

## 平成 24 年度 第 3 回市川市市政戦略会議

1. 開催日時：平成 24 年 6 月 27 日（水）午後 3 時 30 分から午後 5 時 30 分
2. 場 所：市役所本庁舎 3 階 第 5 委員会室
3. 出席者：（敬称略、50 音順）
  - 会 長 栗林 隆
  - 副 会 長 田口 安克
  - 委 員 青柳 圭子・青山 真士・大矢野 潤・田平 和精
  - 中台 實・福井 茂子
  - （欠席）加藤 健一・小池 信行・秦泉寺 友紀・鈴木 真理
  - 平田 直・森 和男・吉原 稔貴
  - 市 川 市 吉野 芳明（企画部次長）
  - 佐野 滋人（企画部企画・広域行政課長）
  - 大平 敏之（企画部ボランティア・NPO課長）
  - 山元 康裕（企画部行財政改革推進課長）
  - 小林 茂雄（企画部行財政改革推進課主幹）
  - 阿部 保昭（企画部行財政改革推進課主査）
  - 大平 哲也（企画部行財政改革推進課主任）
4. 議 題：第 1 号 諮問事項(1)行財政改革③「市民との協働による行政サービスについて」
5. 提出資料：「市民との協働による行政サービスについて」答申骨子(案)

【午後 3 時 30 分 開会】

○栗林会長

ただいまより平成 24 年度第 3 回の市政戦略会議を開催する。今日は答申骨子案を元に議論を行い、正副会長と事務局とで答申書の形にしたものを作成して次回会議に提示したい。そして最終的に市長に答申する。したがって、実質的には来月をもって会議は終わるような予定になる。

それでは、事務局より資料説明をお願いしたい。

(事務局より資料を説明)

○栗林会長

それでは、早速中身の審議に入りたい。今日の審議はまず、全体の骨子はこれでよいかどうか、次に、各項目の具体的な中身に関して審議を行いたい。それでは、骨子に関してはどうか。

○青山委員

概ねはこれでいいと思っている。ただ、情報化と高速化の中で目まぐるしく課題を解決しなければならない中で、問題解決のために関係者間をコーディネートするような、市民が入った組織が必要だというのが私の立場だ。その考え方が「中間組織の設置」に含まれているかどうかを確認しておきたい。

○田平委員

この目次だけだと弱い感じがする。市川市の財政強化につながる提言をしたいが、そこから見ると何か欠けているような気がする。例えば、コーディネートという言葉が出ているが、コーディネートはまとめるという意味合いであって、なかなか物事が決まらないイメージだ。市長が議会の承認を得た上で事業を廃止できるような、そういう項目が欲しい。

○大矢野委員

背景と現状はあるが、現状に対する問題点がない。それから解法が入るものだ。また、解法の中で「新たな課題」に触れているが、課題が何かということは一切書かれていない。具体的な課題をリストアップする必要があるのではないか。「背景」「現状」「問題点」「解法」「実行」の流れの中で、「問題点」と「実行」に関する部分が抜けているから弱いのではないか。

○田口副会長

項目出しはしていないが、現行の制度・体制に関する問題点についても触れる前提だ。

○栗林会長

確かに、目次に表されていないと非常にわかりづらい。これまでの議論の中で、それぞれの制度・体制に関する問題点はどのようなことが出ているのかを整理したい。

○阿部行財政改革推進課主査

「市民活動団体支援制度」については現在のところ、問題点等に係るご意見は特にいただいていない。「協働事業提案制度」は、提案の件数が非常に少ないということがクローズアップされた。

「ボラティア・NPO活動センター」は、市民の方々にどれだけ認知され、協働の推進に貢献しているのかが把握できていないということ。「アウトソーシング基準」は、各事業のスクリーニングを行っていないほか、同基準によるアウトソース化の進捗管理が行われていないということ。

「指定管理者制度」は、地方自治体がコスト削減ツールとして同制度に過度に期待するという全国的な傾向に対し、国が是正を求める通達を出している。そうしたことも踏まえながら、同制度の運用方法を再考する必要がある。

○栗林会長

それでは大項目の2は、「本市の協働にかかる制度・体制の現状と問題点」という項目名にしてはどうだろうか。2のところでは現状と問題点をはっきり述べる。

それと、ぜひ実行していただきたいことを入れたい。ただ、例えば財政予算の何%カットというようなことを入れられれば良いが、そのような数字を提示するには裏づけが必要であり、短期間で答申しなければならない本諮問においては難しいところだ。だから、こういうロジックでこういうことを実行していただきたい、というような形で何か入れられると良いと思う。

それでは3ページに進みたい。「本市がとるべき協働体制の方向性」として、最初に「目指す姿」という項目を設け、各委員の意見を大まかにグループ分けして2つの項目を立てたところである。

○田平委員

「行政規模の適正化」という項目名ではどうだろうか。

○栗林会長

私もそうしたほうが良いと思う。

○青山委員

今回は歳出減が大事な視点であるが、歳入増の視点があっても良いのではないか。市内にたくさんある使われていない土地、未開発な土地を、民との協働によって開発する。市にとっては、

将来的に固定資産税や事業所税の増というメリットがある。これも大きな協働事業であり、これからの行政の問題解決の1つではないかと思っている。さらに言えば、例えばタウンマネジメントの会社が設立されて市がその会社に業務を発注すれば、これも減量的な行政改革になる。

#### ○青柳委員

歳出予算削減が第一であることはそうだが、そういうことばかりでなく、お互いの風通しを良くすることも大事だと思っている。

#### ○田口副会長

「市民等と市との有機的な連携」については、後で出てくる各主体間のコーディネートという話につながってくるものだ。また、いわゆる「行政規模の適正化」については、主にコスト面からの視点であるが、青山委員の考え方について、具体的な良案があれば出していただきたい。

#### ○栗林会長

それでは、次の「取り組むべき施策」に移りたい。Aとして「公」と「民」の役割分担の見直しがあり、この中に「既存事業の振り分け」「市民等と行政との有機的な連携」「市民から公共に対する要望の把握や「協働」提案受け入れの仕組み」「協働意識の啓発と担い手の育成」の4項目を立てている。意見はないか。

#### ○大矢野委員

協働とアウトソーシングとが混同しているのが気になっている。協働はお互いに無いものを補い合うこと。一方でアウトソーシングは、自分の中では効率良くできないことに対して外部リソースを有効に使うことだが、言い換えれば自分の中の不経済を外部化しているだけだ。だから、アウトソーシングについては有機的な関係の中で何かをやっていくというイメージから遠い気がしている。したがって、ここははっきりと効率化を進める旨の表現にしてはどうか。その上で、余り緊縮をしても前向きにはなれないので、新しくて魅力あるサービスを生み出す。そこで必要なのが、市民との有機的な連携というか新しい組織づくり、仕組みづくりだ。効率化に対する活性化だ。

#### ○田平委員

効率化というのは必ずしもアウトソーシングだけではない。廃止するのも手だ。廃止できないのか、他の機能と代替できないのか、統合できないのか、もっとローコスト化できないのか。これはバリューエンジニアリングという手法であり、この発想で行財政改革をやっていくべきだ。

○栗林会長

大矢野委員と田平委員から意見が出た。まず効率化とは、「既存事業の振り分け」において、既存事業の廃止か、アウトソーシングか、協働化か、行政が続けて行うかといった判断がある。一方で活性化というのは、市民活動との有機的な連携による活性化であり、これが協働だと位置づけられる。そして、次に仕組みづくり、担い手の育成という流れになってくるだろうか。

○福井委員

市のどの事業が協働できるのかがもう少し市民にもわかると、協働に取り組みやすいのかと思う。地域では協働でやりたいこと、やってほしいことを話していても、話すだけで終わってしまっている部分がある。また、協働事業提案制度も、もう少し大勢の市民がよく知っていればいろいろな具体的提案が出てくると思う。

○中台委員

公と民との役割分担と言うが、例えば市の管理する土地で、草が生え放題になっているところもあれば民間の障害者施設や老人会が草刈などの管理をしているところもあったりするなど、どちらが担当しているのかが良く分からないケースがある。こうした現状の整理も必要ではないか。

○栗林会長

NPO法人等からの協働の提案というのは、どういふのがあふのか。

○大平ボランティア・NPO課長

例えば、「いきいき健康マージャン市民交流大会」といふ提案がNPO法人から挙がっている。若い世代から高齢者までを対象に開催する100人規模のマージャンのイベントで、健康増進と市民交流を目的としている。行政は広報活動や広い会場の確保、NPO法人は多数のテーブルやマージャン牌の準備が、それぞれの役割としている。

それ以外では余り提案がない。NPO法人等から最も求められているのは、やはり財政的な支援だと感じている。

○田平委員

私は「元気！市川会」といふまちづくり組織の代表を務めている。設立当初は行政が中心となって活動していたが、数年を経て民間だけで事務局も含めて全部やることになった。それからは、地域に反対する人がいれば説得するし、資金については自分たちも出し合うようにしている。こふいふことを続けていけば、まちの魅力が上がり、可処分所得の高い人の人口が増えてくる。我々

からすれば良い顧客が増えるし、行政にとっても有料納税者が増える。まさに WinWin の関係だ。地域の財産になっている。

○青山委員

地域の担い手には、その地域の問題意識を行政等と共有し、解決策を考える場が必要だ。

○田平委員

千葉商科大学の三橋教授から、1 対 99 の原則という話を聞いた。何か運動を起こすとき、誰かについて行こうとするのではだめだ。まず、自分から動くこと。仲間を説得して、2 対 98、3 対 97 と少しずつ賛同者を増やす。5 対 95 になったときに光が見え、10 対 90 になると世の中が動き出す、という話だ。

○青山委員

10 人を超えてしまうと、残り 90 人はもう立ち上がらなければならなくなる。これがいわゆるムーブメントだ。

○栗林会長

少し整理したい。今の話は、担い手をいかにして育成するかという課題だと言える。非常に大切なポイントなので、具体的な実行プランのようなものとして、答申に盛り込むことができないだろうか。例えば、行政と市民等との間で、どちらかの一方通行ではなく双方向で実施したいことをすり合わせて協働していくという考えについて。協働事業提案制度があるが、これは市民等の側から提案するものであり、市民等からの提案がより活発に挙がってくるようにする取り組みは当然必要だろう。逆に、行政側が市民等に協働の提案をするようなことはあるか。

○吉野企画部次長

現在、本市では道路や公共施設で花を咲かせてきれいにし、住みやすいまちをつくっていくためガーデニング事業を行っている。この事業では、市民に事業への参加を呼び掛け、参加した市民にはプランターで花を育てていただき、育った花苗を市の公共施設にご提供いただくなど、市民に協働での実施を呼び掛けながら事業を進めている。

○栗林会長

ガーデニング事業は、市としては経費削減につながっているし、市民としてもガーデニングを通じてまちづくりに参加することになる。これは間違いなく協働だ。恐らく、ガーデニング以外

にも同じような構図を描ける分野がたくさんあるだろう。市はそういったプランをどんどん出し、市民等の側からは協働事業提案制度を活用して活発に協働事業を提案する。こうすれば協働の仕組みが機能するのではないだろうか。

○田口副会長

以前、「ボランティア・NPO課」の名称が「市民協働推進課」だったときがあったと思う。そのとき、我々が今回の答申で提案するようなことを市では実際に行おうとしたのか。

○大平ボランティア・NPO課長

協働についてはボランティア・NPO課の概念ではあるが、1%支援制度を中心とした事業構成になっていて、コーディネートの役割は担っていないのが実情だ。

○栗林会長

そうすると、現在のボランティア・NPO課の組織を再編して、協働にかかる取り組みを充実させるといったようなことや、協働の推進に係る専門スタッフをボランティア・NPO課に配置するといったようなことも、提案としては十分あり得る。

次に、「B. 市民との情報共有」と「C. 「協働」による新たな課題への対応」に移りたい。

○福井委員

地元で、自分たちでできることは自分たちでやっというような精神を私たちは持っている。例えば、私の暮らす地域には曾谷貝塚があるが、曾谷貝塚を多くの方々に知ってもらおうと地元で活動したときは、市川市教育委員会に協賛という形で協力をいただき、実際の活動を私たち自身で行った。どういうことで協働できるのかを地域で話し合えると良いと思うが、やはりその際には協働に関わる情報が大きいになれば、話をそれなりに進められるのではないだろうか。

○田平委員

「元気！市川会」には町内会長、商店会長、大学、警察、行政といったいろんなメンバーが参加している。そこでは、あるメンバーの改善提案の内容が提案者の得にばかりなるようなものだと、なかなか協力できない。しかし、その提案を地域全体が良くなるような地域の大義にしていこうと話し合い、目標が見えてくると、メンバーが自己の経営資源を活用し、力を出してくれるようになる。こういうコミュニケーションが取れるようになるには、定期的な集まりがあって、その後には飲みニケーションのようなものも入れるなど、普段からの信頼関係づくりが必要だ。

○大矢野委員

前回、キラアプリケーションの話をしたが、やはり具体的な実行例をつくるべきだと思う。「元気！市川会」の話があったが、この市政戦略会議も平成 22 年度に行った事業仕分けも、明らかに協働だと思っている。事業仕分けのときには、我々に対象事業を決めさせてもらいたかったという話があったが、これを発展させられないか、という提案も 1 つあるだろう。また、去年の 8 月 25 日にはこの市政戦略会議で「重要施策の進め方について」というテーマで委員が自由に意見を述べる機会があった。このときに委員から出された各意見が、市で採用された事例は今のところないようだが、それらの中から筋の良いものを協働の具体例として提案するのも 1 つだ。

○栗林会長

それでは、8 ページ以降の「協働を進める体制の整備」に移りたい。

○青山委員

「協働による取り組みを行政組織内で推進・調整する部署の設置」とある。協働にかかる新たな行政サービスの枠組みをつくる中で、これがポイントになってくると私は考えている。これは、担当部署を新たにつくるのではなくて、企画部、情報政策部、街づくり部に市民部や経済部も加わり、座長に市民等の民間の人が就くようなプロジェクトを設置すべきだ。プロジェクトだから期限を決め、協働の提案を受けたらこれを振り分け、進行管理をしていく。こういう仕組みにしないと、協働提案について一度担当する部が決まると、後はその部の責任になってしまい、協働事業が円滑に進んでいかなくなってしまう。

○栗林会長

これまで協働を進めるための特定の部署を設置するような方向で話をしてきたが、青山委員の提案が出てきた。どうだろうか。

(賛成の声が多数上がる)

○田平委員

焼け太りで人員が増えてはいけない。総定員が削減していく中でやるのはよいが。

○栗林会長

では、仮称だが協働委員会なるものを新たに立ち上げることを答申するというのでどうだろうか。その枠組みとしては、関係所管から 1 名ずつ、それと市民等で構成し、協働事業を双方向

ですり合わせ、コーディネートして運営する。

○田口副会長

青山委員にお聞きするが、プロジェクトということで期限を定めるわけだが、期限が過ぎた後についてはどうイメージしているのか。

○青山委員

こうした組織はチャレンジもできるしリスクも取れると思う。この組織が強いパワーを持つようになれば、組織化してもいい。そのかわり、ほかの部署の権限もその組織に移譲する。また、市の職員の管理職は長くても3年くらいで異動してしまう。だから、情報は常に共有化できる体制が必要だ。そういう意味でのプロジェクトという考えだ。

○田平委員

行政マンも、自分の部署の利害関係が行動に影響することはある。だから、このプロジェクトに参加しておくとう得になるようなしたたかさが必要だと思う。なおかつ、プロジェクトには課長、次長、部長クラスが参加するようにしておくことが望ましい。これは、管理職でない職員だと上に話を持っていくときに非常にエネルギーを使ってしまうからだ。

○栗林会長

それでは、仮称ではあるが協働委員会の設置を答申に盛り込むことにしたい。縦割り行政の弊害をなくすということでぜひ取り上げたい。

最後に10ページに移る。ここには、これまで委員から出された意見や提案で、9ページまでに取り上げられていないものが記載されている。この意見はこの章に入れるべきだとか、そういったご提案はないだろうか。

○田平委員

私は、組織論として少数にすれば精鋭になると考えている。人がたくさんいると誰かに頼ろうとしてしまう。しかし、自分しか頼れる者がいないと思えば自分でやるしかなくなる。そして、自分でやれない者には辞めてもらうしかない。行政はそれくらい踏み込んだ改革をしなければならぬと思う。こうした意見をどこかに入れてもらえないか。

○栗林会長

協働ということで市長から諮問されたわけだが、議論の中では、協働を行革という広義で捉え

た結果、田平委員の今の意見のようにラジカルな意見がいろいろと出てきている。したがって、答申でも行革の一つとして協働を捉えた項目を1つ立てたいと思うが、いかがか。

○田口副会長

これまでの議論を踏まえ、少し尖った答申を考えていくのが良いと思う。

○田平委員

ぜひそうしたい。

○栗林会長

さて、最後に時間が若干残っているので、何か意見があれば発言をいただきたい。

○青柳委員

答申後、5年あるいは10年経ってから、どのくらいの経費削減効果があったとか、仮称協働委員会ができたことによってどのような効果、課題が出ているのかといった評価があると良いと思う。

○栗林会長

他に意見はないか。

それでは議論を整理したい。まず、「2. 本市の協働にかかる制度・体制の現状」については、現状だけでなく課題にも触れる。協働事業提案制度はあまり機能していないという意見があったし、ボランティア・NPO活動センターは協働という方向でいかに活性化させていくかというのが課題だと思う。

そして、「3. 本市がとるべき協働体制の方向性」について、「(1) 目指す姿」「(2) 取り組むべき施策」「(3) 協働を進める体制の整備」に続けて、(4)として具体的に実行すべきことを入れたい。その1つとして仮称協働委員会の設置が提案されたが、他に何か2つ入れて、3本柱にできると良いのではないだろうか。1つは、行革の一環としての協働という立場からの提案を盛り込み、あと1つ、何か良い提案があれば提示いただきたい。

○大矢野委員

公共サービスの要不要の判定に市民を入れる、というのはどうだろうか。

○栗林会長

それは、いわゆる事業仕分け的な手法ということになるか。

○大矢野委員

いわゆる一般的な事業仕分けだと政治家の行政叩きのような印象があるが、市政戦略会議で行った事業仕分けというのは、市民の代表が行政に質問をしたり調査したりして、いろいろな議論をするというものだった。これが市川市らしさであったし、1つの協働の実行例だと思う。

○栗林会長

本諮問は広義には行政改革だが狭義には協働であるので、協働というテーマに少し視点を置いて、既存事業の振り分けの作業に市民を入れるべきだというようなことを盛り込むことを考えたと思う。

では、次回会議では本日までの意見をまとめて、答申の最終案を各委員に提示できるようにしたい。以上で閉会する。

【午後 5 時 30 分 閉会】