえすと真っ黒になるくらい肩書きを持っていらっしゃる方が山ほどいらっしゃいます。そこにどういったお金がどこからおりにあるのかを早く知りたいと言ったのですが、今日情報公開室長が言いましたが、1年かかってもまとまらないくらい、戦前からの組織と、それに対していろんな事業が横に増えてきた。横に増えてきたところの担当部局が違うから、縦割りのままお金が下りてくる。そうすると、同じ事業をやっているかに見えて、受ける団体が違うと、細かな話をしま

すけれども、「なぜあなたのところはボランティアにおにぎりを買えるのか、うちはおにぎりを買ったらあかんと言われている」。同じお金がもらっているのに、下りてくるところが違うから。そういう現場を何回も見るとつて、公金が下りていっている中で、例えば中野さんのところの銀行であれば、当然、総額がいくらで、どこでどれだけのものが流れていて、ポンとボタンを押したら出てくる話が、1年かかるというのが、図体のでかい大阪市で、長年そういった活動に職員が丸投げとは言いませんが、一緒に走っている職員もおりますけれども、それが現状。それをなんとかしたいと思っているのは事実です。今、外郭団体の話がありました。外郭団体というものも、そこで本当に社会化しているのか。単に民営化じゃない、社会化しているのだろうか。先日、あるテレビ番組で大阪市の天下りの実態みたいなのがあって、現実とは違うと私ははっきり思っておりますが、天下りの実態みたいなもので外郭団体がすぐ例に出される。それに対して、本当に必要な人材を本当に必要な組織、中間支援組織というお話もございましたが、そういう形にやってくるんだと。それができていないなら、それを目指さないと。本当の意味での市民協働。これから先の地方分権・地方主権ということも思っておりますが、その主権を担うに耐える組織なのかどうかという自己分析まで含めた自分の証明をしていかんとあかん時代になっているということを感じました。

植田委員長：いくつか貴重な示唆もいただいた。あるいは現状認識についても、より定量的な調査も必要だと思いますが、これも進めていかないといけないということですが、方向性について少し議論をしていただいたと思います。

では、続きまして、次の案件ということで、市政改革の基本的な考え方と、もう一つ、事務事業の総点検。これを併せて事務局からご説明ください。

杉本室長：資料3から資料7までを一括してご説明させていただきます。ご議論の時間が貴重でございますので、簡単なお説明になることをお許し願います。

資料3の1ページですが、前回、西村委員からもご紹介いただきました、天満天神繁昌亭でございます。天神橋筋商店連合会などが中心となって、落語協会、企業、市民、それぞれがご協力いただいて、賑わいを創出していただいております。

下段はNPO法人の「ふれあいあべの」でございます。2ページに移って、「桑津こども家ハートフレンド」「今川ボランティア部」。これら3つはそれぞれ地域で高齢者の見守りや子育て支援など、身近な課題解決のために、町会や各種団体、ボランティアの方が取り組んでいただいている事例でございます。

3ページ上段が「なにわの日」。7月28日を浪速区では「なにわの日」といたしまして、いろんな団体に参加いただいて、イベントなど地域活性のために活躍いただいております。

下段が「大阪市ホープゾーン事業」。平野郷、空堀という地区は、歴史的・文化的資

源に恵まれた地域です。これらの地域の方々が、自分たちが主体的に魅力あるまちづくりを推進しようということに取り組んでいただいております。

4 ページ、「寺田町駅前周辺の放置自転車対策」。環状線の寺田町駅前には放置自転車の状態が深刻でした。3つの区の結節点になっておりますが、3区が協力して、そこに鉄道事業者や国土事務所も協力して、解決の成果につなげていただいております。

下段は「東成市民協働ステーション」。これは東成区役所の空きスペースを活用して、地域で「ふれあいパンジー」という市民協働ステーションをおつくりいただいております。

5 ページは先ほどご報告いただいた事例の再掲です。

6 ページは福岡市天神地区の天神協議会の取組です。

それからイギリスのマンチェスター市でピカデリーパートナーシップという事例がございます。先ほどブレア政権の取組について触れていただきましたが、一例としてあげております。

資料4ですが、市政改革の基本的な考え方について、図表でイメージをつくっております。前回お示ししたものと基本的には変わっておりません。やや立体的なイメージをご覧いただけるように手を入れております。

資料5が基本的な考え方についての概要版です。冒頭にもご議論ありましたように、まず大事なのは地域で、大阪で何が起きているかという実態把握だと考えております。こうした地域の疲弊や体力低下、それから外部環境も把握しました上で、2の市民力と地域力の復興の取組が重要だということで、文章の下段に書いておりますように、都市経営のイノベーション（新機軸への転換）を目指してまいります。

右側の3、市民と地域を支えるための市役所力の強化の取組ということで、徹底した行財政改革が必要でございますし、市政運営の効率化が重要でございます。こうした取組を通じて、4のマルチパートナーシップによる市民満足と都市の価値の向上に向けて目指していくということです。

資料6、1ページは前回とあまり変わっておりません。

2ページですが、上段に下線を付しておりますが、真に必要とするところに必要なサービスが届くように適格な把握と分析に基づいて政策の再構築を行っていくということが重要だと思っております。そのために、以下に書いてございます、外部効率性のもとに内部効率性を向上させていくという観点が重要だと考えております。

3ページでは、行政主体のサービス供給では効果的・効率的に解決できないものも多く見られておりますので、マルチパートナーシップの取組により公共サービスの選択と提供のあり方を再構築するということが重要であると考えております。

4ページには「わっしょいで大阪ルネサンス」という形で、多くの団体、市民のご参画によって大阪ルネサンスを実現させようということです。

あと、第二の市民力・地域力の復興、第三の市役所力強化のための取組は、前回より

やや具体的な記述になるように改めております。

資料7ですが、並行して、現在、事務事業総点検を進めております。春から全市の事業を約3,000に分類いたしておりますが、それぞれの事業をシートに整理して、これを総点検し再構築しようというものです。左側に「短期」「中期」と書いてございます。昨年、経費削減の取組をいたしまして、現行市政改革基本方針の数値目標については達成の見込がついたわけですが、現下の厳しい行財政状況を考えますと、速やかに少しでも事業の見直しなり、経費節減等の実現が必要ですので、速やかに実現できるものは短期的な取組として抽出する。また、中期的にさらに検討を要するものについては、その検討課題を明確にしようということで、10月ごろにこの中間とりまとめをしたいと考えております。右側に視点をいくつか書いております。この事業の総点検は、それぞれの事業についてゼロベースから、様々な角度から検討を行う必要があると考えております。そういう意味で、いろんな視点の一例を書いております。特に、行動経済成長期のときに構築しました施策がそのまま運用されているといったものも見られます。この大きな転換期の時期にあたって、抜本的に検討を加えていこうということです。この検討・点検結果については、次回の市政改革検討委員会では、中間的なご報告をさせていただきたいと考えております。以上です。

植田委員長：それでは今のご説明について、ご意見・ご質問いかがでしょうか。

津村委員：一つは文章をもうちょっと日本語訳にしてもらいたい。マルチパートナーシップとか、なんとかをコーディネートしてリーダーをととか、わかるような気はするが、非常にあいまい。何のことを言っているのかなという感じがしますので、できるだけ日本語でお願いしたいと思います。

それから、前半部分と資料7の部分は明らかに内容が違いますね。資料7については先ほど提案しましたように、やはり一つのテーマとして、これこそ財行政改革の基本をなすものですから、扇の要と広がり具合というものがどの程度バランスをとれているか、このへんが私は大事だと思う。その他のことも大事ではないとは思いますが、それはそれ、これはこれで、それぞれ性格の違うものなのでごっちゃにしないで、それぞれをテーマとして整理して進めていくほうがいいんじゃないかと。われわれのようにパートタイマーで出てきてやろうと思うと、次の計画性というのが非常に大事なんです。ですから、やはりそれぞれについて、次の会議にそれが継続して議論されるのかどうかということも含めて、資料の整理もそういう形でお願いできたらと思います。

中野委員：方向性的なものは伝わってきます。ただ、資料に何のデータも出てきません。大阪市全体の歳入の詳細までは必要ないにしても、データの無い説明では頭にまったく入ってこないですよ。何か言ってくださいと言われても、いいことをおっしゃっていま

すね、としか言いようがない。行財政改革に関する諮問会議をやる時に、例えば協議会にはどういう資金がどういうルートで出て行っているとか、そういうデータに裏づけされた資料がなくては、何をすべきかについて焦点を絞った議論ができません。きつい言い方をしますと、このような会議では、何度やってもただミーティングをしているだけということにしかならないと思います。

先ほど、富野先生は、職員自らが変わったらいいとおっしゃいました。正に、その通りではあるのですが、実際難しい。民間企業でも中々変わらないものです。そうであれば、全部の部局で 8 割の人を入れ替えてみては如何ですか。これは極論かもしれませんが、そのくらいのことをやらないと改革はできないと思います。

なかなか自ら変わらないからこそ、こういう委員会をやっているわけですね。ですから、まずはデータを示して頂きたい。例えば、資料 7 でも、どのくらいの事務費用をかけているのか、その費用でどのような事業を行っているのか、ということを示していただかないとコメントのしようがありません。これが率直な私の意見です。

植田委員長：それはご指摘のとおりだと思いますね。

西村委員：考え方、方向性はこういうことだろうと思いますが、目の前に財政悪化がわかってきているわけなので、その中でそれぞれの部局、水道局をどうするか、環境局をどうするか、交通局でも御堂筋線を中心に乗客が 5%くらい減ったという話も出ていたと思いますが、交通局をどうするのか、今は黒字で一安心かもしれないけれども、今の高い運賃で本当にそれでいいのかということをもっと考えなきゃいけない。それでも、結構大きな事業ずっとやってるわけなので、この資料 7 ではそのコストの適正化という言葉だけなんですけれども、それだけじゃないんじゃないのと。前から議論になっていましてけれども、切り離すのか、切り離さないのか、中にいて本当にコストが適正化できるのかというあたり、やっぱり大きな財政というのはそういうところが動くと思うのですよね。このへんをやはり焦点を当てておかないと、非常にぼやけたものになってしまうのではないかなという風に考えております。このへんをもっとフォーカスして、議論を進める必要があるのではないかなと思います。

植田委員長：ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

富野委員：資料 7 なんですけども、事務事業の総点検の考え方自体について、短期的にやらなきゃいけないこと、これはかなりフォーカスができると思うんですね。ただし、本当に行政がどこまでスリムになっていけるのかということが、逆に言うと社会のほうでどういう風にそれを展開できるのかという問題と絡んでますよね。そういう意味では中期的な課題と短期的な課題を分けてやるというのは一つの考えですね。ただ、これから

中期も含めて、事務事業総点検やるときに、はたして事業単位で総点検でいいのかという問題があると思うんです。たとえば民間で考えると、行政っているんな仕事やってますが、事業は一本で考えるんですね。たとえば税務事務とかですね、固定資産税事務とかですね、でも、あれ事業単位で仕分けしていくと、非常に行政事務たくさん残ります。たとえば固定資産税事務だと、当然行政事務だとなりますよね。だけど、われわれの分析の仕方で言うと、固定資産税事務というのはどういうステップがあるのか。調査から始まりますよね、調査があって、評価があって、税額の決定があって、そして、それを公報で周知して、徴収して、それから督促して、最終的には差し押さえ、こういうプロセスがありますよね。その中のどれが行政でなければできないかという分析をしていくと、相当部分が実は行政でなくてもいい。例えば、今言った7つのステップがありますが、どうしても行政じゃないとできないのは税額の決定と差し押さえだけなんです。徴収も今は行政じゃなくてもできるんです。そういうことを考えると、例えばNPOや地域社会やあるいは企業が事業を受けていくときに、調査は調査っていう項目でまとめて外部化すれば、相当部分が対応できるところなんです。ところが税務事務一本という形になると、行政も出せないし民間も受けられない、あるいは地域も受けられない。こういう形になってくるので、事務事業総点検といったときに、どういう形で総点検をやるのか。事業ベースでやるのか、あるいはステップベースでやるのか。そういう問題があるんです。で、私が今やっているのはステップ分析と言ってそういうステップ毎に分析して、名寄せして、全体としてどこが、社会の中でどこへ展開できるのかということをやりますが、そういうビジネスモデルを作っていくんですけど、たぶんそういう風にしないと、たぶん7割方は残ってしまうと思います。例えば地下鉄をどうするか、港湾をどうするかいろんな問題ありますよね。あれもそういう分析をやると、全然見え方が違ってくるところがありますし、行政の職員の皆さん、そういうこと今までやったことないはずなんです。それを担当部局ごとにやるんじゃなくて、全庁的なプロジェクトとしてやると、他の部局の仕事も見えてくるわけですよ。そういう形で、全体的な事務事業点検、しかも主体的な業務としてやっていくという、外からやってもらうじゃなくて、内部の職員自ら自分の仕事、自分たちの仕事を分析していくという形にしていけないと、たぶんこの事務事業総点検も、外部からやらされて、またこうなるのかという疲弊感を増やすだけに終わってしまうのではないかと。そのところを、やっぱり主体的に事務事業点検どうするのかという考え方をここに入れないと、ちょっと私は焼きなおしになると。また、その疲弊感が増えてくるということになるんじゃないかと心配しております。

中野委員：職員の疲弊感というお話が出ましたが、市の職員の方々はそんなに疲弊感があるのですか？われわれ民間は疲弊しきっていますけど。民間ほど強烈に追い込む必要があるとは申しませんが、人間ある程度追い込まれないと知恵は出てきません。職員が疲

弊しているとおっしゃるが、本当に職員の皆さんに疲弊感があるのでしょうか。逆に、お伺いしたいのですが、森下さん、如何でしょう。

森下副市長：難しい質問なんですけども、われわれ感じておりますのは、このマルチパートナシップというご議論をいただいておりまして、非常にありがたいなと思ってます。発想を変える、観点を変えるというんですか、どうしてもわれわれは役所の共同体の中におりまして、ひとつのコミュニティの閉じられた空間におりますので、それをどう日々の仕事の中で、その観点の転換ができるのかなという、これはわれわれなり、局部長なりともディスカッションしますけれども、突き当たるのは、私自身が思う仕事の限界というのもあるんですけど、そういう新しい地平といいますか、くくり方を何かこう出していかないと、どうしても組織は縦で、仕事を通じて物を見るというか、世界観を持ちますので、そういう限界というのはやはり実感します。それが疲弊感という言葉になるのか、日常性という言葉になるのか少し表現のしようはあるかなと思いますけれども。そういう意味では今まさにステップ分析とおっしゃっていただきましたが。地域から見るという視点も、結局従来のタテの構造で見てた仕事の仕方をどう転換をするのかという一つの試みといいますか、それをどう、まさに職員の内面化をするといいますか、倫理感に戻して、仕事を進めて、これ非常に長い仕事になるん違うかなと思うんですけど、まさに入り口に今ついたかなというような実感であります。

平松市長：1年と9ヶ月くらい市長やっております、4万人をこえる組織でございますが、疲弊感の話なんですけども、私は疲弊しておりますが、職員がどの程度疲弊しているかどうか。そのうちのたしかにこの事務事業総点検を担当している人間の疲弊感は大変なものになると思います。これはもう上山改革のときにぎりぎりトップダウンで、マイナスシーリングという形でできているわけですから、そういう数字を扱うところの疲弊感はずいぶんあると思います。ただ、では、全庁的にみんな疲れているかという、そうでもないやろなど。というのは、僕が言っている市民協働という動きをするなかで、その市役所の現場からいろいろレクチャーを受けるんです。市民協働チームはよくわかってくれてます、私と一緒に動いてますから。それをそのまま市長にあげたら、絶対に市長はあかんというのに、そのままあがってくることがこのところ何回か続いていまして、何考えてんねん、ということを行いながらやっぱり伝わるという私の指導力のなさかもしれませんが、4万人の組織を一緒に動かそうとなると、私はやっぱりそのうちの主要なメンバーが何割くらい同じ方向向いてもらうか、そのための努力をしてもらいます。それは人事異動という形かどうかわかりませんが。今日お話いただいて点、非常にいるんな示唆にとんでいる部分が多くて、経済界のみなさまにやや甘えている部分があったかと思いますが、この会議は、そういうみなさんの力を借りながら、大阪がいい方向に向いているという情報発信の1つでもあると思います。それに応えられるだ

けのスタッフとデータ、データはやはりいります。データなしボワツとした話だけやっているのでは、こういう委員会の必要はないわけですから。お茶でも飲みながら、どこかの喫茶店で話していればいいんだと思います。それは本当に申し訳ございません。今後はきちっと（データを）お出ししながら具体的なご指摘をいただけるような形でこの会議を進めたいと思います。

津村委員：さっき人事異動の話がありましたよね。日本の政令市で、一番うまくいっている都市というのがありますよね。財政の構造も違うでしょうけれども。例えば副市長さんがそういうところに出向されて1年間勉強されるとか、杉本さん（市政改革室長）をそういうところに出向させるとかね。そのモデルを徹底的に勉強させる。相手は嫌がるでしょうけども。標準的なものというのをどこかで1つ見つけないと、自分で「俺は一生懸命やっている」と言うのはあてにならない。誰かモデルがあって、そのモデルと比べて、身の丈をそこに合わせていくというスタイルが一番みんなを納得させやすいという面もありますので。モデル都市を1つ置いて、そこに合わせていくような形で、正常化していくというようなやり方を取り入れられたらどうかと。前から申し上げておりますが。

富野委員：私はちょっと自治体において、今自治体の研究をしています。津村さんがおっしゃったことは難しいのではないかと思います。なぜかと申しますと、日本でパートナーシップ型、つまり行政事務を社会化するというのを本格的にやっているまちってないんです。比較的よくやっているまちというのは、条件が違うということがすごく大きくて、例えばそこに行ったとしても条件があまりにも違うので、たぶん50歩100歩の話しかできないと思うんです。それよりも、大阪市が優秀な職員を抱えて、これだけの大きな都市で、人材がいらないはずはありませんから、そういう人たちがやはり知恵を絞る。議論するだけじゃなくて知恵を絞って、そこから新しいものを作り出すというクリエイティブなもので、職員も含めて先が見えるような形にしていくということだと思っただけです。私の言っている行政のミッションというのはまさにそこで、今は各部署で分断されていて、自分たちが何のために仕事をしているのか見えにくくなってしまっている。しかも外からきた改革で、いろんなことをやらないといけないという義務は増えてきている。自分たちが本当にやりたいと思っている仕事あるいはやらなければいけないと思って考えたりコーディネートしたりする、本当にやりたい仕事できていない。そのへんが一番大きいのではないかと。全国各地たぶんそうです。だから、やはり大阪はこれだけ厳しい状況になって、大阪市だからこそ新しい行政をつくっていくことができるんだという確信を職員の皆さんが持つということがすごく大事だと思うので、どこかに出かけていくより必死になって議論する時間をもったほうがいい。

津村委員：私の言っているのは財政モデルの話。そういうパートナーシップというのは私は専門ではありませんので。例えば東洋紡では昭和 40 年に 35,000 人くらいいました。今は 3,500 人。その間、疲弊もあったでしょうが、みんな血を流して、今に至っています。われわれの経験で言いますと、人が多いほど仕事が増える。つまり部局がたくさんあるほどお互いに仕事をし合うことでエネルギーを消し合う。これはたぶん偉い経営学者がよくおっしゃっていると思うが。私たちの経験では、人が減れば仕事は減ります。典型的なのは事務部門ですね。置いておくと「私に報告しないのは何事だ」という人がいて、「お前に報告して何をしてくれるんだ」ということを部下は言えない。必ずその報告を受ける人がまた上司に伝える。それは何も生産していないが、われわれはそれに気がつきにくい。しかし、人を減らすとそんなくならないことを言っている暇はないわけです、お互いに。そういう意味で、人を減らすということはそういう一面があると思っています。

竹村委員：私も大阪市社会福祉協議会にいるときに大阪市の方といろいろ接していたんですが、やはり元気でした。潤沢にお金があった時代だと思います。それと、職員の方たちは市民のために新しい制度をつくるんだという思いをすごく持っておられた。そういう方たちと協働して、一緒にこんなことやりたいねということも話をしました。実はそういう方は係長とか主査とか課長代理くらい。そういう方たちが元気だった。今はいろんなことがあって、財政的なこともあって、そんな新しいことは考えられない。でも、むだなことというのもわかっておられると思うんです。私はこのクラスの方たちでプロジェクトをつくる。それぞれの局の中でも課によってみんな縦割りなんです。この部分も含めて考え直すような思いを持っておられる方はたくさんいらっしゃいます。できる方もたくさんいらっしゃいます。そういうのが、各局で、本当にそれではどうなのかということを自ら考えるような、そんな仕組みをつくっていただいたら、もっと元気になれるんじゃないかなと。しかもそういう年代の方たちがその次の世代の若い人たちも引っ張っていきながらというふうなことが期待できるのではないかと。課長以上は対外的なところでしんどい思いをしてもらおう。そういう年代の方たちにそういう投げかけ、プロジェクトということができたらおもしろいと思います。

富野委員：津村さんといろんな議論ができそうでうれしいなと思っています。私は企業経営もやりましたし行政経営もやりました。行政経営と企業経営の違いはあると思っています。行政経営は対人サービスなんですね。ですから、人を減らすとそのサービスはなくなってしまう可能性があるわけです。ところが本来公共サービスは社会に必要なサービスですから、もし人を減らすとしたら、トータルのバランスとしては、それを社会化するしかない。つまり担い手を行政から他のところに移して行って、トータルの対人サービスを全体で確保していく。そういう意味では、行政の人を減らすことには賛成です。

しかしそれはサービスをなくすという意味ではなくて、サービスを社会的に展開するという意味で、担い手はやはり必要なんだという前提で組み立てていかないと、市民生活がかなりきつくなるし、行政も何のために自分たちは税金を使ってやっているんだということが見えにくくなってしまう。そこだけは注意していったほうがいいんじゃないかと思います。

植田委員長：今日は今までで一番活発な議論ができて、委員長としてはうれしいことです。私の理解としては、大きな方向性についてはご確認いただいたと思っておりますが、しかし、より定量的なデータに基づいた分析とか、焦点をあてた議論もしていかないといけないですね。各局とか外郭団体とか、いくつかございましたが。そういうことをしていかないと方向性もそれでいいのかどうか再確認できないので、そういうことをぜひいただいたご意見に基づいて資料も明確にして進めていければと思います。

それから、やはり行政のスリム化をどう図るかというときに、行政事務の社会化を富野委員が強調されていますが、それをどういうふうに進めていくかということが大きな問題で、行政内部の進め方の問題ということもありましたし、地域社会、企業というところとの関係の問題というのも当然ございますので、この進め方についてやはりご議論をいただかないといけないと思っています。知恵や工夫がどうしても必要で、何かダイナミックな動きが出てこないとうまくいかないんじゃないかと。動きにならないといけませんよね。そういうふうにするにはどうするかということについて、ぜひ考えていきたいと思っています。そういうふうに今後また進めさせていただきたいと思っております。よろしく申し上げます。これで本日の議論は終わらせていただきます。

宮地部長：長時間、貴重なご意見を賜りありがとうございました。ご意見をふまえて次回に向けた資料の整理をさせていただきたいと思っております。今回は基本的な考え方につきましてもデータを取り入れた形での整理をさせていただいた上でご議論させていただきたいと思っております。併せて、事務事業の総点検についても、次回、中間報告的なものになるかもしれませんが、お出しできるかなと考えておりました、準備させていただきたいと思っております。

第7回の委員会は、11月10日、火曜日、午後3時半からを予定しております。場所はこの会議室を予定しております。よろしくお願いいたします。

ありがとうございました。