

# 第6回徳島市行財政健全化市民会議

## 会議録（要約）

平成17年10月7日（金）午後2時～4時  
徳島市役所 13階 第一研修室

### 1 開会

### 2 議題

#### ◆ 「徳島市行財政健全化基本計画2005」の策定について

（事務局）

市民会議において、これまでご議論いただいた意見を踏まえ、先般「徳島市行財政健全化基本計画2005」を策定した。この基本計画については、先の9月議会の総務委員会において了承されたものである。

#### (1) 行財政健全化の具体的な取組項目について

（事務局）

【行財政健全化市民会議 会議資料】により説明した。

（委員）

本日からの市民会議では、実施計画の策定にあたり、役立つ、また参考になる意見をいただきたい。

（委員）

実施計画は、この市民会議では検討しないのか。

（事務局）

この市民会議は、実施計画の策定にあたり、部門や事業に対しいろいろなご意見をいた

だくものであり、実施計画そのものの審議ということは考えていない。この市民会議のご意見は、実施計画に反映させていく。

(委員)

そうすると、最後に出来上がったものを見ないままに、次のステップに渡すことになり、無責任なというか、この市民会議が余り重要でない会議になってしまうのではないか。

特に、徳島市長は、選挙公約に市民参画ということを言われている。それを踏まえると、我々が、実施計画を見た上で、次のステップにお渡しするのが筋ではないか。

(事務局)

実施計画が出来上がる段階、あるいは出来上がった後の状況においても、市民会議で進行管理（年度毎のフォロー、評価）をやっているかと思われている。実施計画書は、その時点で十分お示しできる。

(委員)

今後の市民会議での意見は、当然意見書として市へ報告する。それをもとに、市の方で実施計画を作ってください。ただ、実施計画の審議については、市民会議の役目ではないと思うので、了解いただきたい。

(委員)

この市民会議の意見を受けて実施計画を策定し、その後見せていただけるということで、少し納得はする。しかしながら、この会議の中で、新年度予算にどう反映させるのかがみえてこない。恐らく、実施計画に反映されるのだろうが、18年度に取り上げる項目が、この議案からはみえない。基本計画に示された方針には、我々が言ったことが網羅的に反映はされているが、例えば、来年度、基金を取り崩して予算に投入するのか、しないのか、一切凍結して取り崩しをせずに、むしろいくらかでも積むべきではないかという意見を述べてきたが、そういう基本的なスタンスが少しみえにくい。

(委員)

今の意見に補足して、今、国では、プライマリーバランスを非常に重視している。市においても、単年度でできるだけ健全化するために、過去の借り入れは度外視し、プライマリーバランス的な発想で、個々の単年度の財政の健全化に全力を挙げていくという積み重ねが改善につながるのではないか。そのような強い決意と行動が必要である。

(委員)

ある程度長期的な計画のもとに審議されていると思うが、聞くところによると、市では来年度予算を組めるのかどうか危ぶまれるということだが、そういう時に悠長なことはできない。来年度から、直ちに実施できる項目は沢山あるのだから、そういうことはどんどん

ん前に出してもらいたい。例えば、諸手当の見直しもあるが、これは市民会議に聞かなくてもやめることはできると思う。すぐにできるものが全くみえてこない。3年も5年も先のことを言っていたら、財政的に破産してしまう。だから、それまでの間をどうするのかということ、やはり数字に表していかなければいけない。

(委員)

市民の皆さんからは、「徳島市は大変だな」ということをあちこちで耳にする。市民にもかなり浸透してきたと思う。それから、基本計画も「素晴らしい、前向きだな」と思う。だから、この行財政健全化に対し、市役所も本当に必死で取り組んでいるということ、また、市民が市役所と一緒にやっていこうということが、市民の中から湧き上がるような計画書にしていきたい。そして、その周知にも努めていただきたい。私の意見というのではなくて、世間一般の人たちが、徳島市は大変だなと感じている。だから、市役所の方に頑張ってもらっていて、いい徳島市になってほしいと思う。

(委員)

基本計画書の3頁に、行財政悪化の原因として「危機・コスト・競争・改革」の各意識が十分醸成されていなかったとあるが、これはあらゆるプロジェクトについて、この「危機意識、コスト意識、競争意識、改革意識」を前面に打ち出し、洗いざらいチェックしてみ、「決意・行動」を加えて、4Kと2Kの併せて6Kで、前向きに積極的に果敢にチャレンジしていただきたい。聖域を取り払い、強い意識改革が求められるのではないかと。

それから、一番大切なことは市民とのコラボレーションである協働と参画、市民がこれに共感をもって協働意識を高め、最後はパブリックコメントもあるが、政策選択にかなり関与できる市民参画をしたら、市民の共感が高まる。そういったスタンスも必要であり、成功率も高くなると思われる。

(委員)

最近、市民会議に参画しているということで、地域の話をよく聞く。特に、マスコミから得た情報というのは、皆さん結構敏感に反応している。少し前まで、私も知らなかったが、新聞によると、徳島市は大型公共工事を予定しているということで取り上げられていた。大型公共工事については、他の市では、全面中止という形で取り上げられたと思う。マスコミから受けるのではなく、情報を市が明確化して、市民に対しこのような場で説明できないかと言われた。是非、この場で内容を公表していただきたい。

(委員)

市民参画というのは大事な点だと思う。しかし、一般に社会で働いている人間は、なかなか参加もできないので、それをどう調整していくのか、非常に大変な問題だと思う。

また、徳島市民というのは、この会議では類似団体や他の四国県都市を比較にしたが、鳴門市や小松島市など、近隣の市の改革にも非常に興味を持っているので、やはりそこに

劣るようでは、前向きな気持ちにはなれないのではないか。近隣の市町村の動向も把握した上で、計画を作っていたいただきたい。

(委員)

先程、意見があったように、健全化の決意を市民に示すため、市長自ら筆を執って財政危機宣言を行いスタートしたのだから、市の姿勢をまず明確に示すことが必要ではないか。

また、市のホームページで、9月議会の補正予算の関係を覗くと、人件費等を含めて削減されたようである。補正予算でも削減はするのかという見方をしたが、一応一般会計で2億3,300万円位の減額。そうすると、ここで説明する時にもそういう数値を話していただき、それから指定管理者で、今年度は6施設が挙がってきたときに、大体トータルでこの程度の金額を節減できると素直に出した方がいいのではないか。項目だけ並べているが、あまり数値がみえないので、少し分かれば教えていただきたい。

(事務局)

今、いろいろとご意見をいただいたが、とにかく、この2月に市長が財政危機宣言を出して以来、私どももさまざまな会議で、市の財政状況を説明するようにしている。市長を先頭に、市民にもご協力いただきたいということで、そういった努力をしている。

そして、つい先日、基本計画がまとまったので、広報とくしまにおいて全市民に向け、基本計画の概要、今後の実施計画の策定について広報させていただいた。ただ、少し文字が小さく、少し分かりにくいというご意見もいただいたので、今後は、より市民に分かり易い、また見易い広報に努めていきたいと思っている。

それから、来年度当初予算に向けてどのような取組みをするのかということであるが、この行財政健全化の取組みというのは、18年度から21年度までの4年間の具体的な取組みである。18年度当初予算というのは、その初年度であり、若干鈍い面はあると思われる。

一方、17年度にできることはしていこうということで、会議資料の1頁にも書いているが、特別職の給料の減額、これは当然のことであるが、それに準じて一般職員の給料の減額も補正予算という形で10月から取り組んでいる。それから、いろいろ議論はあるが、改革を実行に移す事前準備として、来年度の職員採用を中止した。今後は、定員適正化で10%以上の職員減を目指しながら、その中で採用についても見込んでいきたいと考えている。

市民に分かり易い方法で、実施計画を作るわけであるが、「実施計画を委員に見せずに、勝手に決めてしまうのか」と、委員から意見があったが、決してそうではなく、これまで市民会議でご意見も伺い、それは基本計画の中で謳い込ませていただいた。

さらに、実施計画策定に向け、意見書という形でまとめていただく。ただ、我々は、実施計画を個々の取組みで、年次を決めた具体的なアクションプログラムにしたいと思っている。従って、個々の取組みの議論を市民会議の中でしていただくのもどうかと思い、市民会議では大きな方針を出していただき、その方針によって、我々はやっていきたいと考えている。そこのところは誤解のないようにしていただきたい。これから、今回を含め残り3回の市民会議でいろいろな意見をいただき、それによって実施計画を策定する。

給料の減額も、それで終わりではない。今回は、一律的な減額をしたが、取組項目の中には、給与・諸手当の見直しも入っているので、そのところは十分ご理解いただきたい。

(事務局)

数値的な部分で、若干補足説明をさせていただきたい。

まず、来年度の予算編成にあたって、基金の取り崩しをやめ、むしろ積んでいくべきではないかというご意見があった。私ども、そのようなことができれば本当にいいのであるが、先程事務局から申し上げたように、初年度ということで、そこまでラディカル（radical：抜本的な）には難しいというのが正直なところである。逆に、行財政健全化がなければ、更にひどい状況になるところを何とか治療して、舵をきって新しい方向に向いていこうという、正直申し上げてそこが明年度予算では、精一杯のところである。

それから、プライマリーバランスに留意してはどうかという意見があったが、このプライマリーバランスの黒字化というのは、今まさに、国、地方を通じた大きな課題である。新規の借り入れ以上に借金の返済をすることにより、トータルとして借入金の残高を減らしていこうというのが、プライマリーバランスの趣旨である。本市では、従来から投資事業を非常に限定的にしか実施していないということ、むしろ経常経費が高いことが財政赤字の主因であることなどの事情により、17年度の予算ベースでは、相当のプライマリーバランスは黒字というのが実情であり、そういった理由で、本市独特の財政構造である経常経費が高いということを何とかしていかなければならないと考えている。

それから、今回給与カットの財政効果が表れてないのではないかという意見があったが、今回の補正予算において、2億8,000万円程度、財政調整基金の方の取り崩しを抑制している。これが、給料の削減の基金上の効果といえるのではないかと考えている。

また、指定管理者制度については、先の9月議会において10%以上の削減を基本として、県、あるいは民間、他都市の状況のみを、管理基準を見積もっていきたいという基本的な方針を出させていただいたが、公募に掲げている各施設については、今まさに、応募期間中であり、それぞれの応募団体がどのような応募をしてくるのかということにも最終的な効果が関わってくるので、今の段階で額として明示するのは難しい状況である。

(委員)

新聞によると、指定管理者に移行する施設には、それぞれ委託先がある。シビックセンターは文化振興公社、デイサービスは社会福祉協議会。この委託金が、どのように動くのか、今年度公募の6施設では、概算で10%を切るということで行くのか、もっと振り込んでいくのか。別の新聞では、社会福祉協議会を通じて委託をして運営をしてきたデイサービスでは、保険だけの経費で運営してくださいよとある。指定管理者の方に預けるので、そこへの委託金などが、全体として6施設でどれだけ上がってくるのか、これまでにどれくらいの委託金で預けてきたのか、指定管理者に移行したらこの程度のお金が市の方に残るというところを、少し聞きたかったのだが。

(委員)

基本計画の4頁に財政収支試算があり、現状のままであればこうなると書かれている。今回、実施計画の策定にあたり、この数字をこのように変えたいと具体的な数字を入れていただければ、どのような形で改革が進んでいくのか、こちらも良く分かる。今のところ、最終目標の赤字額136億円しか書いていないが、もちろん目標設定した上で具体策が決まってくる部分もあると思う。例えば、この年度でこれだけの削減をする、そのためには何をすればいいのかという具体策があって金額を決めるのではなく、やはり目標を決めて、そのために何をやるかということ徹底していった方が、よりいいものができるのではないかと思う。次回、もしよければ財政収支計画、あくまでも内部案ということで出していただければ、こちらもよく理解できると思う。

(事務局)

とにかく、まだ今は、その基本計画書の4頁の最後の(赤字額136億円)ということがゼロになるのか、プラスになるのか、そこを目標に置いている。

## ◆ 「1 小さな市役所の構築」

(委員)

くどいようだが、国からは、国と地方の給与の見直しということが次々に資料として出てきている。具体的には、法律も変わるような話もあり、どうなるか分からないが、一応、市の方向性を実施計画がない中で把握するならば、国から出てくるものは踏襲していくと考えていいのか。例えば、平成17年9月28日付け総務省次官通知で「地方公務員の給与改定に関する取扱い等について」があるが、そういう方針と理解すればいいのか。

(事務局)

当然のことながら、地方公務員法で均衡の原則ということがあり、国に準拠しなければならない。それから、本市の持っている特長がどうなるのか、そういった面にも踏み込んでいかなければいけない。ただ、この部分については、行財政健全化の中で大きな議論があり、財政危機宣言の時から申し上げているが、人件費10%の削減という大きな目標も置いているので、これから具体的になっていく。

(委員)

会議資料の【具体的な取組項目】の「定員管理・職員採用に関する定員適正化計画の策定」の定員の考え方であるが、繁忙期に置くのか、暇な時に置くのか、中間に置くのか、いろいろあると思うが、ここで考えられることは時間管理の効率化である。例えば、会議も2時間を1時間に短縮することである。基本計画の20頁に「ヒトとモノとカネとジョウホウ」で、「人材、資源、財源、情報」であるが、これに加えて時間的な経営資源の感覚と

というのが非常に重要になってくる。

それから、スキルアップとキャリアデベロップメントで、結局なんでもこなせる人がいれば、非常に少ない人数で高度な業務ができる。定員適正化においても、より少ない人数でこなせるようになると思う。現業部門では難しいが、企画部門などでは、スキルアップすることによって可能な面もある。

(委員)

来年度の職員採用をしないということあるが、徳島市は、トータルの人数は他都市と比較してやはり多いが、本庁舎の中の人数は、他都市よりやや低い状況である。この本庁舎の中というのは、徳島市を動かしていく頭脳集団である。その部分に新しい血を入れずに、枯渇していくことのないように注意してほしい。また、先程あったように、横断的な支援体制の中で、人材を育成していくことも必要である。

(事務局)

当然、組織は人で構成されているので、そういったことは十分に配慮しなければいけない。ただ、正直なところ、定員というのは確かにソフト部門、ハード部門、現業部門といろいろあるが、やはり、組織としては全体の定数で管理していかなければならないので、本市が多いということは間違いないと思う。しかしながら、ソフト部門、政策立案部門の能力を枯渇させ、組織を弱めれば何のための行革か分からないので、採用においても、少ないながらも、決して世代が途切れることがないように十分配慮していきたい。

(委員)

週休2日制で土日が休みになったが、人の削減により、月曜日から金曜日の勤務時間内に仕事ができなくなり、その分時間外勤務が増え、時間外手当が多くなるのではないか。

(事務局)

できるだけ効率的に仕事をして、時間外勤務を縮減していきたい。また、職員が能率的に業務を遂行できるよう、より良い職場環境にしていきたいと思う。

(委員)

先程、意見のあった大型プロジェクトの問題が、基本計画には入っていないように思う。確かに、文化センターあり、郷土文化会館あり、一般に公開してくれれば大学にも音楽を聴ける大きな講堂もある。そのような中で、確かに50%ぐらいのニーズがあり、徳島は文化面での水準が低いのかもしれないが、そこに予算をつけて大型プロジェクトでいくと、効率化という面からみたら、今しばらく辛抱してもいい時期ではないのかと思う。大型プロジェクトについては、一定程度、この行財政健全化が仕上がるまで、今しばらく抑えておいた方がいいのではないか。

(事務局)

基本計画書の13頁「2 効果的な事務事業の推進」に、一応の考え方は整理させていただいている。

(委員)

只今の意見に関連して、市民としては、今までに発表された大型プロジェクトの進ちょく状況が非常に気になっている。例えば、東環状線や音楽ホールの状況である。このようなものをするのか、しないのか、凍結するのか、しばらく休止するのか、その辺りがはっきりしないのでどうなるのかとよく聞かれるが、私も委員をしているが、よく分からないと返事をしている。このように、市民が心配している点については、早く説明し、そして、早く解決しなければならない。

(委員)

取組項目で市民病院の給食業務が出ているが、市民病院は地方公営企業法の全部適用になるので、これが入るのか。この市民病院の給食業務が入るのであれば、学校給食の方はどうなるのか。最初の資料には候補に入っていたと思うが、それが無くなっているのはなぜなのか。それと、公園や街路について、県の指定管理者の方では選定候補で、結構応募があるようなので、そういったところはどうか。

(事務局)

公園、街路、学校給食も入るが、取組年度がはっきりしないということもあり、詰めた段階で実施計画の中で審議していただきたいと思っている。ここに、挙げたのは、直ちに実施することが明確な方向性が設定されたものについて記載させていただいた。それ以外についても、当然、検討項目として整理させていただきたい。

(委員)

すると、文化センター、生涯福祉センター、図書館は、指定管理者制度を導入すると考えていいのか。

(事務局)

当然、検討しなければいけないだろうという位置づけである。時期は決定ではないが、市としては、こういう方向でやりたいということである。

(事務局)

ここに、【具体的な取組項目】として記載した項目については、これしかないという意味で記載したものではない。この度の行財政健全化においては、事業を全部見直していかなければならないという大前提があるので、これ以外は検討しないということではない。そのような項目がたくさんあるので、その一部を書いたということである。



また、公共施設については、今後検討していく上で指定管理者とか、あるいは役割を終えたものは廃止も含めて考えているので、今後検討していく方向性を示したとご理解していただきたい。

(委員)

下水道の関係で、下水道が市域の全てを網羅できているという状況ではないが、下水道が通っている所で利用していない所が随分ある。私が知っている所でも、大きな建物が昔ながらの集合式で処理し、下水道につないでいない。下水道の整備区域で、接続の勧奨をきちんとすれば、料金収入はかなり上がってくるのではないか。

(委員)

今、大型プロジェクトとして、市民病院の建て替えをしている。これも、大変な予算がかかるが、徳島の狭いところで、中央病院があり、医大があり、そして市内には医者が、人口割りで全国で一番に匹敵するぐらい多い。そうすると、市民病院が、今後建て替えをして、如何に中央病院や医大、市内の病院と競争しながら患者をとっていくのか。市民が、自分の主治医を決め、必要な時に市民病院や中央病院、医大を活用する。そこで、活用されるためには、病院の性格、特化したやり方の経営に切り替えていかないと、立派なものが建っても大変な経営難の状況になってくる可能性がある。指定管理者でとは言わないが、それが大きく市の経営に関わる課題になってくるのではないか。

それから、上八万町樋口で市営住宅の建て替えの予算を立てているが、今現実には市内で、民間の空き部屋が随分出てきている。戦後は、住宅が不足し行政が必要に応じて市営住宅を建設してきた経緯があるが、現在は、人口減少という中で、住宅そのものが余り現象になってきている。それを改めて、建て替えをすることの必要性の是非というのを、整理していかなければいけないのではないか。それと併せて、住宅使用料の収納率が60数%という状況にあり、こうした問題をどう整理をしていくのか。徳島県では、指定管理者などについて検討しているようだが、戦後政治の中で、こうしたことをやってきて、今日の社会状況の中で、ここの分は全体として見直しを図っていく必要があるのではないかと思う。

(事務局)

コスト面では指定管理者でとなるが、市民病院や市営住宅については貴重なご意見をいただき、十分に参考にさせていただきたい。市民病院については、皆さんにいろいろとご心配をいただいているが、経営形態を見直し、地方公営企業法の全部適用ということで、新たな公営企業管理者を置いて、公営企業としてやっていくことにしている。確かに、地域医療機関との連携というのは、非常に重要であり、今努力をしている。そういったことで、診療報酬の高い面もあるので、貴重なご意見に感謝申し上げます。

(委員)

指定管理者制度について、先日の徳島市議会の9月議会を傍聴させていただいた。そこ

で、指定管理者制度の選定委員会について話があり、6人選定委員がいて、内3名が市の職員である。そうすると、一般市民としては、入札しても市長の落としたいところに落とせるのではないかという感じがするので、それについてご説明をいただきたい。

(事務局)

市長の落としたいところに落とせるというのは、発言から取り消していただけたらと思う。そういった趣旨で、指定管理者制度を行っているわけではない。できるだけ競争していただいてサービスを向上していくと、選定委員も他都市の事例、また県の事例を参考にさせていただき、選考委員というのを決めていきたいと思っている。決して、最初から筋書きを決めてそこへもっていくものではない。それでは何のために公募するのかその意味もないし、それで市民が許してくれる筈もない。我々も、できるだけ多くの方が参加していただくことを、本当に望んでいる。ただ、そういった誤解がないようにしていきたい。

(委員)

私は、そういった誤解が出るだろうということを言っているのである。市長があつて、市の職員が選定委員会に入ったら、やはり考えてしまう。そういう制度面がクリアになっていないという点が言いたい。やらない、白だと言っても、灰色にみえてしまうのは良くないのではないかということである。

(事務局)

後でいろいろな公表も行うので、決して、徳島市だけが特殊なやり方ではないと思う。

(委員)

しかし、その3名のという人数の理由がもう一つ分からない。1名では駄目なのか、なぜ3名市の職員が入るのかという点が聞きたい。

(事務局)

何人が正解ということではないが、ただ、全く市の職員が入らないというのは無責任である。管理面をどう考えているのか、どのようにしていきたいのか、そういうことは職員が入らなければ出てこないと思う。人数については、私は何人が正解というのは分かりかねるが、その部分を外注というのは少し異議があるのではないかと思う。

(委員)

指定管理者制度がずっと続いていく中で、そういう弊害が出る時という時が来るのではないかというのが私の疑念であり、制度設計という点からすれば、もう少し透明性のあるものを指し示した方がいいのではないかと思う。

(事務局)

本市は、指定管理者制度の取り組みが少し遅れたので、後発の利があった。その分、他のいろいろな都市を参考にさせていただいたが、他都市においても大体このような方針で実施している状況である。確かに、委員が指摘するような点もあると思われる。

(委員)

そういった問題が、起こらない検討委員会の基準をきちんと作っていただくこと。併せて、指定管理者に指定しても、1年でも2年でもおかしなところは指定を剥奪するというきつい罰則も整理しておいた方がいいのではないかと思う。人や運営の問題からいって、第三者に預けてしまうというようなことが出てこないとも限らない。だから、そういうことについて、きちんと点検をし、問題があれば返していただくと、そういう基準もきちんと作っておかなければいけない。

(事務局)

市民のためにも、協定などの取り決めにきちんとすることが大事だと思う。

(委員)

今の指定管理者制度であるが、改めてインターネットで徳島県の「指定管理者制度とは」と今回の基本計画の37頁にある用語解説のところを見比べてみたが、少し誤解を生じやすい文言として、説明の最後に「(民間事業者も可)に行わせることができる制度」という表現になっているので、少し文言のところで誤解のないようなものにしていただけたらと思う。例えば、「多様化する住民のニーズに効果的・効率的に対応するため、公の施設の管理に民間活力を導入し、市民の皆さんへのサービスの向上と経費の削減を図ることを目的として、新たに地方自治法の一部改正により、これまでの「管理委託制度」に代わり、新たに導入された制度です。」という形にすれば、より分かり易いのではないか。

(事務局)

地方自治法で、従来公共施設の管理というのは公が行うという規程があった。それを、民間にも参入の道を開いたということで、条文自体がそういう趣旨からスタートしており、その条文の中で「行わせることができる」という表現になっている。

(委員)

行政側の立場からの説明で、私たち市民がみた場合ということで、先程お話したように置き換えていただければ、より分かり易いと思う。

(委員)

基本計画書の11頁の「(3) 公共施設の見直し」のPFIの表現で、「PFI手法などの民間活力の活用による効率化」について異論はないが、さらに、徳島市の場合は積極的にして、「民間活力自身を強め、高めていく」、このくらいの表現ができないか。民間活力を

ただ導入するだけでなく、市が高めていくぐらいの表現の方が夢があるように思う。

(委員)

独立採算制のところは続いて独立採算制を求め、できるだけ一般会計からの繰り出しの抑制をしたらいが、ただ問題は地方公営企業法で縛られて、少し事業に弾力性がないのも事実である。従って、独立採算制と言いながら、法で縛られてそれ以上の事業ができないということでは、収益を上げることはとても出来ない。そこで、条例で緩和したり、少し法律を膨らませて読むなどをしなければいけないと思う。その辺りが、現状で大きなネックになっており、是非公営企業がやり易いような環境作りをしていただきたい。

## ◆ 「2 効果的な事務事業の推進」

(委員)

ハード面について、公共施設として徳島市が独自で設置している徳島市立高校があるが、PFIで建設するといつて長い間店晒しになっているが、ここは学校施設であり、防災的にも古い建物で危険であると思うが、この市立高校の建設はどうなっているか。ハード面の中にも市立高校が入っているのかどうかということである。

(事務局)

店晒しになっているわけではない。もう少し、PFI本来の目的にも振り返ってもらって、本来のPFIとしての効果が上がるよう検討している。決して、店晒しにしているわけではない。ただ、その事業を来年度予算化するとか、それはまだ決まっていないが、現在は、詳細な検討をする必要があると市長から指示を出し、検討しているところである。

(委員)

パソコンの設置台数について、他都市と比較したら、他都市は2,000台以上で、徳島市は700台。内部事務の効率化を図っていくためには、今、これはずしてはなかなか進んでいかない。17年度の予算でもゼロシーリングであり、本気なのかと。内部事務を見直し、効率化を図っていく、人も減らす、そして横断的に助け合いはする。しかし、内部事務の効率化を図っていくための基本となる施策が、予算化できていない。今、パソコンの整備は避けて通れないので、人が少なくなればなるほど必要になると思うので、是非進めていただきたい。

(事務局)

今、庁内LANを整備し、出先とも接続をしていけるようになっている。

それから、国との電子文書のやり取りもネットワークがあり、それが揃って一斉にパソコンを各一人に割り当てる方針で取組みを進めている。

(委員)

【具体的な取組項目】の「重要施策に係わる総合調整機能の強化」、「事務事業の見直し」というのが何を表しているのか、これだけでは具体的なものが何もみえない。「効果的な事務事業の推進」はどういうことを言っているのか、説明していただきたい。

(事務局)

事務事業の見直しは、文字通り、個々の事務事業をどのように行えば効率的に行えるのか、無駄はないか、また他都市の事例や新しい発想はないか、そういった観点から見直しを行い、結果として、それを予算に反映できる事はしていくといったことである。

それから、「重要施策に係わる総合調整機能の強化」、これも同じように、例えば課題が発生する度に、関係部署が集まって議論するというのでは時間と人件費の無駄であり、「重要施策に係わる総合調整機能」について、どのような方針を出していくのか、その辺りについて責任体制を強化するというのを検討することである。結局は、経費に結びついていくということである。

(委員)

では、業務の効率化とは違うのか。

(事務局)

業務の効率化も同じことである。例えば、事務事業の見直しで、業務のやり方を変えることによって、今5人でやっていることを3人でできないかということになるので、これもまた経費に結びついていくと思う。

(委員)

もっと、具体的な取組項目にする必要があるのではないか。これでは、何を行うのかみえなかったもので、説明がなかったら分からない。

(委員)

私の体験談で、以前いた職場で事務事業を3割カットして、人を2割カットするという取組を行った。それによって、一番優秀な人が浮いてきた。普通はリストラで要らない人が浮くが、優秀な人材を浮かせ、収益のある新しい業務に注入した。

その取組みの10カ条として、

1 番目は、10分ずつの行動を洗い直し、あなたの仕事をやめられないか。

2 番目は、半分にできないか。 ※殆どのがやめられた。本当に要る仕事は少ない。

3 番目は、内、外、縦、横の重複はないか。内、外は、例えば、総務と人事が同じ事をしてないか、また、県、他の市町村と重複してないか。この縦、横は、部長、副部長、課長、次長が同じようなことをしていないか。

4番目は、アウトソーシング。

5番目は、協働と連携。システム開発を銀行単独ですると100億円かかるところを、ある銀行を中心にして10行で行えば、10億円単位でできる。

6番目は、省力化ということで、パソコンや電子化によって省力化を行った。

7番目は、複数業務を習得化することによって人がシナジー（synergy:相乗作用）効果で2倍、3倍働いてくれるようになって省力化できた。

8番目は、時間の見直しをして、会議時間の短縮など、時間的な無駄を省いた。

9番目は、凡時徹底といって、平凡なことを徹底する。与えられたことを難しく考えずに、例えば、徴収する人は完全に徴収していく。平凡な事をすることによって100%を目指す。

最後の10番目は、先進事例を真似る。成功しているところは必ずあるので、その実態を真似る。この10カ条で、効果は大体3割上がる。

そういう、ありきたりのことができていないのが現状である。ウルトラCを目指してはいけない。経費節減でも、戦略的に、変動費と固定費に分け、固定費は徹底して削減する。全部の費用を削減するような企業や自治体は必ず衰退する。そして、戦略的に要る経費は、変動費に入れておき、それは増やしもし、減らしもしないが、徹底的に効率的な使い方をする。先程、意見があった人材教育などは変動費に入れておいて、上手な使い方をする。そういう戦略的な発想すると必ず人は余ってくる。

（委員）

補助金関係について、行政的な手法では、できるだけ出さないように切っていくのが大体の手法である。しかし、やはり将来を見通して、これは将来的に育てていかなければならないという分野については補助していかなければいけない。必要に応じて、柔軟性のあるお金の使い方をしていかなければいけない。

### ◆ 「3 歳入の確保」

（委員）

これは、先程の住宅に関連するが、昭和56年以前の建物についての耐震の点検など、市営住宅にもややお金がかさんでくる。市営住宅の耐用年数が一体何年になっているのか、少し洗い直ししながら、先程の私の意見に繋いでいただけたらいいのではないかと。厳しいが、今日的な環境の中では、あまり行政が関わる業務ではないと思う。

税金の徴収率は割といいが、住宅は62%ぐらい、国民健康保険が72%~73%だったと思うが、そういうところはこまめに滞納整理をしていく以外にない。また、ごみの関係でも上手にやればお金を生み出す部分がある。少しでも経費節減に繋がり、収益に繋がっていくという部分も含めて、全体を見直していかなければいけない。例えば、缶とビンとペットボトルを一緒にして第三者に処理をお願いすると、数億円もかかっている。これを分離

して、学校やPTAや教育委員会やその地域のボランティアと協力して、月に2～3回でもペットボトルの回収をして、処理をすればお金になるし、業者に出すお金が減っていくので、その差額は大変大きなものが出てくると思う。そういう発想を持って見直しをしてほしい。ごみの収集だから、ごみ袋を買ってくださいという前に、そのようなことをしたら、ごみ袋ぐらいの経費が出てくるかもしれない。

(委員)

市民負担という表現であるが、これを一般的に考えると金額的な負担、ごみ袋代などに課金するというような方法にとらえられるが、今、委員が言ったような市民の協力といった方がいいのではないか。この表現では、誤解を招くと思う。要するに、ごみ回収有料化に繋がるというような解釈になってしまうので、文言を変えた方がいいのではないか。

(委員)

住宅使用料の徴収率の向上では、外部委託などで徴収することを考えているのか。

(事務局)

今のところ、徴収の外部委託は、まだしていない。ただ、住宅使用料の徴収率の向上としては、例えば、組織が一体にならなくても、庁内の横の連携で何か一体的なものがないかとか、また、委託ではない、専門的に徴収する嘱託員的な人の配置などについて検討している。外部委託については、これからの課題であると思う。

(委員)

担当者にすれば、楽しい仕事ではない分野だと思うので、やはり他の行政の情報を収集して、効果的・効率的なやり方というのを比較検討していただけたらと思う。

(事務局)

ただ、直接お金を頂くときに、委託では問題もあり、より慎重に他都市でやっていることなども含めて検討していきたい。

(委員)

先程の意見に関連して、家庭ごみの収集で、例えば、町内会で資源ごみ回収すると市の方から収集した分がバックで返ってくる。町内の子供会でも資源ごみ回収を行い、市の方からお金が返ってくる。聞くと各町内会によって、やる、やらないは自由意思になっているので、できれば各町内会を巻き込むような形で、より多くの市民がそういうボランティアの意識付けができて、割合がもっと高くなるような施策を組み込んでいただきたいと思う。

(事務局)

各町内会への周知はさせていただいているが、徹底という面ではまだまだである。

(委員)

今、町内会の組織がないところもたくさんある。だから、町内会単位で実施していくと組織のないところはどうするのか。また、高齢化社会で、本当に町内はお年寄りばかりで、その人たちができるのかという不安もある。「家庭ごみの収集・処理の市民負担のあり方」というのは、ゆくゆくは有料になるのかという解釈もできるのではないかと思うが、やはり、私は有料でもいいと思う。そうすれば、ごみも少なくなる。今より少しは、工夫していけるのではないかと思う。

(事務局)

そういった効果が表れたらいいのだが。ただ、今徳島市はごみ収集経費がたくさんかかっている。それは確かに直営ということもあるが、非常にサービスが行き届いているということも確かである。そういったことを、このような会議の中で考えることによって、市民の方に理解をしてもらい、我々も、より効率的な収集体制について検討しながらコストを下げしていく、そういったお互いの努力というのが必要であると思う。

(委員)

そういうことは、ごみは有料化するという方向性で盛り込まれるということか。一応、検討課題として入るということか。

(事務局)

ひとつの課題として挙げている。

(委員)

これからの課題ではないか。

(事務局)

先程、委員からもそういったご提案もあったので、それは当然、市民会議からの意見として報告いただき、実施計画にも反映していきたい。

(委員)

実施計画に具体的な料金とか、そういうものは入るのか。

(事務局)

これからの収集体制の検討は当然しなければいけない。そういった中で、一体いくらのご負担を願うのかも決めていかなければならない。ただ、当然、実施計画で来年度からずるとか、ごみ収集は何円にするとか、その辺りはもう少し時間がかかると思う。



(委員)

結局、この市民会議の中で、内部改革の小さな政府という中でやってきたのが、新たなテーマとして市民負担という別の話が出てきたと解釈していいのか。

(事務局)

「歳入の確保」という項目で、この市民会議の当初から資料には挙げさせていただいている。その中で、市民会議でも、このような方法があるのではないかという意見を踏まえて、整理させていただき、検討していきたい。ここで、初めてということではない。

(委員)

しかし、それは全ての市民を対象にする話であって、市長の選挙公約にはなかった話である。

(事務局)

やはり、歳入の確保のためには、あらゆる方法、手段を考えていかなければいけない。では、何があるのだろうかという時に、そういうものがあるのではないかという意見があったのは事実であるので、それについて検討させていただくということである。

(委員)

小さな政府の経費節減は、当然やっていかなければならないし、公営企業は独立採算制を求めなければならぬし、特別会計はできるだけ支出面を抑えていかなければならぬ。

一方、市民の方にも負担を願わないといけない危機的な状況にあることも間違いない。恐らく、介護保険にしても、医療保険にしても、ごみにしても、需要と供給も含めてもう少し細かく精査すれば、徳島市で住んでいる以上、介護保険料も他都市よりも少し高くなるかもしれない、医療保険も高くなるかもしれない。そして、徳島市が身を徹しながら、市民に訴えてご理解をいただけるような環境をどう作るかが大切である。

(委員)

先程のごみのことであるが、ボランティア団体などとの連携とは別に、徳島市では衛生組合というのがあり、こちらの方にも経費が動いている。このように衛生組合だけに経費を出すのではなく、広範囲にボランティア団体が連携して、ごみの減量化を推進する活動をしていただく方が、むしろ多面的な相乗効果があり、地域コミュニティも図れるのではないかと思う。

それから、大型焼却炉の耐用年数がきて、公共施設として建設する予定があると聞いたが、それがあから今回「ごみ処理の市民負担のあり方」が挙げられたのかと思ったのだが、その辺りをお答えいただきたい。

(事務局)

直接的には関係はない。それは、焼却場の耐用年数とか、施設自身の問題がある。この事業を行うためには、当然、起債は起こす必要があり、それが、長い間の市民負担になるが、ごみ処理の経費を有料化して、それに充てようということではない。他都市では、有料化し、市民負担をお願いしているところもあるが、それとは、別に考えていただきたい。

(事務局)

衛生組合は、組織率は約6割で、ごみの減量の啓発活動などを行っていただいている。

(委員)

行政と衛生組合は相互の連携がとれているが、一般のボランティアとの連携があまりとれていないので、同じような目的で活動していくのであれば、一般のボランティア団体、行政、衛生組合が連携したシステムづくりをしたら、貴重な財源を有効に使えるのではないかな。

(委員)

ごみ有料化をした場合、不法投棄も増えると思う。そういうことも考えなければいけない。

(事務局)

当然、ごみ有料化は市民に直結することなので、市民のご理解をいただいた上でやっていかなければならない。今すぐやるということではないが、対策などについては十分に注意していきたい。

(委員)

長い歴史の中で県市協調と言われながら、やはり徳島市は徳島市、徳島県は徳島県で、いろいろな施策において、踏み込んだ部分がないというのが現実である。徳島市も県都であるので、いろいろな施策を立てていく時には、お互いに同じ事をする事のないように、協力しながら一つのことをやり通すような形作りを、是非お願いしたい。

## (2) その他

(事務局)

次回開催日は、10月17日(月)午後2時から4時で決定。

## 3 閉会

以 上