

**行政区域を越えた効率的な業務執行体制のあり方検討に関する
アドバイザーへの意見聴取 議事録**

1 日 時 令和6年12月3日（火）10：00～12：00

2 場 所 大阪市役所本庁舎5階 特別会議室

3 出席者

【行政区域を越えた効率的な業務執行体制のあり方検討に関するアドバイザー】

遠藤 尚秀（大阪公立大学大学院 都市経営研究科 教授）

嘉名 光市（大阪公立大学大学院 工学研究科 教授）

新川 達郎（同志社大学 名誉教授）

林 宏昭（関西大学 経済学部 教授）

【大阪市】

横山市長、西山副市長

天王寺区長（区長会議会長）、市政改革室長、市民局区政支援室長

（間嶋部長）

皆様方、おはようございます。

定刻になりましたので、ただいまより行政区域を越えた効率的な業務執行体制のあり方検討に関するアドバイザーへの意見聴取を始めさせていただきます。

本日はお忙しい中、ご出席を賜りまして誠にありがとうございます。

今回につきましては、業務執行体制のあり方について、オープンの中で議論し、検討を始めたいという趣旨から、公開としております。

報道関係者の方々におかれましては、取材は所定の位置でお願いを申し上げます。

まず初めに、本日の出席者をご紹介します。

まず、「行政区域を越えた効率的な業務執行体制のあり方の検討に関するアドバイザー」の皆様を、お手元の名簿に沿ってご紹介申し上げます。

大阪公立大学大学院都市経営研究科教授 遠藤尚秀様でございます。

大阪公立大学大学院工学研究科教授 嘉名光市様でございます。

同志社大学名誉教授 新川達郎様でございます。

関西大学経済学部教授 林宏昭様でございます。

アドバイザーの皆様のご紹介は以上でございます。続きまして、本市の出席者をご紹介します。

市長の横山でございます。

副市長の西山でございます。

また、天王寺区長、区長会議会長の末村、市政改革室長の平澤、市民局区政支援室長の小林が出席しております。

申し遅れましたが、私、本日の進行を務めさせていただきます、市政改革室行政改革担当部長の間嶋でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

それでは開会にあたりまして、市長の横山よりご挨拶を申し上げます。よろしくお願いいたします。

（横山市長）

おはようございます。

まずは先生方が、このアドバイザーの皆様、大変お忙しい中ですね、アドバイザーにご就任いただきまして本当にありがとうございます。感謝申し上げます。

どうかこういった会議を通じまして、皆様から忌憚ないご意見、ご指導いただけたらと思いますのでよろしくお願いいたします。座りまして失礼いたします。

大阪市ではですね、ニア・イズ・ベターの考え方のもと、今大阪市には24の行政区がありますが、可能な限り地域密着、地域の方で行政展開ということで、権限を可能な限り24区の区長の方に担っていただきながら、区域内の基礎自治業務というのを行ってきているところでございます。

一方で、本庁であるこの局が所管する、実施する事業につきましてもですね、24区で共通する課題については、区が発見した地域の課題やニーズを局の施策に反映すると、空き家対策や子供の貧困対策など、区と局が連携しながら一体的な行政運営を行っているところでございます。

現在の大阪市の状況ですが、今は人口が増加傾向にはありますが、少子高齢化は確実に進行しておりまして、将来的に人口が減少に転じる見込みでございます。

社会状況の変化などに伴いまして、新たな行政課題が発生することが想定されておりまして、成長戦略による税収確保とともに、持続可能な財政構造を構築して、そして地域、社会課題に対応する市民サービスの充実を図るために、これは市政改革にはですね、もう不断の取組が必要だと思っております。

そこでこの行政改革の一環といたしまして、先ほど申し上げた行政区域、24区ですね、行政区域を越えた効率的な業務執行体制のあり方検討を進めることといたしまして、現在の市・区の枠組みの中で、24区を残しながら複数区のブロック化の効果的な仕組みを検討して、行政運営の効率化や市民サービスの向上を図っていきたくと考えております。

この検討を進めるに際しましては、様々な観点からご知見をいただきながら、オープンな形でですね、議論を進めていきたいと思っております、この場を設けることといたしました。これからの大阪市のまちづくりに関しまして、ぜひ幅広くご意見を賜れば幸いです。

業務執行体制に関しましては、現在検討の途中段階でもありまして、本日、この場で何かを決定するということではないんですが、ぜひアドバイザーの皆様からですね、我々行政の中では気づかないような観点から、様々な角度からご助言いただければと思いますので、本日はどうぞよろしくお願いいたします。本当にありがとうございます。

（間嶋部長）

どうもありがとうございます。それでは次第に基づき進めさせていただきます。

また失礼ながら、以後着席にて進行させていただきます。

本会に先立ち、アドバイザーの皆様方から頂戴いたしましたご意見の概要を、市政改革室長の平澤よりご報告させていただきます。よろしくお願いいたします。

(平澤室長)

市政改革室長の平澤です。

事前に私ども事務方、区長会議、市政改革室、市民局の三者でアドバイザーの皆様方からご意見をいただいておりますので、その概要につきましてご報告をさせていただきます。

大きく4点につきましてご意見をいただいております。

まず一点目、区域を越えた効率的な業務執行体制の検討についていただきましたご意見です。

今後、人口減少、財源の縮小に直面することを鑑みると、このままで今の市民サービスを維持することは困難ではないか。10年から20年先を見据えて、行政機能の骨の部分に残しつつも、ある程度は集約するなどの対応を考える必要がある。

そして効率性とニア・イズ・ベターは考え方において相反するが、そのバランスを取って持続可能な体制を構築していく必要がある。段階的に体制を整備していくのも一つの考え方である。こういったご意見をいただいております。

続きまして、区域を越えた複数区単位の業務執行体制の機能・役割についていただいたご意見です。

複数区単位の執行体制が、今の市と24区の体制を補完すると良いのではないか。今の体制、今の区の業務の課題が何なのかを精査し、明らかにする必要がある。局の縦割りを打破し、横割りの体制を作れると良い。

続きまして複数区単位の設定についていただいたご意見です。

取り組むべき課題は地域性により異なること、また時間の経過により課題が変わっていくことも踏まえて、単位設定をするのが良いのではないか。複数区の単位設定、組み合わせは、課題の編成に応じて柔軟に変更する形でもよいのではないか。こういったご意見をいただいております。

最後に市民との協働についていただいたご意見です。

複数区単位の行政運営に対する市民の意見・ニーズを吸い上げる仕組み作りや、複数区単位の施策事業の検証や市民への発信が必要だと。

こういったご意見を事前にいただいているところでございます。報告は以上です。

(間嶋部長)

ありがとうございます。続きまして、質疑応答に移ってまいります。市長、よろしくお願い申し上げます。

(横山市長)

ありがとうございます。ぜひこの、既にご意見いただいているところも、全くご指摘の通りだなと思っておりまして、ぜひこういったご意見も踏まえながら、今後の制度設計もできたらなと思っていますところでございます。

私の方から一つですね、ブロック設置の目的と機能・役割について伺いたいと思います。事前の意見聴取の方で、今の体制、今のこの業務の課題が何か精査して明らかにすることが必要というご意見をいただいております。

現在のですね、局と24区という仕組みに加えて、複数区単位のブロックを設置して複数区で協力して共通する課題解決に取り組むことで、行政運営をより充実できる可能性があるというふう

に考えております。

既存の制度で実施できる体制であり、地域の声や進んだ取組を取り入れて市民サービスの向上に繋げていきたいと考えています。

この秋より試行実施しております、既に建設局のブロックではですね、道路・公園行政について、現在設置している4ヶ所の建設局方面管理事務所の所管区域単位を活用して、これをブロックとしまして、区長と建設局職員が会議の場を持って、そして区のCM予算の執行などについて協議を行ったところでありますが、もちろんこれが完成形ではなく、引き続き体制の検討を進めていきたいと思っております。

そこで、今の24区を存続させた状態で、ブロックを設置するにあたっての課題や留意点、そしてブロックが担うべき機能や役割についてアドバイスをいただけたらと思います。お願いいたします。

（間嶋部長）

ただいまの質問につきまして、アドバイザーの皆様方からご意見を頂戴したいと思いますが、まず遠藤先生よりお願いいたします。

（遠藤教授）

はい。ありがとうございます。多分あいいうえお順で、若輩者からお先に失礼します。

サステナブルな地域、大阪市に関して、サステナブルには二つの意味があります。一つ目として、ファイナンシャル・サステナビリティ、すなわち、持続可能な自治体財務の視点で、効率性に関連しています。

二つ目として、市民主体の大阪市の行政運営において、市民のウェルビーイングの向上の視点で、アウトカムとかニア・イズ・ベターに関連しています。そのバランスをいかにとるのか、これこそが、今般の「区のブロック化」の論点と理解しており、他の指定都市に先駆けた課題であり、大変興味深いです。

大阪市は、面積225平方キロ・人口約275万人で、類似団体の神戸市と比較すると、面積は半分、人口は倍弱ということで、その意味で非常に集中化した効率化をもたらしやすい環境の指定都市と感じています。

先ほどブロックの役割ということで、既に試行錯誤されているということですから、まず時間軸で申しますと、小さく生んで大きく育てようという方向をお進めします。具体的な取り組みとしてハード系の建設局の例が説明されましたが、他の先行事例もあるやにはお聞きしております。大阪市という組織レベルで考察しますと、部局という大きな縦軸と、フロントサイドの24区という横軸があり、その中間にブロック体制が位置しており、住民主体の意思決定をいかに効率的に実施すべきかという課題に帰着します。

ですので、いきなり全事務事業を対象にブロック化を考えるのではなく、小さく生んで、一步一步、成功体験を積み上げ、課題については精査をしながら、あまり焦らずに数年かけて、横展開していけば良いと思います。

次に、ブロック化というのは、その意思決定のプロセスに着目しますと、トップダウン型＝局が全庁的な視点で指示する指示・命令形態と、ボトムアップ型＝市民の声を区長が吸い上げて行政

を運営する形態の折衷案とも言えます。

トップダウンとボトムアップの間での意思決定に適した課題は何であるのか、ということを熟考し、区長が24人おられますから、一堂に会して意思決定を決めることもなかなか困難な側面が正直あるのではと推察しますので、先行事例の検討と並行して、ブロックレベルで取り扱うのに適した課題を俎上に挙げて、試行錯誤されると良いと思ってます。

私の個人的な意見ですが、今スマートシティが注目されていますが、ハード面の検討はもちろんですが、運用面では、「ブロック化」の利活用の有無を検討する価値があります。例えば、観光の目線で見ると、観光客に回遊を促し、関係人口を構築することが重要ですが、一番大きな面積の住之江区で20平方キロ、これは伊丹市より少し小さく自転車で動ける距離で、一番小さな浪速区は4.4平方キロで、どこでも歩ける距離です。

大阪市の観光行政において回遊を意識すると、観光客を回遊に引き込むにはやっぱりブロック化を意識して、各区の強みを面として生かす施策が考えられます。

ですので、クラウドデータを市の本体が収集・管理するにしても、分析・加工化された顧客情報などをブロックで共有し、各ブロックの傘下の区が、いろんな仕掛けを考案して観光客の満足度を向上させるとともに、住民とのトラブルも回避しやすくなると思います。以上で、とりあえず『小さく生んで大きく育ててください』というのが大きな方向性でございます。以上でございます。

（間嶋部長）

はい、ありがとうございます。そしたら嘉名先生よろしく願いいたします。

（嘉名教授）

はい。そうですね。

来年2025年で大阪市が第2次市域拡張されて100年ということですよ。

その頃からいわゆる東京市を抜いて、「大大阪」っていう、その頃から大阪市はニア・イズ・ベターっていうような発想で、地域と密接にまちづくりをやってきたという歴史があります。

一方でそれから100年経って、人口減少時代を迎えようとしている中で、やっぱり少し区のあり方とか、行政運営のあり方を見直すっていうのは大きな意味では必要だと思うだろうなというふうに考えています。

その上でブロックというアイデアが出てきたということですがけれども、私は非常に重要な論点としてあるのは、やっぱり今の区役所の負担をどう軽減するかっていうところを、非常に重視してお考えいただけるといいかなと思ってます。

浪速区さんとか平野区さん、それから東住吉区さん、北区さん、中央区さん、都島区さん、いろいろお手伝いしてるんですけど、本当に区役所の皆さん非常に頑張ってると思います。ただ、一方でこの間、区役所にかなり全てを委ねるというような流れがあったのも確かかなと思っていて、ちょっと何て言うんですかね。たくさんの業務が集中してるっていう側面もやっぱりあるんじゃないかという気もいたします。

ですから、やっぱりブロック化することによって、区役所の負担が軽減される、それからブロック化することによって、より効率的、合理的、効果的な施策が展開できるようなものは、ブロッ

ク化を積極的に考えていったらいいんじゃないかというふうに考えています。

そういう意味では、今回試行されてらっしゃる建設局のブロックなんていうのは、例えば道路の補修であるとか、それから、公園の整備であるとかいろんな事業があると思うんですけど、やっぱり事業の計画とか設計とかそれから維持管理、補修とかそれから発注に関わるような業務ってというのは、むしろ建設局のブロック単位でやっていった方がおそらく効果的・効率的な運営ができる。もちろん区役所の意見なんかを聞きながら、やっていくっていう局面が必要でしょうけど、そういう意味では非常にいいんじゃないかというふうに思います。

そういう意味では、建設局のブロックを参考にしながら、他の局でも同じような、多分、事業があるのではないかと。そういうのを出していったですね、パイロット的に展開していくっていうこと、そのプロセスの中でやっぱり区役所の効率化が図られているか、負担軽減が図られているか、それから効果的な政策展開ができたかどうかっていうのを検証しながら、ステップを考えていけばいいんじゃないかなと思っております。以上です。

（間嶋部長）

はい、ありがとうございます。そしたら引き続きまして新川先生よろしくお願いいたします。

（新川名誉教授）

はい。ブロック化についてのご検討、大変重要な論点かというふうに思っております。

言ってみれば、大阪市政を2階建てにするという、そういう発想だろうというふうに思っていますが、同時に、こういう時代の中で本当にどんな2階建て、あるいは中2階みたいなものを作るのかということについては、今後実施段階も含めてその成果というのを検証しながら進めていく必要があるだろうなというふうに思っております。

加えて、現在の大阪市政、中之島市政と、それから24区というのをあまり固定して考えるのではなくて、むしろ、柔軟に組み替えていけるような、そんな仕組みというのを念頭に置かれた方が良いのではないかというふうに思っています。

よく福祉の分野で重層性とか、重層的ネットワークという言い方をしていますけれども、本当に市民にとって必要な機能というのをどういうふうに実現していくのか、それを最適なレベルで最適なサービスというのを提供していく、そういう水準というのを考えていくときに、身近にあればあるほど良いというような単純な発想でもないですし、やや広めに構えた方が良いかもしれませんし、いやいや全市で一律にやった方がよろしいという、そういう議論もあろうかというふうに思っています。

そういう意味での事務あるいはサービスに応じた柔軟な多層性といったようなところが一つポイントになるかなというふうに思っています。

行政の運営ということで、今の観点から見てみますと、これまで一つは都市内分権という考え方がございました。都市の運営に当たって、その都市の中でできるだけ市民に身近なところに権限というのを集めて、そして市民サービスというのを向上させていく、また市民参加を容易にしていくというようなそういう発想がございました。

もう一方では、いや、そうではなくて都市としての一体性や、そして都市としての効率的、効果的な行政というのを執行していくという意味での都市への集中ということも同時に考えていかな

いといけないということでした。おそらくその両者の機能というのをどういうふうに、言ってみれば身近なところ、そして全市との間でどうバランスをとっていくのかというときに、ある種、区政を越えた広域行政のようなことを考えざるを得ない、そういうところに来ているのではないかというふうに思っています。

その点では、既に試行されておられます様々な分野、こういういろんな分野での試みというのを、これまでの教育やあるいは建設に限らず、どういうふうこれから再度設計をし直していくのか、見直していくのか、このあたりがポイントになるかなというふうに思っております。

これまでお話をさせていただいた点とも重なりますけれども、本当にいろんな業務・事務というのを単純に従来の縦割りの業務単位で、区政にするのか、あるいはブロックにするのかといったような議論そのものをもう一度疑ってかかる、そんな発想もこのブロック化に当たってぜひ検討してみただけければというふうに思います。

一つの事務の中には、企画、調整、実施や予算執行、評価見直しといったように多様な要素があり、実は様々な身近な仕事があり、そしてもう一方では統合できるような要素というのがありうるということを強調しておきたいというふうに思います。

まずはブロック化にあたって、ブロックそのものの持つ機能というのを、より柔軟にそして本来の意味での市民サービスあるいは市民参加に貢献するようなブロック化にどう作り上げていくのか、これがポイントだということでお話をさせていただきました。以上です。

(間嶋部長)

ありがとうございます。それでは林先生よろしくお願いいたします。

(林教授)

はい、ありがとうございます。

市政改革に取り組んでおられてそこにお呼びいただいたという形とっております。

最初にちょっと私自身の立場というか考え方ですけど、私はもう、新川先生もそうですが、長く地方分権、道州制も含めてずっと関わってきています。その意味では地方分権っていうのを非常に大事にしていきたいと思っていますところなんです。

その際に、道州制なんかもそうですが、私自身は基礎自治体、政令市もありますけど、基礎自治体の強さ、政令市と同様に府県の事務を担うこともできるような強さが必要だというふうに思っています。そこに向けて、ある種の強さを発揮するための効率性だとかというような議論はもう全然ありだと思っております。

今回のブロック化の話ですけども、実は先ほどのご意見があったニア・イズ・ベターと効率化っていうのが相反するんじゃないですかね、というのを申し上げたのは私でして、地方分権で、例えば道州制なんかもそうなんですけど、分権化すればすごく小さい制度で安上がりだ、っていう人もいます。経済界の方とか特に。だけれども、一方で地方分権って進めばすごくやっぱりコストがかかって、あるいは大きな政府になることもある。

それも含めて自分たちで決めましょうというのが、地方分権だというふうに思っています。で、大阪の場合は、以前に関さんのときに少し市政改革に関わっていて、その後は市税事務所、ある意味区役所の中の税務のところをごそっと抜いたわけですね。そうすると区役所がどういうふ

うに、ということはどうしても考えてしまう。ただ徴税なので、税の話は政策立案ではないですよ。どう住民に接して徴税をしていくか。

一方でその政策の話もあるし、それから、言葉は語弊があるかもしれませんが、市に代わる器になる、というふうな。

そこで、じゃあブロック化という形が、何にブロック化すれば望ましいのかっていうところだと思います。ブロック化という場合に、教育なんかそうだと思いますけど、元々市が全体でやっていたものをブロックごとでやっていった方が運営が現場の声も聞き取れるんじゃないかというふうに、市を分けるブロック化と、区をまとめる、さっきの税務事務所のように、区をまとめるブロック化とあると思います。

そのあたりが、例えばさっきの建設局、ちょっと詳しいことはわかりませんが、局と24の区長側がわーわー言ってるのはなかなか話進まないよと。だから、各区長さん何人か代表という形でやれば議論が進む可能性がある、それは非常によくわかります。代表を出してそこで決めてきたことなんだからと言って、ということであれば、多分区長さんもある意味納得せざるをえない。そういう意味で24人で議論してるよりは先へ進むだろうということは非常によくわかります。

それと、これも先ほどの話の中で、今現状区は何をやってるんだろうというところの整理からやるべきじゃないですかと申し上げたのも私です。その中で、これは24人じゃなくて、もうちょっとブロックで検討した方がいいものがあれば、それはやればいいというふうに思います。ただそうなったときに、じゃあ区にあと何が残るのか、という話が当然ある。

なので、そのあたりを整理しなければ、下手をするといわゆる屋上屋みたいな形で、会議が増えて時間がよりかかるようになります。一旦屋上屋がかかってしまうとなかなか外せない。やっぱり良くなかったねってということで元に戻すことはなかなかできない。そこも十分慎重にやった上で、ブロック化した方がいいとなったときには進めるべきだと思います。

ニア・イズ・ベターというのは先ほどから出てますように、歴史的にも非常にいい言葉で、ある種地方分権の最たる、行き着くところだというふうに思います。ただそうは言っても、政令市ではない自治体で、30万40万、中核市なんかだったら50万で、市長1人で区長の役割をしているところはいっぱいあるわけですよ。そう思うと、今の区は本当に必要なんだろうかというところが、私はどうしても気になってしまうな、と思っています。

その意味で、その上でブロックに権限を下ろしていくという、ちょっと言葉がよくないですけども、それができれば、基礎自治体であるはずの政令市、大阪市はもっと広くいろんなことが考えられるはずだというふうに思っている。

1年2年の話じゃないですけど、いずれ分権化を今よりも進めていくこと、そして将来的にはそういう形で、私自身は大阪市がもっと強くなってほしいなと思っています。そういう中でも少しでもお役に立てればな、というふうに思っています。

(間嶋部長)

ありがとうございます。ただいま各アドバイザーからご意見を頂戴いたしました。

いただきましたご意見に対しまして、もう少しこのご発言部分について、詳しく聞きたいといっ

た部分がございましたら。市長の方から何かありましたら、よろしくお願ひしたいと思います。

（横山市長）

最後まとめてでもいいかもしれないです。もし皆さんご質問あったらでもいいと思うんで。もしあれだったら、引き続きご議論いただきながら、結構それで伺いたいことがたくさんあって、ちょっと若干錯綜しそうなので、もしかしたら。副市長も含めてご質問。

（間嶋部長）

そしたらちょっと次の質問に入らせていただきたいと思います。そしたら質問の方よろしくお願ひいたします。

（西山副市長）

すいません、いろいろご意見をいただきましてありがとうございます。

皆さん方のご意見でほぼ共通しているのが、市としての塊で集権的にやる行政部門と、ニア・イズ・ベターの観点で区が主体になってやるというの、その間に今議論されてるそのブロックがどういう役割を果たすのかっていうのが焦点かなと思っています。

先ほど林先生がおっしゃっていただきましたように、かつて市の市政っていうのは、局が施策立案をして予算の配付も決めて、で、それを執行段階で区へ下ろして、表現が合うかどうかわかりませんが、「下ろして」というスタンスで、区がやるべきことをやっていく。だから、区にとっては、企画立案っていうのはなかなか意見を出す場がなかった。

それがこの間、ここ十数年の間にニア・イズ・ベターの観点を入れて、自治の主体は地域から、地域の意見をというか、ニーズを吸い上げるというか、密接に関係してるのはやっぱり区であろうと。区政がどれだけ市政に関わりを持ってくるかっていう議論がなされてきました。いや、局が一方的に決めるんじゃないよと、24区それぞれの課題もあるでしょうし、それぞれの住民の意見もあるだろうから、それをいかに吸い上げていくかっていう方向性を見つけるために、かつては局が上、区が下であるイメージだったやつを、対等の立場で議論して進めていこうねということで、この間進めてきました。

というところが、やっぱり24区それぞれ課題がありますので、先ほど、お話もありましたけども、局と区がばらばらに好き勝手なことを言うというような時期がかつてありまして、これではいけないなということで、大きな意味で市政全体の進め方に対して、区役所がどういう意見を出していくかっていうのをまとめる体制として区長会議っていうのを作りました。24区まとめて意見を各局に申し入れ、申し入れというか、意見交換している。

ところが24区だけでもまとまらなくなってきましたので、各施策分野ごとにそれぞれの部会というのを設けまして、区長会の意見を、各局担当の部会がまとめて、予算に反映するなり施策に反映するなりという体制をこの間取ってきました、一定軌道にも乗ってきました。

局の意見も、区としても聞かせていただいて、それに応じた、それならばこういうやり方の方がいいんじゃないかっていう意見を、部会でまとめて出すようになっている。

ただ突き詰めて言いますと、その中身は、やっぱり24区ばらばら、区別のことじゃなくて大阪市の施策としてこれをやるのに区役所の意見ちょうだいね、というような感じがあって、結局は市全体としての執行単位でしかない、区役所はお手伝いみたいな雰囲気が未だに残ってます。

実際年度内、各年度の事業執行に当たっては、それぞれの区、その時々の事情もあって、一律の予算執行、例えば建設局の予算であれば、建設局が道路の維持管理の予算をオール大阪の予算として取ります。それを24区に均等に配分していきます。その中で24区の道路維持管理をやりましょうねと、いやいや違いますよ。うちは今放置自転車困ってないんですよ。けど、この区は困ってます。その観点からのばらつきが当然出てくるはずなので、その辺の意見がどう反映されるのか。

例えば街路樹、今危険な樹木を伐採するということで、各区の中の細かな優先順位をつけて、どここの木をうまく抜いていくかっていうことで進めているんですけど、なかなか地域の理解が得られない。なんでこの木を抜くのかと。

建設局の立場からすると、街路樹っていうのは街路、道路の線の中で計画的に整備されているものなので、その線の中でやろうとするんだけど、区のいろいろな要望の中で、なかなかもうブツ切れになってしまっているっていうような実情もありましたので、それならば、建設局の方面事務所っていうのは、もともと工営所とか公園事務所とか別にあるんですけど、それぞれ言い出すと、道路は工営所、公園は公園事務所とお互い違うから、それはあっちやとか言うのがあったみたいなので、方面事務所でくくった場合、どういうやり方ができるのか、もっと柔軟なやり方ができないのかっていうことで、今回の建設ブロックというのをまず試行的にやらせていただこうかなと思っている。

ただ最初に言いましたように、24区の意見を局の施策に反映するための部会制度ができて、その関係が一定できてる中で、ブロックというのがその中でどういう役割分担をしていくのか。というのが、微妙に重なってしまうと、確かに屋上屋を重ねてしまうことになるので、無駄な部分が出てくる。

一方で、課題別、例えば、空き家対策なんかで言うと、エリアごとじゃなくて、空き家の課題を抱えてる区が7つ集まって課題会議しましょう、そういうブロックも既にあるので、それとの住み分けというのもありまして、そこらの役割分担について、できたらご意見いただきたいなと思っています。

（間嶋部長）

それではアドバイザーからのご意見を頂戴したいんですけど、嘉名先生の方からお願いします。

（嘉名教授）

はい。

今区長会議、それから区長会議の中に設置されている部会ですかね、のお話と思います。我々も事務局の方から情報いただいて区長会議および部会というのがどういう活動されてらっしゃるのかっていうのを教えていただきました。今は五つの部会があるということで、それがそれぞれの局の所管している業務と繋がっていて、ニア・イズ・ベターと中之島の政策企画立案と呼応する対応を取っていこうという仕組みだと聞いてます。

区長さんがそれぞれ部会に入られるということですけど、多分区長さんは本当は全部の部会に入りたいという気持ちなんだろうけど、やっぱり制約があって、二つ三つの部会に入ってもらって区長さんはいらっしゃると伺っています。

ですから、今も区長会議があって、なおかつ部会にも二つ三つ参加されておられるっていう状態で、もちろん、ニア・イズ・ベターと中之島とをうまく繋ぐという役割としては、区長会議の意味はあるんだと思うんですが、やっぱりちょっと区長さんにかなり負担がいつてる仕組みかなというふうにも私は感じています。

そういう意味ではやっぱり少し負担軽減に繋がるような話にならないと、やっぱり理解が得られないかなというふうにも思っています。

つまり、この今の区長会議、部会の運用のまま、もう一步ブロック制の会議みたいなものが立ち上がると、もうかなり大変なことになってしまうだろうなという気はするので、そういう意味ではやっぱり区長会議でやった方がいいことと、ブロック制で進めていった方がいいことを分けていくっていうことかなというふうには思います。

過渡期っていうタイミングはあって、両方試してみてもどっちがいいか、っていうような局面はあるかもしれませんが、基本的には重ねてしまうとしんどいだけだと思うので、そうならないようにやっていくということだろうと思います。

さっきの繰り返しになりますけど、やっぱり区役所が得意な部分と、あるいは区役所が情報を持っているような政策分野と、それから、いやあんまりそこは区役所さんじゃなくて、専門的な人材の方に委ねた方が効率的だし合理的だし、効果的だという局面、そういう政策分野があるのであれば、そこを仕分けしていくっていうのが一つの方法かなというふうには思っております。

私の専門で言うと、実はいくつかの区役所さんとまちづくりビジョンというのをお作りするような機会がございましたけど、やっぱりもちろん区役所の方も一生懸命頑張ってるんですけど、やっぱり都市計画の知識とか、そういう道路とかね、公園とかの知識が非常に深いかというところ、やっぱり区役所ではちょっとなかなかしんどいというような分野は少し支えてあげるような仕組みとして、ブロック制がうまく使えるといいのではないかな、というふうに思います。以上です。

（間嶋部長）

ありがとうございます。そしたら新川先生よろしく願いいたします。

（新川名誉教授）

はい。

問題提起いただいた点で、少しそもそもの議論のあるベースがあります。やはり大阪市政をどう位置づけるか、そしてその中での局の体制というのをどう考えるのか、その現場で実際に事務を担っておられる24区というのをどう位置づけるのかという問題です。実はそれぞれ局単位の中でもさらに縦割りになっている、様々な行政事務サービスが縦割りに含まれ関わってきているという状況です。こういうある意味でたくさんの変数がある議論というのをどうまとめ直していくのかという議論だろうなというふうに思っています。

そういう様々な変数がある中で、実はそれを1人1人の市民の方方に最適な仕事の仕方にどう組み替えていくのかというのが、今回の議論のポイントかなというふうに思っております。

その最適化というのを実現していくために、もちろん市長さんも、それから市議会もあります。もう一方では区長さんやあるいは、ここで出ております区長会議あるいはそこでの部会とい

うのがあるのだろうというふうに思っています。

ただし、それらが本当にうまく機能しているのだろうか、そのところがちょっとポイントかなというふうに思っているところがあります。

つまりは、区と局、あるいは市政との実はしっかりとした議論とか協議というのが本当にできてるのだろうか、というのが疑問としては出てきているということでもあります。

これまで区長会あるいはそこでの部会やいろんな試みをしてこられて改善されてるんだろうなというふうに思っているんですが、本当に24区がそれぞれの区ごとの課題というのを、適切に市政と議論をし、そしてそれが局の事務やあるいはそこでの事務執行として現場に下りていっている、というそういう体制になってるのだろうか。このところがおそらくクエスチョンマークがついている。そしてそれをどういうふうに解消していくのかというときに、ブロック化というのが意味を持ってくるかもしれない、ということだろうというふうに思っています。

つまりは、これまで市政として考えていたこと、そして局として考えてきたこと、区としてそれぞれの区が抱えておられること、それらの間というのを実は横割りにして繋いでいくような、そういう発想というのがなかったんじゃないだろうかという、こういう疑問でもあります。

そういたしますと、実はそれを全市でやるとしっちゃかめっちゃかになる可能性がありますので、逆に言うと、一定ブロック化のような形、その現在の想定ブロックが一番最適かどうかよくわからないんですが、少なくとも、区のレベルでの議論を横割りで総合的にできるぐらいの範囲で、いわば現場側からの議論、意見というのをどうまとめていくのか、そしてそれを市政としてどう受けとめ、そして各局がそれに応えてどう動いていくのか。そういう体制作りとしてこのブロック化というのを考えていく価値というのがあるのではないかなというふうに思っています。その点ではブロック化というのは、ある意味では、従来大阪市で言えば、市全体で企画や、あるいは市全体での調整やっていうのを考え、そしてそれを現場でどう受け止め、また現場からどう声を出していくのかというので、区長あるいは区長会というのがあるんですが、実はそれらの間で生まれてきていた大きなギャップというのを埋め合わせるのが、このブロック、言ってみれば大阪市政の内部での企画や調整の機能というのを補っていくような、そういう役割というのを持つのではないかなというふうにイメージをしています。

そういたしますと、単純に事務をブロックあるいは区にどう下ろすか、あるいは区の現在の事務というのをどういうふうに広域化あるいは集約をしていくのか、というような議論というよりはむしろ、それらをどういうふうに調整をして最適なサービスに組み替えていくのか、そういう役割を優先して考えていくというのが、おそらくこの既存の仕組みとの関係で、これからのブロック化がまずは優先して考えるべきことかなというふうに思いながら話を聞いておりました。

一つだけ付け加えておきますと、そのときにやはり先ほど徴税事務あるいは様々なブロックが進んでいる事務の話がありましたが、これらについても本当に局の単位での事務というのが現場にどういう形で下りていけば一番最適なのかという観点からしか考えられていない。

要するに、サービスを受ける側からすれば、実は窓口は身近にあった方がいいけれども、実際の仕事というのはむしろ区の単位を越えて広域的にやってもらった方がよろしい。そんな事例も山ほどあるのではないかなというふうに思っています。

そうした観点からの、実は市政と区の間で、その補完の仕事の仕方というのを調整するような、あるいは企画を立て直すようなそういう仕組みが必要なのではないか、そんなふうを考えているところでした。私の方からは以上です。

（間嶋部長）

はい、ありがとうございます。林先生よろしくお願いいたします。

（林教授）

はい。

なかなか難しいと思うんですけど、先ほどの例に出された街路樹というのは、これも昔話になりますけど、要するに地方分権って、ちょっとした道路のつけかえも霞が関に権限があった。それぐらい地方が自分たちで決められるようにしようという波がありました。もっと言えばバスの停留所を10メートル動かすのも、っていうのは当時さかんに言われていて。

そういう意味で言うと、街路樹の話を、大阪市としては本当にどこが必要なのか、どうした方がいいのかっていうのは市としては判断できない、広すぎて。なので、区の意見を聞く、ということなんですかね。

そうするとそのエリアの問題にもなってくるし、それから、一番大きいのは財源です。区が独自に税を持っているわけではないので、全部自己負担っていうわけにはいかないんですけども、権限をどうするのか、あるいは現状どうなのか。

ざっくりとこの辺とこの辺で大体必要だよってということがわかったら、後は自分たちで決めて、と言えたら、そこはそれなりの権限、実際にどこがやるかっていう権限に結びつきます。でもそれを24でやろうっていうと、24等分かという話になる。さすがにそれは、いくら何でも、割ってしまうと1件あたりが小さくなるので、できるところだけちょこちょこやったらバラバラになるし。じゃあもう少し広いエリアで、ということで、そこでそのときに、意見を聞くブロックなのか、もうそこで決めなさいよ、ということまで言うのかっていうところの、ある種腹もくくらないと話なかなか進まないのかなと。

私はある程度、権限をというところ、あるいは、今は脱印鑑ですけど、区長の、あるいはブロック長の印鑑で決裁できるところっていうところを、どこまで何を、何であれば決裁を済ました方がより効率的に話が進むのかっていうことを考えていけば、効率性の話に結び付くのかな、と思いました。

（間嶋部長）

はい、ありがとうございます。そしたら遠藤先生よろしくお願いいたします。

（遠藤教授）

はい、ありがとうございます。

先生方のご意見、方向性も全く同じでございまして、今西山副市長様の方からもおっしゃってました最後のところです。

今の体制を補完するブロックというお話でしたが、個人的には補完というよりは、新川先生も問題提起されたように、規模の大きな基礎自治体である指定都市として、ブロック化で対応すべきか、市全体として取り組むべきかについて、課題の性格や特徴に応じて、大きなメゾレベルでの

視点で行政運営をすべきか、もっと地域性を大事にした方がいいのか、という二つの観点から取捨選択すべきです。

ですから、国から地方政府へできるだけ自治権を移管するという地方分権の文脈を基盤に、さらに、住民自治も視野にいれつつ、持続可能な行政運営を強化する絶好の機会だと思います。

ですので、例えばPDCAサイクルで言えば、今までPについてはある程度、担当部局が握って、Doのところまで区に任せたという側面が少なからずあったかもしれませんが、問題によっては大きな方針は大阪市本体が示すものの、具体的な、中長期計画、予算編成の段階では、地域性によって課題の優先順位も異なりますので、やはり、区やブロックにある程度、任せるべきだと思います。

例えば先ほど例示しました観光産業の場合、こちらでは経済関連部局がご担当でしょうが、ブロック単位で各地域・文化特性を勘案しつつ、いかに観光客に興味を抱かせ、どういうふうに回遊させるのかについて、クラウドデータを活用しAIにある程度分析させるにはブロック単位で対応するのも良いのでは、と個人的に考えております。

市民参加型の行政運営を強化するにはやはり区がある程度、主体的に活動しつつ、ある程度の体制、制度が熟成してきたら、ブロックレベルでの管理運営に変更することもありうるでしょう。先程、新川先生の課題意識に賛成で、現在ブロック単位で運営されている先行事例について、必要性に迫られて実施されておられるでしょうから、とりあえず今しばらく実施されて、成功内容と課題を棚卸しして、一步一步前進されるとよいと思っています。以上でございます。

（間嶋部長）

はい。ありがとうございます。

そしたら引き続きご質問がございましたらよろしくお願いいたします。

（横山市長）

どうもありがとうございます。

大変貴重なご意見で、次、私が伺いたいのは、今ご意見いただいたそのブロックと区の施策事業の区分けに当たっての観点や注意点について、ぜひ伺いたいと思ってるんです。

ちょっとその前に、先ほど皆様からご発言いただいているところを、ちょっと頭の整理といいますか、質問というよりちょっと確認になってしまうんですが、まず最初に遠藤先生がおっしゃっていただいた、これやっぱりまずブロック化を進めていくにあたっても、あんまり結論から性急にというイメージよりは、やっぱりちょっと時間をかけてしっかり精査しながらという進め方はそういうイメージであると。

嘉名先生もおっしゃっておられましたが、パイロット的にいろいろ出しながら、試行錯誤をするべきだという、とっておっしゃる通りかなと思います。

次に事務の分担、次の私の質問にも関わるんですが、どういう形で、施策事業の仕分けをしていくかっていうのは、これ非常に難しい点があると思うんで、ぜひご意見を伺いたいと思います。皆さんからいただいているご発言の中で、一定こう、例えばインフラですね。この道路と、広域的に規模の経済が働くような政策、あの観光政策もそうかと思えますし、そういうところは少し検討してみる。もしくは観光政策の中でもたくさんのステージがあって、その中でもPDCAがあっ

て、これまで例えば大阪市が担ってきて、プランのところは区の方に渡していたところも、ブロックが例えばプランを担えるような施策展開、一つの事務の中でも少し考えていった方がいいんじゃないかという点かと思います。

この点、ぜひご意見いただきたいと思ってます。

聞きたいことが山ほどあって、ちょっとまずそれから聞いてもいいですか。

まず、ニア・イズ・ベターを進めていくにあたって、効率性も今求めていく。これは林先生おっしゃる通り、効率性を求めすぎるとニア・イズ・ベター、もしかして損なわれてしまうリスクっていうのはあるので、これはもちろん慎重に進めていきたいところです。

そのときに、市、ブロック、24区の構造が、おっしゃっていただいているように、屋上屋を架して負担だけが増えるということにならないようにしていかなければいけないっていうのはこれ全くご指摘の通りだと思いますので、この事業の区分けに当たっての何か観点や注意っていうのがありましたら、ぜひご教示いただけたらと思います。

（間嶋部長）

はい、ありがとうございます。ちょっと質問というか、確認も含めてというふうなことで、市長からちょっとご意見をいただいたところでございますけれども、そしたらまず、ちょっと順番変えさせていただいて、新川先生の方からお願いいたします。

（新川名誉教授）

はい、ありがとうございます。

実際に事務事業の見直しというのをどういう観点で進めていくのか、ということで本当に難しい側面はたくさんあるかと思っておりますが、もう一方では併せておっしゃっていただいた、原則としてのニア・イズ・ベターというのをどう活かしていくのか、ここはポイントかなというふうに思っています。

ニア・イズ・ベターというのは確かに資源制約下で必ずしも効率的ではないということ、あるいは特定の現場に大きな負担をかけるという、そういうご指摘も一方ありますが、もう一方では、そうした状況になると実はニア・イズ・ベターではなくてニア・イズ・バッドになってしまいうということになります。

つまり、ニア・イズ・ベターの状態というのをどう想定をして作っていくのか、ということがポイントかなというふうに思っています。

ただしニアというのが、よりよい成果を生み出すということについてのコンセンサスがあるかというふうに思っています。その点では、ニアというのを徹底すると、実は24区ではなくて、もっと身近な単位に分解をしていく必要がある、こういう議論にもおそらくなっていくんだろうと思います。

既に区の中にも協議会等の様々な仕組みが出来上がっている。あるいは分野別には、区内でも地域の必要とするサービスを提供するようなネットワークが区内でも作られているということがございます。そうしたところにどういうふうに上手に権限を、あるいは事務を分けていくのか、それができたときに初めてニア・イズ・ベターということになるのではないかというふうに思っています。

ある意味では、そうしたニア・イズ・ベターというのを、資源制約下で、なお従来の体制だけで考えていくと、非常に大きな限界がありますが、そうではなくて、さらにどういうふうにニアというのを実現していくのかという観点で考えていく、というのが大事になってくるのではないかと思います。

そのときに、もう一つ、ただ単に身近なサービスということだけでニア・イズ・ベターを考えると、実は大きく欠けてくる側面があります。ニアが良いというのは実は、1人1人の市民の方々がそのニアにある、ということについてのいわばベターなところを享受できているということがあるからであります。そして、その享受ができているということはどう把握できるのかということは、やはり市民の皆さん方の意向やあるいは市民の参加や、そういうところを通じて、それも確認をしながら作り上げていくということが重要になってくるのではないかと思います。

ニア・イズ・ベターは身近に権限を分ける、事務を分けるということだけではなくて、むしろ市民の声というのを的確に反映をするからこそ、ニア・イズ・ベターになっていくということになります。

さて、今の区の仕事というのはそういう意味でのニア・イズ・ベターになっているのかということから問い直さなければならぬ、というふうに、私自身は考えています。

先ほど観光のお話もありました。確かに市政全体で観光政策を取るよりは、もう少し区の中で、あるいは市の中でいくつかの地域の特性というのを踏まえた観光施策・企画やあるいは実施ということが考えられるだろう、というようなことは容易に想定できます。

言ってみれば、市政全体の中では取るに足りない、そうした観光資源というのが実はそれぞれの24区の中の身近な、そこで暮らす人にとって大切な資源というのがたくさんあるというふうに思っています。

これら有形無形含めてですが、市がなかなか指定しきれないものもたくさんあるというふうに伺っておりますので、そういうものをどういうふうに大事にしていけるか、まさにニア・イズ・ベターの発想で考えていかないと、観光施策というのも実は有名どころにやたらにインバウンドが集まって混雑をして、逆に観光そのものがいわゆるオーバーツーリズムの問題を引き起こしてしまうなんていうような、そういう事態も考えられなくはないわけであります。

こうしたそれぞれの、いかにも一見、一つの事務のように見えるものというのが実はその内部に渡って改めて考えてみますと、ニア・イズ・ベターの原則から組み立て直していかないといいところというのが、山ほどあるのではないかと、いうふうに思ってますし、そのときのポイントはやっぱり、それぞれの地域やそこで暮らす人たちの受け止め方、考え方そしてそれに的確に対応できる行政のあり方というのを作り上げていく。

それがごく身近なところから市政全体にいたるまで、実はある種グラデーションのところもありますので綺麗には切り分けきれないのですけれども、それでもそこを何とか対応しようというのが、区政ですしブロック化ですし、大阪市政というもののあり方ということになるのではないかと、いうふうに思っております。

ある意味では、この24区そのものが実は現状で最もニア・イズ・ベターを実現しているのかど

うかということ、そのチェックもこの機会にぜひやっていただくと良いのではないかなというふうに思っております。

とりあえず、以上にさせていただきます。

（間嶋部長）

はい、ありがとうございます。それでは林先生よろしくお願いいたします。

（林教授）

はい。事務事業によってということなんですけども、大阪市はもうずいぶん早くからですが、例えば下水道の整備をしていくというときに、各区の要望を聞いて、なんて基本的にあり得ないですよ。市全体見渡して展開しないといけません。水道の管を交換するのは、これは寿命があるので、自動的に出てくることかもしれませんけれども。そういうものと、今新川先生がおっしゃった、地元の意見を聴かないといけないもの。ただ、地元の意見といっても、例えば保育ですが、保育士さん1人当たりの児童数が、こっちは3人だけこっちは5人とかね、これはまずいですよね。要望が通ったところがそうなる、というのはやっぱりまずい。でもそういうものを、でもうまく運営していく必要があります。局で、全部の保育園をうまく運営して行って、園長さんの声を汲み取って、これは無理。そうするとそうではなくてある程度のエリアで、という話。そのときに例えば今の保育の例でいうと、24区、24人が話し合う必要があるのか、7、8人でもいいのかということがね、やっぱりおしなべて、どこの地域もある程度しとかなないといけないケースと、そうじゃないところがあると思います。もちろん環境も違うので、例えば川が通ってる地域と川が通っていない地域では、当然要望も違うわけですよ。なので、全部が全部等しいというわけではない。

じゃあ本当に特性を聞いてやるべき事業は何か、その権限はどこにあるのか、ということをちょっと地道にやっていくしかないのではないかな。

その意味では、さっき冒頭申し上げた道州制なんかもそうですけど、「道州制ありき」の議論をしたら最初から聞く耳を持ってもらえない。話が前に進まない。という意味で言うと、「ブロック化ありき」というふうに話を持って行くと、それはそれでいろんなところでハレーションが大きいんじゃないかなと、いうふうに思います。

今の区のあり方っていうのは、ある程度そこを整理した後で、区に何が残るのかをきちんと考える素地を残しておかないと、ものすごく失礼な言い方しますが、地元の何かに区長がいろいろ呼ばれて忙しいので24人必要、というのがメインになってしまうようなことが起こると、とんでもない話なので。

改めてそこで、24区、24人いるのかっていうのはちょっと振り返るべきだというふうには思います。どうしてもね、ブロックに割ったときに、こっちは5つのエリアでいけるけど、こっちは3つでいい、というようなことは絶対あると思います。それはやっぱりある程度すり合わせていくしかないと思います。どうしてもね、そのエリアの人って、何か変わることには反対する。そういう意味では要望聞くのもそうなんですけど、例えば市全体を見たら、ここの区はちょっと後になるとかっていうことの説明できる区長さんでないと、なんでも要望を聞く係ではよろしくないと思います。これはブロックになっても同じだと思います。以上です。

(間嶋部長)

ありがとうございます。そしたら遠藤先生よろしくお願いいたします。

(遠藤教授)

はい、ありがとうございます。

まずベースとしまして、アフターコロナ時代において、大きな教訓の一つとして、リアルの世界とバーチャルの世界の融合化、そして IT の技術進歩もさることながら、様々な AI も含めてもう日進月歩に技術の進歩が目覚ましく、他方、ウェルビーイングの主観的評価、客観的評価も見える化が進んできております。

データによりある程度見える化がすすめば、常に現場行かなくても、データにより、市民ニーズも把握しやすくなっております。したがって、ニア・イズ・ベター、のニアは空間軸の議論であると従前は捉えられていましたが、ICT や AI を利用しますと、空間軸の壁がかなり低くなり、これまでの発想の転換も必要かもしれません。この点は、社会人向けの教育現場で実感した思いであります。リアルの世界と情報を通じたバーチャルな世界、いずれも重要ですけども、今までのリアル一辺倒の時代ではないので、そのことを充分に理解して制度設計をしないとアフターコロナの教訓を活かしきれないと思います。

したがって、市長のお言葉もありましたが、部局別というか、政策のツリーの中の特定の事業の束のいくつかをブロックして、どこかのブロックの運営に生かす。もちろん市民をフェイス・トゥー・フェイスで地域運営に巻き込むために、コミュニティカレッジや NPO などにも利用する。ブロック化することで、専門家を効率的に配置することもできる。

他方、自治体職員の皆さんにおかれても、今までの縦割り志向から、ブロック単位でデータを見ながら政策を運営していく、いわゆる EBPM を具現化も可能となり、職員のスキルアップにも繋がるでしょう。

まとめますと、ブロック化をよりポジティブな視点から整理し、市民の目線やそれを補完できる DX 化、ICT 投資化を促し、ブロック化にフィットする課題は何であるのか、について精査をしながら、職員の皆さんもそこに寄り添うことで、また新たな職員像も実現できるのではと思います。以上でございます。

(間嶋部長)

はい。そしたら嘉名先生お願いします。

(嘉名教授)

そうですね。今までちょっとどっちかというと、区役所の話ずっとしてきたんですが、おそらく、とりあえずニア・イズ・ベターと効率性を図っていこうとすると、局側にもしっかり体制・受け皿を考えていただかないといけないものが出てくるのかなという気がしています。ですから、局の方でそのブロック化というものに対して、どう向き合っていくかっていうことも考えていかないといけないことが一つ。

それから、ちょっと今から例え話で申し上げるので、これをやるべきだということで私言ってるわけじゃないんですけど、先ほどから街路樹の話がちょっと議論に出ていますので、街路樹を引き合いに申し上げますと、去年たまたまメルボルンに行ったときにですね、メルボルン市の

取り組みでデータ・イン・ザ・パークというプロジェクトをご紹介いただいたんです。それは何かというと、街路樹であるとか、公園の中にあるベンチとか遊具なんかに全部センサーをつけている。それが GIS 上で全部見れるようになってるんですね。

それは何でそんなことやってるかっていうと、例えば、ベンチとかだったら、何時から何時までそこに人が座ってるみたいなことがセンサーでわかる。カメラじゃないんですよ、匿名情報で、人が座ったっていうセンシングができるみたいな、そういうふうに、遊具がどれだけ使われてるかとか、ベンチがどれだけ使われてるか、それから街路樹の話でいうと街路樹が今どういう生育状況かみたいなことを全部データとしてプロットしている。

そういう、何て言うんですかね、ICT をうまく使うことで業務の効率化もできるし、例えばこの木枯れてて危ないよ、っていうような情報も、実は市民の人が書き込みできるようになってる。そうすると、今まで現場の皆さんが見回りをするっていうような負担がかなり軽減されるというようなこともあるかもしれない。ともするとブロック化っていうのは、市民の声が聞こえなくなるみたいなことがあるかもしれないんですが、そうではなくて、ICT のツールなんかをうまくそこに載せていくことによって、よりきめ細かに市民の皆さんのニーズとか、問題意識みたいなものを吸い上げるってことはできるのかなというふうに思うんですね。

遠藤先生も先ほど来ずっと ICT っておっしゃってましたけど、街路樹なんかは街路樹だけの単体の問題ではもはやなくて、気候変動であるとか、ヒートアイランド対策であるとかもっと多面的に評価しないといけないグリーンインフラになりつつあって、そうなったときに、枯れてきたから切った方がいいんじゃないのっていうレベルではない形で判断しないといけない。街路樹を取り巻く環境も大きく変化してて、そういう多面的な見方をするっていう意味でも、やっぱりツールなんかをうまく使いながら、ブロック化と区の段差みたいなものをうまく埋めていく。そういう仕組みを導入していくとうまく回るんじゃないかな、というふうに思ってます。

決して街路樹のシステムを入れろ、ということ言ってるんじゃないで、例えです。

(間嶋部長)

ありがとうございます。そしたら質問としては、あと一問ほどちょっとお願いしたいなと思ってるんですけど、そしたらちょっと質問の方よろしくをお願いします。

(横山市長)

はい。

質問の前に、僕もメルボルンに行きまして、データ・イン・ザ・パークの取組は。

(嘉名教授)

ご覧になられたんですか。

(横山市長)

街路樹は、大阪市はかつてちょっと大きな台風でですね、街路樹が大変傷みまして、今ちょうど植え替えの時期です。これからやっぱり大阪、都市格を上げていきたいと思ってる中で緑が非常に重要だと思ってまして。

そして、メルボルンではたしか、一本一本にメッセージが入るんですよ。何回も聞いたんですけど、本当に一本一本かって、何回も聞いたんですけど、本当に一本一本だっているんです。

すごく市民から緑がやっぱり身近に感じますし、先ほどおっしゃった、ベンチに人がいることがデータ上で把握できたら、例えば夜中にそこでずっと座ってる人がいたら、ちょっとケアに行けたりですね、すごくそういう人口減少の時代でも、非常に効率的に行政運営ができる可能性というのは私も感じましたので、ぜひ大阪市でも、今検討を進めてまして、ぜひ取り入れていきたいと思っています。

皆さんからのご意見、全くおっしゃる通りで、そもそも区がニア・イズ・ベターのニアの原点か、というのは確かにちょっとそう思い込んでいるところもありまして、これがやっぱり町会やですね、町会単位や本当にもっと小さい単位でいろんな方々が動いてくれていて、それもまさに市民の満足度を満たすようなニアであるっていうのも、改めて思います。

ですので、そういった観点からも住民にとってニア・イズ・ベターで、ベターな状態とは何かというところからしっかり考えていきたいというふうに思いました。

これリアル一辺倒の時代ではないっていうのも、これもご指摘の通りで、今の大阪市はもう市役所に、区役所に来ていただかなくてもお手続きが済みますという役所を目指してますので、物理的にほとんどウェブ上で済むという時代を目指してます。

そうすると、やっぱりそれも含めて業務のあり方っていうのを点検しないといけないっていうのは改めて感じたところです。

で、その最後の質問がですね、ぜひブロック単位でどのように市民と協働していけばいいかということについて伺いたいというふうに思っています。

これが最後の質問の一つで皆さんのご意見を伺いたいのと、もう一つが、パリに行ってきました、万博の関係でBIEの総会に行ってきましたので、もうかねてからちょっとフランス、パリの統治機構の構造というのが非常に、そんなに詳しくないんですが、興味深くて、日本より少ない人口にも関わらず、3万を超える基礎自治体がある。コミューンという基礎自治体があって、フランスでもやっぱり市町村合併というのが進んでいないんですね。

これ、世界共通なのかなと思うんですが、やっぱり市町村合併というのはなかなか住民感情的に受け入れづらいところがあるのかなと。

じゃあ何をしたかという、コミューンの合併が無理だったらそれをまとめるような広域連合連合体というのを作っていくと。パリ市の上に地域圏という広域ができていて、それが割と近年にそういう改革ができて、フランスがあって、フランスの人に聞くといや我々はさらにEUがあるんだというふうにおっしゃってました。階層でいうと、もう、日本が国・府県・市町村だとしたら、フランスはもう5層6層とかになっているのかなというのを感じました。

このブロック制の議論を進めていくにあたって、やっぱり今の大阪市と区というところに一つのブロックというものを作るのであれば、これは屋上屋を架しては駄目ですし、非効率になってはいけないんですが、とはいえ、人口が減って行って、かつ大阪市が抱えてるいろんな24区、バラバラの24区ですので、これは効率性っていうのは業務ごとに求めていかないといけないという議論の中で、できるだけ屋上屋を架さないようにと思いつつも、フランスのように多層性の国家がもしうまく稼働できるのであれば、例えばですけど、我々もその区やブロック、市町村、そして都道府県の上にその道州というものがあって国があるというのが、しっかり必要性和業務

の分類によってはこれ実現可能なのかわかっていうところを、漠然とした質問なんですけども、ちょっと林先生が先ほど道州制のところでもちょっとおっしゃったので、僕、これは何か不断の改革としてやっていってもいいのか、もしくはこういう統治機構の改革を進めるときにですね、留意しないといけない点ですね、結論ありきではなくて、やっぱり必要性、どこをどう進めていかなければいけないから、統治機構改革が必要だと、こういう議論の根幹にかかる部分かもしれないんですが、この点についてももし差し支えなければご助言いただけたらと思います。

ちょっと二つ目の質問はちょっと曖昧ですね、理念的なものになるかもしれないんですが、なので一つ目の質問が、ブロック単位で市民の皆さんとどう協働していけばいいか、二つ目はですね、もしお答えいただけるのであれば、統治機構改革の議論を進めるに当たって、他国の状況も見ながら、日本でなかなか市町村合併が進まない中で、最適な基礎自治体を進めていく上で、統治機構の議論を進めていくにあたって必要なもの、ということについて、ご指導いただければと思います。

（間嶋部長）

そしたら林先生の方からよろしくお願いします。

（林教授）

冒頭のブロック単位の住民のというのは、これは通常の市町村でも、要するに、協議会があったり、あるいはまちづくりに資する補助金制度を作っていたり、例えばそういうものを作って地域の人、手挙げてくださいねっていうのも一つの手だと思います。ただ、協議会と自治会と両方あるところって、あんまりうまくいってないことがあります。一方は行政からお金が出たりしていくと思うんですけど、でもそこら辺は大阪市だけを見渡さなくても、人口 30 万 40 万で住民の声がどういうふうに反映されているのかということは、大いに参考にすればいい話だと思います。仮にですけど、市税事務所みたいに 8 つにするのであれば、30 万人くらいですよ。30 万都市は、市長と市民の距離が遠いかというと、そういうところもあるでしょうけど、そうじゃない。あとは、難しいんですけど、フランスって元々、中央集権ですよ。財政部門からみると。そういう意味では、日本も明治維新の後は万を超える自治体があったわけです。フランスはいろいろ模索しているということかもしれないですけども。

ブロックと区、そこは多分当事者の方がね、区長でいくら議論しても、ブロック会議でひっくり返るかもしれないということになるかもしれないわけですよ。でもただそれは、市まで行けば淀屋橋でひっくり返るかもしれないよというのと同じ。ですので、もし今の区を前提にするのであれば、さっきの繰り返しになりますけど、代表者決めて、うちの区は後になったことやから仕方ないと地域に説明できる強さを持った区長とブロック会議であれば、両方あってもいいかなと思います。

私が言い出したんですけど、昔関経連で関西庁、道州制の話があまりに進まないで関西庁です。屋上屋って、大きな批判を受けました。なので、そういう意味ではやっぱり屋上屋っていうのは非常に言いやすい批判。もちろん必要であれば屋上屋があってもいいんですけどね。ブロックがむしろあった方がいいんだという説明がつけば、私は別に一層増えることについてはいいと思います。

あとはもう一つは、民間の企業なんかで、たとえば金融機関で、改革と言って仕事によって横串を入れるという試みがありました。融資課は融資課。要するに融資課の職員の上司は支店長じゃなくて融資課長とする。そうするとやはり課員は誰の指示を聞くかということで混乱するんですよ。ですので、そこら辺もどういいうブロック化がいいのかというのをじっくり考えて、飛びつかない方がいいと思います。

私は今後、全部の自治体が政令市になったらいいと思ってるんです。現在府県が担っている事務を基礎自治体が担う、これもまさにニア・イズ・ベターです。でもそうすると、当然市町村の役割が増えてきますから、もう少し住民と密接にというのは次のプロセスになると思います。

(間嶋部長)

ありがとうございます。そしたら遠藤先生よろしくお願いします。

(遠藤教授)

はい。ありがとうございます。

最後の市民との協働という課題について、都市経営研究科の教員として、公共経営の深化論をベースにお話させていただきます。まさに大阪市はこの観点から、日本のトップランナー的な役割を担っておられると確信しております。英国サッチャー時代からニュー・パブリック・マネジメント（以下、NPM）が強調され、我が国においても、NPM のツールとしての指定管理者制度や PFI などの利用が今なお、促進されております。しかし、従来型の官僚制度や NPM モデルのみで、行政組織の財務業績のみがピカーとなっても意味がなく、市民のウェルビーイングが向上しないなりません。今回の課題としての『ブロック化』についても、効率性の視点とともに、市民にとっての有効な方策であるのか、という視点も重要です。いわゆるポスト NPM の思考で考えるべきです。その際に、先程お話ししました、ICT をいかに使いこなせるかの観点も極めて重要であり、決してニア・イズ・ベターが地理的な問題だけでない点に留意すべきです。

多くの市民の皆さんも様々な方が地域活動に頑張っておられ、また NPO やコミュニティ・カレッジを開催されたり参加されたりしておられます。お元気なシニアの皆様も大勢おられます。熟議民主主義の重要性が問われるこの時代に、市民の声をちゃんと行政に反映するエネルギーの源は、やはり市民力です。そのためにも、社会課題の壁にぶつかりつつも市民が学ぶ場をドンドン支援すべきです。たとえば、合併により瀬戸市が誕生する前に公民館図書室しかなく、合併後にどのような公立図書館が地域住民にとって有用かについて、市民団体「ライブラリーの会」が新図書館への要望書を市長と市議に提出して、行政と市民が一体となって公立図書館を作った例もあります。詳しくは、都市経営研究叢書 4 に記載しております。

そのような様々な体験を経て、市民力は養われます。何かの社会課題にぶつかり、声の大きい人が一方的に意思決定するのではなく、多くの市民の皆さんが集い、何がこの地域で必要なのか、また我々の子、孫たちが本当に楽しく幸せに生きていけるのかという中長期の視点で、話し合える場としてのアリーナが必要です。

その点、行政はまだまだ箱物を沢山所有されていますので、例えば図書館を利用される方法もあります。伊丹市図書館では、まちゼミや「部活動」を市民主体で楽しく実施され、市民力向上に寄与しています。図書館というハードを利用し市民の感度をアップすることはよいことです。行

政職員の皆さんにとっても、熟議を重ねた市民の皆さんと膝を突き合わせて議論ができる場合は極めて重要となります。

以上、ブロック会議の仕組みとともに、市民のシチズンシップ、オーナーシップをより醸成し、両輪で、このブロック会議の仕組み作りについて少し長い目線で検討されると、より地に足がついた議論ができるのではないかと、ちょっと偉そうな言い方で恐縮ですが思いました。以上でございます。

（間嶋部長）

はい、ありがとうございます。そしたら嘉名先生よろしく願いいたします。

（嘉名教授）

ブロック単位での市民協働ってというのは何か、そうですね。やっぱりいい成功事例を作っていくってことが非常に大事だと思うんですね。

だから、やっぱりパイロット的に何か事業として取り組んで行って、やっぱりブロック化って効果あるんだね、と皆さんが実感できるようなことをしっかりやっていく、ということに尽きるかなというふうに思います。

それから、私は専門が都市計画とかまちづくりなので、まちづくりの分野のトレンドの話で申し上げると、どっちかいうと行政の効率的な運営みたいな話が結構クローズアップされてますけど、それは市民の皆さんにとってみれば、むしろ行政サービスの受け手というような考え方かもしれません。そこのクオリティ下げずについていう議論がちょっと出たと思うんですが、おそらく我々の分野ですと、もはやまちづくりをするのは行政だけではなくて、市民の皆さんと企業の皆さんと、いろんな方が一緒になってやらないと、もう地域課題の解決できないし、行政もリソースが限界に来てるといようなところで、やっぱりみんなで協働するっていうような仕組みで、いかにまちづくり進めていくかっていうことに移ってきてると思います。

大阪市は元々、もちろん区ごとに特性は違うんですけど、結構自分の家の前の道は自分のもんやと思うような、そういう気風があって、それは私いい意味で申し上げてるんですけど、その代わり家の前を掃除してくれるんですね。自分の物であるみたいな、公共空間に対しても感覚を持ってるっていうの、私はいいことだと思っていて、それは当たり前のことだみたいな良さは、きっとそれは伝統的にあるんですけど、やっぱり最近例えば広がってきてるっていう意味では、我々の分野ですとエリアマネジメントってやつで、大阪は実はエリアマネジメント団体ってのは非常に多いんですね。企業さんと行政さんと、それから地域住民さんが一緒になって、エリア価値向上に取り組むというような活動がかなり活発です。もうこれ全国の中でも本当トップクラスに活発だと思います。

それがあらゆるエリアでできてるかということ、そうではなくて、やっぱり一部のエリアに偏ってるっていうところがあって、そういうふうに市民の皆さんと、住民の皆さんと言った方がいいかもしれませんね。それから大阪市の場合は昼間人口の皆さんにもやっぱり活躍していただきたいし、それから企業さんにも活躍していただきたいし、我々大学もそうかもしれません、プレイヤーの一つかもしれません。

そういういろんな人たちが一緒になって、やっぱり地域価値向上、地域課題解決していくような

プログラムというか枠組みみたいなものは、これからもっとどんどん増やしていかないと、ますます行政だけができることは限られてくる。それはぜひどんどん推進していく必要があって、そういうものについてはブロック化っていうのをうまく使っていくってのは一つの方法じゃないかなと思って聞いておりました。以上です。

(間嶋部長)

ありがとうございました。最後に新川先生、よろしくお願いいたします。

(新川名誉教授)

まず市民との協働ということで、いただきました。

今嘉名先生からお話あった通りだと改めて思いながら、公共サービスあるいは公共空間というのはどう作っていくのかというときに、様々な担い手の力というのがないと作れないですし、維持管理もできない、そういう時代に入ってきているのだろうというふうに思っています。

しかしながら、もう一方ではその協働というのはどういうところでどんな活動で協働というのを作っていけば、1人1人の市民の皆さん方にとってより暮らしやすい日常やあるいは空間やあるいは生活機能やというのが提供できるのか、ここは本当に様々なありうる、全方位でありうるということだろうと思っています。それを誰かが1ヶ所でまとめて協働すると言ってもうまくいくわけではないということだろうと思っています。

その点では、いろんなレベルで、できれば、それこそニア・イズ・ベターではありませんけれども、現場に近いところでどういう協働を組み立てていけば良いのか。町内とどういうふうに、周りのいろんな担い手がいて、行政も含めて協働していくと、こういうふうに地域が良くなります、暮らしやすくなります、ということを実感しながら一緒に進めていく、そういう仕組みを作れるか。というのが全部に当てはまる考え方だということです。

その最前線に、おそらく行政区だろうと思います、そこまでできてるかどうか検証してみないといけないと思っています。

町内であれ、あるいは地域協議会レベルあるいは学校レベル、そして行政区、さらに言えば区内でも様々な問題ごとのネットワーク、それこそ外国人問題であるとか、あるいは特定の福祉分野の障がいの問題であるとか、いろんな困りごとというのにどういうふうに対処していくのか、全ておそらくこれからは、協働のスキームというのを使いながら考えていかざるを得ないということだろうというふうに思っています。

そのときに区の単位でこの協働というのを収めてしまうというのは、やっぱり無理があります。今お話がありましたように、地域の区域を越えた協働や、あるいは実際の市民ニーズということから言えば、点在するニーズみたいなものを一定集めて、そしてそれに応えていくような協働というのを作っていくとすれば、今の多くのNPO活動がそうですけれども、なかなか区域の中に閉じ込められては活動がしにくい、そういうものもたくさんあります。

そうすると、より広い観点で、しかし市民的なニーズというのを協働事業の形でいろんな担い手と一緒にしながら解決していくというときの枠組みとして、もちろん市全体というのものもありますが、もう一方では、もう少し狭い区域、ブロック単位で考えていくというのも当然ありうるというふうに思っています。

そのときに大事なことは、こうした協働というのがパートナーがあって初めて成り立つということとであります。

行政はもちろん、組織として仕組みとしてそれに対応するということを決断されればできるわけですが、もう一方では、市民の側、民間企業の側あるいは地域のいろんな団体の側でそうした協働のパートナーとしての意識やあるいは行動というのに十分に習熟しているかということそれはなかなか難しいというところがあります。

おそらくそうした市民の側の力づけのようなことも同時に必要で、区でやっておられるような中間支援的な機能というのが、この全市的な協働というのをいろんなレベルで進めていくときにも重要になってくるのかなというふうに思っています。

今のところ多分一番欠けてるのが、市域全体と行政区の区域の間にある、そういうニーズのところだろうなというふうには想定できていると思っています。そういうパートナーシップのようなものを、実際の空間問題あるいはサービス問題としてどう問題解決をしていくということが出来るのか、これを模索する一つの手がかりとしてこのブロックというのが、使える可能性があるかな、というふうに思っていました。

それから大きな二つ目でご質問いただきました、ブロックも含めた統治機構問題であります。フランスのケースが出てきました。林先生からもありましたが、フランスでの地方分権というのが始まったのは1980年代以降、日本も似たり寄ったりだと思いますが、その頃だったかと記憶しています。ご指摘のように市町村、コミューンというのが3万を超えて未だに残っています。90%は人口1000人もいかないようなところばかりなんです、ついでに人が1人も住んでいないコミューンというのもあります。日本の北方四島みたいなところですが、もう一方では、しかしその自分自身のコミュニティに対するやっぱり思い入れ、意識というのは、さっきの遠藤先生のお話じゃないですが、とても強いところがあって、潰すっていう話には、動きがなくなかったんですが結局潰れませんで、みんな残っています。

ただしそうは言っても人がほとんどいないところでどうやって維持してるんですか。

というのは日本と同じで、広域的に引き受けたり事務の委託をしたりして維持をしているというのが現状であります。したがってコミューンレベルでの、言ってみれば広域連携みたいなものはしっかりやりながら現実のサービスというのが維持されてるというところがあります。ついでにフランスの場合、そういうコミューンのレベルの上に広域連携があるんですが、さらに都市連携という大きな枠組みがありますけど、さらにその上にデパルتمان、県というレベルでの行政組織があります。これは主に規制行政、警察みたいな行政をやっているところ、それからその上にはレジオン、州に当たるんですが、これ20ほどあるんですけれども、ここがどちらかというと経済開発機能を担っていくということになります。そしてもちろん国があって、ただし、この国もEUの中に入っていますので、EU全体での方針というのにそって調整をしながら、それぞれの運用をしていく、ある意味では非常に多層化された統治機構というのが出来上がっているというふうに理解していただくといいんじゃないかと思います。

この現状の多層化というのがフランスで一番良いのかというのは、ここは議論があるところですし、おそらく日本でもこうした多層化というのをそれぞれの自治体の中で意識的にこれまでやっ

てこられたところです。合併に際して合併特例区のようなものを作られたり、さらにその中で地域自治のような仕組みを積極的に取り入れられたりというところもありました。

ただしそれほど上手くいっていないケースもたくさんある、ということになります。

統治機構としては、ですから単純に区域面積等々でいくら割っても併せても、実はその区域の中でどういう地域を作っていくのか、ということについての、いわば市民の意識やあるいは活動というのが伴わなければ、もっと言えば、自治意識みたいなものが芽生え、そして地域への強い愛着が生まれてこないと統治機構になるのはなかなか難しい、そういうところがあるのではないかと考えています。ただしそういう気持ちが生まれたところについては、やはり統治の仕組みとしても非常に強い一体感と、そして強い実施能力、場合によっては協働に関わる強い能力、高い能力を持ちうるだろうというふうに思っています。

しかしながらもう一方では、大変悪い条件として冒頭お話がありましたように、資源制約、人口減少であるとかあるいは経済の停滞であるとか、そういったようなところもございます。

さらに言えば、本当に自治体の職員の方々はちゃんと将来にわたって確保できるのかというような、そういう目先の問題や、2040年問題みたいなものもあります。

そういうのを勘案したときにどういう統治機構というのをこれから構想していくのか。

改めて、都市全体の、特に大阪のような大都市レベルで、どういうふうな構想を持っていくのかというのは、大変重要な課題かなというふうに思っていますし、その一環としてブロックというのを位置づけるということができるんだろうと思っています。

少しだけちょっとすいません、ちょっとだけ長くなりますが、こうした新しい統治機構というのを都市レベルでどう考えていくかというときに、まず第1に意識をしないといけないのが、遠藤先生、嘉名先生からもありましたが、やはり ICT 化あるいは DX といったようなところというのも、どういうふうにきちんと踏まえた将来の都市行政というのを考えていくのかということだろうというふうに思っております。ある意味では、もはや人が窓口で、あるいは人を介してサービスを提供するかなりの部分というのが今どんどんと ICT 化され、そして電子的なネットワークのインターフェースで処理をされるようになってきています。

ご承知の通り、今の窓口事務もどんどん無人化ということが全国的には進みつつあるというところがございます。区役所に窓口いますか？という、こういう議論でもあります。

そういう状況というのを半分踏まえながら、しかし第2に、そうは言いましても、現実には、人を介してサービスがされるからこそ、より良い暮らし方、生き方というのがされている。これは別に介護あるいは教育現場だけではなくって、いろんなところで、そうした人的なサービスの意義というのは絶対なくならないというところがあります。

加えて、人が暮らす上では、先ほどのオーストラリアの話ではないですけども、空間というのは人が生きていく上で大変重要であります。

そういうところをどういうふうによく作っていくのか、まさに ICT がいくらバーチャルに優れた空間を作っても、現実の空間で暮らす私達によりよい空間というのをどう提供するのか、こういう機能というのが、欠かせないということになります。

そういうものをどういうふうこれから統治機構として提供し続けるということが出来るのか、

様々な制約がある中で、改めて組み立て直していくというときに、多分御市の場合ですと、従来の局の縦割りで現場まで抜けていたところというのを、一つはどう横割りにしていくのか。市全体ではもちろん統合してますということになりますが、現場に下りていくとそれが全部縦に割れてしまいます。

もう一方では、でもそれを受け止める市民というのは1人で全部受け止めるのです。そこでどうこれを横割りで統合できるのか、そういう仕組みをどう作ってイけるか。それがおそらくニア・イズ・ベターであったり、あるいはそのための手立てとしてのブロック化ということになるんだろうというふうに思っています。

様々な地域レベルに、どう対応するような、行政としての仕組み作りというのを、実現してイけるか。ここがこのブロック化にも課せられた、大きなテーマかなというふうに思っています。

(間嶋部長)

どうもありがとうございました。本日ですね、ちょっと数点にわたりまして質疑応答をさせていただきましたが、アドバイザーの皆様方本当にありがとうございます。

そろそろちょっとお時間もですね、ちょっと迫って参ったところでございます。

ですので、今日の意見聴取についてはこれをもちましてちょっと締めさせていただきたく存じます。

本日はアドバイザーの皆様方から多くの有意義なご意見を頂戴いたしました。貴重なご知見を今後の検討に活かしてまいりたいと思います。誠にありがとうございました。

それでは、最後に全体を通じて、市長から一言申し上げます。よろしくお願いいたします。

(横山市長)

本日は長時間にわたりまして、皆さんご意見いただきましてありがとうございました。

また大変難しいテーマでございまして、ただもう今日2時間、濃密な時間とアドバイスをたくさんいただきましたので、今日いただいたご意見をもとにまたブロック化の議論をしっかり進めていきたいと思います。

論点がですね、本当にたくさんいただきましたので、ちょっと私自身もやっぱり足りてなかったなという点や観点、たくさん認識できた次第です。

特にもう乱暴になることなく、しっかりと必要性を吟味しながら、また必要な時間をかけてですね、検討していく。

やっぱり市民のためにより良いサービスをするっていうものはもう何より重要ですので、ニア・イズ・ベターとは何かということからしっかり考えた上で、議論を精査していきたいと思います。

あわせてまして、おっしゃる通り今 ICT 化、まさに進めておりますので、こういう時代だからこそ、改めて業務が、さらにこれから進んでいくことはもう間違いありませんので、その電子化していく社会において業務がどうあるべきかっていうところも含めまして、しっかり考えていきたいと思います。

大変長時間にわたりまして皆様本当にありがとうございました。感謝申し上げます。

ありがとうございました。

(間嶋部長)

ありがとうございました。

それでは以上をもちまして、行政区域を越えた効率的な業務執行体制のあり方検討に関するアドバイザーへの意見聴取を終了いたします。

本日はお忙しい中、長時間にわたりましてありがとうございました。

それでは終了させていただきます。