

# 第1回徳島市行財政健全化市民会議

## 会議録（要約）

平成21年8月10日（月）午後3時～4時45分  
徳島市役所 8階 庁議室

### 1 開会

### 2 委嘱状交付

名簿順に、委嘱状を交付。

### 3 市長挨拶

どうも、皆さまこんにちは、徳島市長の原でございます。

本日はお忙しい中、第1回徳島市行財政健全化市民会議にご出席いただきありがとうございます。

このたびは、各分野においてご活躍の皆さま方が、ご多忙にもかかわらず、快く市民会議の委員の就任をご承諾くださいましたことに対しまして、厚くお礼申し上げます。

また、公募委員の皆さまには、本市の行財政健全化の取組みに対し、広範な視点で積極的なご意見やご提言をいただき、市民会議へご参画いただけますことに、心からお礼申し上げます。

さて、皆さまもご存知のとおり、本市では、かつてない危機的な財政状況を回避するため、平成17年2月に「財政危機宣言」を行い、その後、平成18年度から平成21年度までを行財政健全化の集中取組期間とする「徳島市行財政健全化計画」を策定し、市役所が一丸となって行財政の健全化に取り組んでまいりました。

現在の計画につきましては、これまでのところ一定の成果を上げてきておりますが、私たち地方自治体を取り巻く状況は、少子高齢化の進展や地方分権の本格化、また、不透明な経済状況など、厳しい課題が山積しております。

このようなことから、本市が第4次徳島市総合計画において掲げる将来像「心おどる

水都・とくしま」を着実に実現するためには、今後も引き続き、行財政の健全化に取り組んでいかなければならないと強く認識しているところです。

特に、今年度は、現在の計画の最終年度であり、取組みの総仕上げを行うとともに、次年度以降の新たな計画の策定を行う重要な時期でございます。

こうしたことから、本日まで出席いただいております市民会議の委員の皆さまには、現計画に加え、新たな計画の策定について、幅広い視点から、さまざまなご意見、ご提言をいただき、本市の行財政健全化の取組みに反映していきたいと考えております。

どうか、皆さま、よろしく願いいたします。

#### 4 委員並びに事務局紹介

（事務局）

【資料1】により、市民会議委員10名を紹介、その後、市（事務局）出席者を紹介。

#### 5 行財政健全化市民会議設置要綱について

（事務局）

【資料2】により説明。

#### 6 会長選出

設置要綱の第4条2項の規定より委員の互選により、中村昌宏委員に決定。

#### 7 会長挨拶

（委員）

徳島文理大学の中村でございます。ただいま会長にご推薦いただきまして、非常に身の引き締まる思いでございます。

近年、地方公共団体を取り巻く環境は非常に厳しいものとなっております。特に、サブプライム問題及びリーマンショック以降、非常に厳しくなっております。そうした中において、財政を建て直すとなれば、歳入の確保、そして、歳出の思い切った抑制ということが必要となってきます。振り返ってみますと、平成17年2月、原市長が「財政危

機宣言」を行ったことは高く評価すべきことであったと思います。当時、平成21年度には100億円以上の財源不足をきたすと予測され、思い切った改革をされました。改革するには、3つの重要な視点があると思います。まず1つ目は、職員・市民の意識改革ということ、2つ目は実行力、そして3つ目はスピード、徳島市ではこれらが有効に作用して、実績として、約85億円の財源確保ができたのではないかと受け止めています。これは高く評価したいと思います。

しかしながら、財政を取り巻く環境は非常に厳しく、県内でも地方交付税の不交付団体がかつて1市1町あったと思いますが、だんだんとなくなり、今は全滅のようです。こうした中におきまして、盤石の財政基盤を確立するためには、さらなる不退転の気持ちを持ってやっていかなければならないと思います。これはまた、本市が魅力あるまちづくりを進めるためには、必要不可欠な道でもありますので、この時期に委員に就任された皆さまにおかれましては、こういったことを踏まえて、積極的に発言していただければありがたいと思います。どうかよろしく願いいたします。

## 8 副会長指名・副会長挨拶

設置要綱の第4条4項より会長が加渡いづみ委員を指名。

（委員）

会長を補佐し、スムーズな会議の運営に努めたいと思いますのでどうかよろしく願いいたします。

## 9 市民会議のスケジュールについて

（事務局）

【資料3】により説明。

（委員）

今、事務局から市民会議のスケジュールについて説明がありましたが、前回平成17年度の意見書ですが、当時は「財政危機」という大きな緊急課題があり、非常に詳細な内容の意見書となっています。

しかしながら、現在は、これまでの努力で当面の財政危機は回避でき、平成17年度とは少し情勢が変わってきていますので、大きな観点から新しい委員の皆さんのご意見や問題意識を反映させるなど、前回とは一味違ったスタイルの意見書をまとめてもよいのでは

ないかと思っています。

## 10 これまでの行財政健全化の取組みについて

（事務局）

【資料4】【資料5】により、これまでの取組状況について説明。

（委員）

定員適正化についてですが、平成17年度を基準にして平成22年度までの数字が出ていますが、徳島市の職員数は類似都市の職員数と比べて、以前は多いといわれていたと思うのですが、これまでの取組みで減ってきているのでしょうか。

（事務局）

職員数につきましては、本市の直営事業、例えば、病院やバスなどの公営企業に加え、保育所、幼稚園等は、他の自治体と比べて箇所数が多いという特徴もありますが、平成17年度に現計画を策定する段階におきまして、類似都市等と比較すると、現業部門の職員数が多いという状況でした。そうしたことから、平成17年度に行財政健全化計画を策定する中で、定員適正化計画を策定し、「民間でできるものは民間で」ということを原則にアウトソーシングを進めるとともに、指定管理者制度の導入や特別養護老人ホームや園瀬病院の廃止などの施設管理の見直しによって、職員数の適正化を図ってまいりました。そういった中で、現業部門の職員数については、他都市と比べてまだ若干多くなっておりますが、一般行政部門の職員数につきましては、逆に他都市と比べて少ないという状況です。今後についても、引き続き、職員の効果的・効率的な配置について進めていく必要があると認識しております。

（委員）

指定管理者制度を導入している「木工会館」、「ふれあい健康館」、「眉山ロープウェイ」、「阿波おどり会館」などの施設は、いずれも情報発信がうまくできており、利用者も増え、非常に活性化が図られていると感じています。財政面以外にもプラスアルファになった面も多くあるのではないかと思います。他にもメリットとして何か特徴的なものはありますか。

（事務局）

施設の管理委託制度時代の公社や協会などについては、以前は、新しい事業の実施に消極的などころがありましたが、指定管理者制度の導入により、新しい取組みについても積

極的に自らが提案するなど、意識の改革が図られてきたということを感じます。

（委員）

市役所1階の受付についてですが、確かに以前と比べると対応がよくなったと思います。以前は、受付に3人座っていて、問い合わせても不親切な対応で、3人座らなくても、外に出てきて案内してくれたらよいのにと感じていたわけです。しかし、最近は、とても親切な対応で、いろいろ教えてくれるようになったと聞いています。それもこの改革の一環なのかなと思います。

（事務局）

市民サービスの一環として、1階にフロアマネージャーを配置し、市民が複数の窓口や課に行く場合にできるだけ時間のロスをなくし、スムーズに用事を済ませていただけるようにしております。そういうことで、以前よりはかなり評判が良くなったと聞いております。お金の効果だけでなく、市民サービスの向上ということで、今後も取り組んでいきたいと思っています。

（委員）

民間のビール会社では、製造部門は集中管理で職員を極端に減らしてきていますが、工場見学のための案内業務の職員は逆に増員するなど、人員配置にもメリハリをつけているようです。やはり、市役所でも市民サービスの部分は非常に重要であると思います。

（事務局）

現在の行財政健全化計画を策定したときには、市長が財政危機を宣言し、とにかくこのままでは市が潰れてしまいそうだという状況下で、財政再建準用団体への転落回避を最優先課題として取り組んでいこうということでした。しかし、この間、本市も厳しいながらも一定の成果を上げ、もっと上を目指していかなければならないというところもありますし、一方、国の方でもいろいろと行政改革に取り組んでおりまして、今後、本市においても取り組まなければならない新たな課題等もあると認識しております。

このようなことから、今後は、今までの視点に加えて、市民のために行政サービスの質を上げるということが、新しい行財政健全化計画のテーマとして明確に認識されなくてはならないと考えております。今回の市民会議でも、そういった視点からご議論いただければありがたいと思います。

（委員）

外部委託や指定管理者制度を活用し、さまざまな効果が出てきているという説明でした。コスト面では、歳出の費目が人件費から委託費に変わっているとは思いますが、全体とし

てどの程度効果が表れているのでしょうか。

（事務局）

指定管理者制度を導入したことにより、直営で管理していたときと比べ、3億円程度の経費の削減が図られております。また、利用者数につきましても、約290万人が約320万人と30万人程度増加している状況です。

（委員）

現業部門では、今までかなりの職員数を減らしてきているようですが、一般行政部門では、内訳として増えている部分がありますが、これは合理化する中で、何か理由があって増えたということでしょうか。

（事務局）

一般行政部門では、合理化を進める一方、県からの権限移譲などによりまして、この4年間のうちに新たな業務が増えたということ、また、後期高齢者医療制度など法律や制度改正などによりまして計画当初は予測していなかったさまざまな事情により、増員の要素が出てきております。しかしながらそういった中でも、計画にはなかった食肉センターへの指定管理者制度の導入などにより、全体としては当初の予定より若干削減されたというところです。つまり、一般行政分野では、新たな増員の要素がかなりあったということですが、ただ、計画全体からしますと、ほぼ計画の目標に近い実績となっておりますが、その削減部分のほとんどが現業部門であるということです。特に本市の場合、他都市にはない特徴として、多くのサービスを直営でやっており、もともと職員数が多かったということで、この4年間にかなり削減したというところです。

（委員）

職員数を削減したことにより、職員の皆さんの休暇がとれなくなったり時間外勤務が増えたなど、労働条件が悪化したということはありませんか。

（事務局）

特に、職員数を削減したことによって、職員の残業が増えたとなると逆効果になりますので、時間外勤務の状況や職員の健康状態につきましては、毎年1回か2回、調査を行っています。この結果をみてみますと、時間外勤務につきましては、逆に減っているというのが現状です。

（委員）

スクラップ&ビルドで職員数の適正化を図っていくというのは、労働協約の関係もあり、

これまでは、不自由かつ困難な状況もあったと思いますが、今後はこういう時代でありますので、大胆に労使で話し合う中で切り開いていくことができるのではないかと考えています。この行財政健全化計画については、できれば、今後、人口動態がどうなっていくのかということも踏まえて、地方分権、中核市構想のからみも含めて、徳島市が何を目指していくのかということもあわせて、この計画を立てることができたらよいと感じております。

また、この徳島市の23行政区のほぼすべてに新しいコミュニティセンターができ、地域の受け皿ができてきているように思います。これを基盤として、行政と地域住民・ボランティア等が協力して、いかに連携できるのかということによって、歳入・歳出も含めた市役所の効率化のあり方、そして協働による地域のあり方というところに、将来の少子高齢化への回答があるような気がします。

（委員）

今の話にもありましたが、ボランティアの活用ということで、最近、さまざまな形でボランティアの活動が活発になってきています。私は国土交通省主催のアドプトプログラムにかかわっているのですが、徳島市もアドプトプログラムに積極的に取り組まれているようですので、また、参加したいと思います。

また、私は、ふれあい健康館の方で、ボランティアの代表をさせていただいているのですが、ふれあい健康館もたくさんのボランティアの方が、一生懸命、いろいろな活動に取り組んでおられまして、非常にいい方向に進んでいっているように思います。そして、それによってふれあい健康館の利用者数も増えているようです。

（委員）

今後、高齢化社会というのが大きな問題となってくるとは思います。元気な高齢者をいかに活用していくかということも考えていただけたらと思います。今の状況では、高齢者は行政にもたれかかっているように思います。高齢者といってもまだまだ元気で活躍できる方はたくさんいますので、そういった高齢者を現業部門でもうまく活用してもらえたら、高齢者も身体を動かして、社会の役に立っていることは嬉しいことだし、生きがいになると思うので、今後、そういったことも考えていただけたらと思います。

（委員）

高齢者をどう活用していくのかということですが、国の方でも、さまざまな議論がされておられて、その中では、もう65歳までは高齢者を活用するのは当たり前だということになっております。問題は、元気な人に70歳まで働いてもらうにはどうしたかいいのかということに議論の焦点が移りつつあります。この観点からすると、高齢者の雇用を現状の定年退職前の人事制度を含めてどう連動させるのかということが課題になって

くると思います。つまり、定年前との連続性、断絶性ということで、どのようにすれば高齢者を再雇用できるのか、あるいは嘱託で活用できるのかということを考えていく必要があると思います。ただ、それも実は高齢者にどのくらい生活にゆとりがあるのかということによって、働かざるをえない人と、ある程度収入があるけれどもNPOなどの活動で自分のためにセカンドライフを楽しみたいという人もいますので、その辺はバラエティに富んでくると思いますので個人の収入に依存してくる部分があると思います。

また、先程も現業部門の職員数削減が議論されておりましたが、どのような方法で減員していったかということも議論になると思います。というのも、どのように減ったのかということが、残っている職員にどういうインパクトを与えるのかということを考えることが重要です。これまでの話では、職員のモチベーションが上がったということですが、正直なところ、感覚値なのではないのかなという気がします。従って、もう少し何かきちんとしたデータで示すことが必要だと思います。市民によりよいサービスを提供していくためには、CS（customers satisfaction）顧客満足度の前には、そもそも従業員満足度がないと成立しないということになります。だから、よいサービスを行うためには、従業員側つまり職員の方の満足度をどうやって高めていくか、あるいは満足度がなぜ高いのかということを示す必要があるのではないかと思います。

最後に質問ですが、79の具体的な取組項目のうち概ね計画どおりに達成できているということですが、逆に、計画どおりに取組みが行われていない項目があるとすれば、どのような取組みが該当するのでしょうか。

#### （事務局）

平成21年度が行財政健全化集中取組期間の最終年度ということで、市長の方からもそれぞれの項目に掲げた目標の達成に向けて全力で取り組むよう指示がございました。それを受けまして、各部局において、各取組みの総仕上げにとりかかっているところでございます。その中で、現在、進行中ではありますが、目標まで未達成というものが数項目ございます。それについても、今年度が最終年度ということで全力を挙げるとともに、可能な限り次の計画にもつなげていくという形で進めていっております。

具体的には、「人事評価制度の確立」ですが、これについては、国においても平成19年度から試行実施されております。ただ、この公務員の評価制度はさまざまな議論がございまして、市役所の方でも、一般の企画部門、現業部門においてこういった評価をしていくのかということで非常に難しい面もありますので、他都市における状況や国の試行結果等を参考にしながら、現在も検討を進めております。

それから「窓口サービスの充実」ですが、当初計画では、時間外における窓口の開設時間の延長ということを目標に掲げていたのですが、「総合窓口の設置」の方を重点的に進めまして、従前、税証明は2階の税務事務所の窓口のみで発行しておりましたが、1階の新窓口でも発行できるようにいたしました。また、母子乳幼児コーナーを1階に新設しま

して、母子健康手帳の交付など、以前は保健センターのみの発行であったものを母子乳幼児コーナーでも手続きができるようにいたしました。そういった中で、窓口時間の延長への着手が若干遅れているというところです。

また、「未利用財産の有効活用」という取組項目ですが、一部、当初計画では処分するという予定であったものが土地の現状やその他いろいろと難しい部分もあり、さらに効果的な処分ができるかどうかについて検討中のものがあります。

基本的に、それ以外にも何項目かあります。例えば、「収納率の向上」といった取組みでは、目標値に達していないというようなものもありますが、今年度が最終年度ということで、目標達成に向けて全力で取り組んでおります。

#### （委員）

歳出の抑制と歳入の確保ということで、歳入の確保のウェイトがまだまだ弱いという気がします。歳入の確保に取り組むのなら、「企業誘致の積極的な推進」ですが、昨年、徳島県全体で5件の企業誘致ということで、四国の他県では10件以上の実績があり、右肩上がりなのに、徳島県だけが右肩下がりでよくないということで、少し不本意だと思います。

企業誘致については、雇用面や税収面でプラス効果が期待できますので、計画どおりに実施ということでも、満足することなく、他県と比べると劣っているということを経験したうえでもっと力を注いでほしいと思います。企業の誘致、ニュービジネスの育成ということで企業を強くすることは収入力を高めることにつながります。今の時期に非常に厳しいとは思いますが、ただ、他の3県と比べると見劣りがしますので、その点は評価が必要であると思います。

#### （委員）

定員の適正化についてですが、職員数を減らしていくということで計画を策定されて、どの部門に関しても減らしていったというのは、類似都市と比較して多いからということで取り組まれたのだと思いますが、減らすところと増やすところのメリハリという観点からいうと、サービスを受ける側からの評価と職員数を減らしていくこととの関係をどのように考えて、削減していったのでしょうか。

#### （事務局）

本市の職員数につきましては、一般行政部門の職員数は他の類似都市と比較して少ない状況でございます。そのような中、これからの地方分権や都市間競争に打ち勝っていくためには政策立案機能の強化や福祉を中心としたサービスの充実ということを進めていく必要があります。基本的に、定員の適正化は、「民間でできるものは民間で」ということが前提にあります。本来、行政がやるべきものについては、基本的に職員を効果的・効

率的に配置し、その上で、職員個々のスキルアップが図れるよう取り組んでいます。単に人員を配置しただけでは行政運営というのは進んでいかないと考えておりますので、そういった視点を持ちながら、定員の適正化を進めております。

## 11 新たな行財政健全化計画の策定について

（事務局）

【資料6】により、第2期徳島市行財政健全化計画のコンセプトについて説明。

（委員）

歳入の確保対策ということで、観光分野、健康分野にも力を入れてはどうかと思います。観光と健康をうまく結びつけるような形で、行政は市民の理解と協力を得て進めていただければと思います。徳島の魅力である眉山や大神子などの自然環境を活かして、健康づくりと観光発信の両方の方策を考えていけたらいいと思います。特に健康づくりについては、市民が健康であれば、例えば、介護保険の給付の抑制、医療費の抑制など、歳出の抑制につながる部分に大きく影響しますので、これからの高齢化社会にはとても重要なことではないでしょうか。将来もっともこの部分に負担が大きくなってくると思います。

（委員）

歳入面では、計画どおりに進んでいるのでしょうか。実態として、高松国税局への法人申告では、四国内の中小企業のうち75%以上が赤字であり、市民税も均等割のみしか払われていないという状況です。また、ここ1、2年ですが、廃業が非常に多い傾向にあります。やはり将来への不安からだと思われま。

例えば、民間企業の経営の健全化をすれば、会社の再生計画というのは簡単に立てることができます。社長はじめ幹部社員の話を聞いて、会社にとって必要な社員かどうか厳しく色分けし、不要な人はリストラする、正社員をパートに変更するというようなことをやっていきます。厳しいですけど、これが実態です。特に、正社員をパートに変更するケースは非常に多くなっています。

このようなあらゆる手を使って人件費などをカットすると、年間約2億円の経費が節減するというような再建計画を立てることができますが、市の場合、つまり公務員についてはそういうことは難しいし、民間では、能力に応じて賞与ゼロということもありうるわけですが、公務員はそうはいきません。成果主義を導入するという事は、民間では普通のことです。

また、高齢者の活用ということですが、中学校の先生は、部活動で土日も練習や試合で忙しくて、休みもない、そして、教科の勉強する時間も十分にとれないという状況にある

そうです。また、最近は保護者がモンスターペアレンツといわれているように非常に厳しいというような問題も抱えているようです。ですから、高齢者で海外経験のある方やさまざまな分野に詳しい方がたくさんいらっしゃると思いますので、そういった方に、ボランティアとして学校の活動をサポートしてもらうのもひとつの方法ではないかと思います。そういうことで、教員の人件費の抑制や教育の質やレベル向上につなげることができるし、部活動では、経験のない先生よりも経験のある高齢者にやってもらう方が効果的に行えるのではないかと思います。また、先生の負担も軽減されるのではないのでしょうか。中学校などは地域性もありますから、高齢者の活用を取り入れやすいのではないかと思います。

あと、病院に関して、数年前、市民病院に入院したことがあるのですが、徳島赤十字病院と比べるとサービスがかなり劣っていたと感じました。最近はどうなのでしょう。変わってきたのでしょうか。

（事務局）

この行財政健全化計画の中では、歳入面において税収の確保でも効果を上げているという説明をさせていただきましたが、この財源確保の実績については、計画策定以前の徴収率を基準に、健全化の取組みをしていなければもっと少なかったらうけど、健全化の取組みを行って徴収率が上がったことによって、何もしていないよりは良い状態になっているということを効果として示しているものです。ご指摘のように、景気的情勢など非常に厳しくなってきましたので、税収額そのものは、減少を見込んでいかざるをえないという状況です。

そういった中で、さまざまな面から公務員の人件費削減が難しいということですが、先程の委員さんのご意見にもありましたように、今後の少子高齢化社会において、医療も介護も行政がすべて負担するということは限界が目に見えておりますので、それを社会全体がどう支えていくのかということが課題ではなかろうかと思えます。もちろん、ご指摘いただきましたように、行政として再任用や嘱託という形で高齢者の活用を図っていくことも必要ですし、地域の取組みとして、元気な高齢者が支援の必要な高齢者をサポートするとか、あるいは、子供も含めた地域の若い世代が高齢者と一体となって地域全体を支えていくという地域主体の取組みを行政が間接的に支援するという方法もあろうかと思えますので、今後、さまざまな角度から検討していく必要があると考えております。

（事務局）

病院についてですが、現在の公立病院のあり方は、急性期医療を基本としています。最近では、地域の医療機関と連携し、公立病院は病気の重い人や救急医療といった分野に特化されているという傾向にあります。待ち時間なども以前は長かったようですが、今は基本的に予約制となっております。そういったことも含めて、病院自体も委員さんが入院されていた数年前と比較すると変わってきているとは思っています。

（事務局）

市民病院は、平成17年度までは市長部局の中の1部門でしたが、平成18年度からは、市長部局から完全に独立させ、当時の徳島赤十字病院の副院長を病院事業管理者としてお迎えし、さまざまな改善に取り組む中で、その方針が浸透してきたのではないかと考えております。徳島赤十字病院を参考に、サービス面を核に取り組んできておりますので、最近は、以前と比べると良くなってきているのではないかと考えています。

（事務局）

徳島赤十字病院は、サービス面でも経営面でも県内でトップクラスであり、それらを参考にさまざまな角度から取り組んでおります。

（委員）

徳島赤十字病院をはじめ民間の病院はかなりの利益を上げています。民間では黒字なのに公立では赤字というのはなぜなのかと、何が違うのか、やはり、人件費の部分が大きいのではないかと考えます。

（事務局）

病院事業管理者に来ていただいて、やはり最初に人件費比率の部分に着目され、かなり改善されていっております。

（委員）

中小企業の廃業が多いということで、商業統計をみてみますと、2004年から2007年の3年間において徳島県内で12.7%の事業所が減少しており、全国でワースト1となっています。人口の減少だけでなく、事業所数の減少にも目を向けてみると、社会的な活力の低下や市民の利便性の低下などに大きな影響が出てくると考えられます。例えば、ひとつのお店がなくなると、高齢者などは生活が非常に不便になる場合もあります。

また、四国内の中小企業の約7割が赤字ということですが、本当に企業が苦しんでいるのと同時に、経営者が経営面でもっと利益を上げようという前向きな意識が欠落している傾向もあると思います。従って、経営者の意識改革も必要であり、このことが税収や雇用対策にもつながってきます。しかしながら、これをどうしていくのかということになると非常に難しい問題ではあります。

ただ、このような徳島県のデータとして劣った部分を認識しておく必要はありますし、人口を考えるときには事業所数も視野に入れておいていただきたいと思います。

（委員）

徳島県の中小企業が厳しい状況にあるということですが、個人経営者としても確かに非常に厳しいということを実感しております。なぜこのように厳しいのかといろいろ考えると、やはり、人口が減ってきているということ、そして、県外企業の大型店舗の郊外進出の影響などがあると思います。

また、高速道路の整備などによって、特に若い人は京阪神方面へ流出してしまうというようにさまざまな理由によって、地元企業や個人商店などは大打撃を受けざるをえない状況に追い込まれています。中心市街地の商店街などもかつての賑わいはなくなっています。同じ四国でも高知は、中心市街地が今も変わらず栄えているようですが、これは、やはり地理的な状況、京阪神方面から距離がある関係かもしれません。また、観光面でも、交通網の発達によって、徳島は通過地点になっており、滞在型の観光地になりづらくなっており、観光収入の増加も難しくなっているのが現状ではないかと思えます。

今後、こういった状況はますます厳しくなり、徳島は将来的に収入源で行き詰まってくるのではないのでしょうか。ですから、先程から皆さんが提言されているように、歳入の確保を積極的に考えていく必要があるということ、私もそのとおりだと思います。

#### （委員）

この徳島市の行財政健全化計画を家計の健全化計画に置き換えて考えると、自分の家庭は今どんな状況なのか、子育て中なのか、そうではないのかということによって計画の立て方が変わってくると思います。そうすると、徳島市の中長期ビジョンがこの第4次総合計画であり、人口についてはこれ以上増えることを想定しない、収入についても増収を想定しない、その上で地域の社会資源をどう活用していくのかという基本方針に基づいて、行財政健全化計画を策定していくことになると思いますが、その辺りが何をベースにして、私たちが議論をしていくのかというところが少し見えにくいという気がします。

#### （事務局）

本市では、平成19年度に本市の最上位計画である第4次徳島市総合計画を策定いたしました。この総合計画には、本市の目指すべき将来像「心おどる水都・とくしま」を実現するための今後10年間のまちづくりの方向性が示されております。少子高齢化や地方分権などさまざまな社会環境の変化の中、本市がいかに都市としての魅力を高め、徳島県の県都としての役割を果たしていくのかということ踏まえ、さまざまな分野において施策を行っていくこととしております。

この総合計画を下支えするためには、どうしても行財政基盤の強化が必要となってきます。前回の平成17年の財政危機宣言が出された緊急時への対応というのではなく、本市の将来のまちづくりを進めていくための財政基盤の強化、行政運営機能の強化を進めていくことが何よりも重要であると考えております。こうしたことから、第2期計画のコンセプトは、「徳島市の将来像実現のための効果的で効率的な行財政経営の推進」としており

ます。

（委員）

今度の第2期計画は、「3つの改革」が示されていますが、これに従って議論を進めていくということですか。これ以外の項目でも議論の対象となるのでしょうか。

（事務局）

基本的には、第2期計画の「3つの改革」ということで、「財政改革」、「行政改革」、「市民サービス・パートナーシップ改革」を示しておりますので、これについて、ご意見をいただきたいと考えております。いろいろと徳島市の将来についてご心配をいただく中で、さまざまなご意見が出てくるかと思いますが、当然、そういったご意見がこの「3つの改革」につながっていくと考えております。それがまた、市民の皆さんとのパートナーシップという形で反映できるのではないかと認識しております。

（委員）

総合計画の中でさまざまな取組みが計画されていると思いますが、将来の徳島市をよくするためには、やはり環境問題や地産地消なども力を入れていく必要があると思います。昔は、公設市場というものがあつて、地域の人々が集まって栄えていました。最近では、日曜市や産直市もやっているようですが、そういう取組みは、環境問題や地産地消という観点から大切だと思つています。

（事務局）

公設市場につきましては、かなり以前に法律の改正により廃止となり、それに伴い現在の中央卸売市場法ができたわけです。そしてその後、それを補うような形で、日曜市や産直市などが開設され、市民の皆さんから親しまれているというような状況もありますので、こういった地域のふれあいや地産地消の取組みなどは今後も大切にしていかなければならないと考えています。

（委員）

行財政健全化計画ですから、単なる財政健全化計画ではなく、行政健全化計画でもなく、財政を健全化しながら行政サービスの質を落とさないことが根本だと考えます。その上で、「財政改革」では、持続可能な財政運営、つまり、単年度の収支バランスにおいて黒字といかないまでも赤字を出さないということ、そしてこれを持続することが最も重要であると思つています。

また、「行政改革」では、昨年度、市民満足度調査を実施されておりますが、その結果、行政側としては、これは非常に重要な課題であると考えていることであっても、市民側は

あまり重要だと考えていなかったり、逆に、行政側が重点的に実施しているにもかかわらず、市民側はあまり満足していないというケースがあります。つまり、結果としてニーズとのギャップが出ている訳です。行政改革を行う上では、行政の効率化ということも大切ですが、同時に市民ニーズとのマッチングも忘れてはならないものです。

最後の「市民サービス・パートナーシップ改革」では、この8月1日から徳島市市民参加基本条例が施行されましたが、行政改革は市役所の建物の中だけであるものではありません。市民へもどんどんアピールして、市民を巻き込んだ上で、一緒に作っていく、新しい公の考え方や新しい行政サービスのあり方を市民と一緒に考えていくことが必要だと思います。そういった観点から、この市民参加基本条例を大いに活用しながら、3つの改革の柱に沿って、その中心項目を決めて取り組んでいくことが大切だと思います。

（委員）

残された課題の中に、事務事業の抜本的見直しというのがありますが、これまでの定員の適正化の取組みには事務事業の見直しが基礎として必要だったと思うのですが、この課題がまだ残されているというのは何か理由があるのでしょうか。事務事業の評価をしなければ、先に進めないと思いますし、事務事業の見直しをする上で基礎、基準になるのがこの第4次総合計画だと思います。そこをどこまで詰められるのかが、先程の委員がおっしゃった市民ニーズとのマッチングという部分でもあろうかと思っています。

（事務局）

現在の計画を策定する際にも、各部局において事務事業の見直しを1つの柱として、取り組んできた状況がございます。当然、その見直しを進める際には、行政評価システムを十分参考として取り組んできましたが、達成度という面からしますと、各事業の種類にもよりますが、評価の尺度が難しい部分もあります。そういった中で、事業の担い手、仕分けというような新たな手法もございますので、あらゆる角度から、再度、事務事業全般を見直す必要があると認識しておりますので、残された課題の中に含めたというところで

（委員）

今の意見と関連するのですが、第2期計画のコンセプトとして、第1期計画では、緊急措置として、職員数の削減や事務事業の見直しなどに取り組んで、かなり急いで余分な肉を削ぎ落としたので、次は、いかにして筋肉質な身体を作っていくのか、どうやって鍛えていくのかという意味合いがあるのではないかと私は理解しました。そう考えた時に、短期的な職員の育成ではなく、10年後、20年後の良い職員を育成するために、「行政運営機能の強化」という部分に焦点を当てたのではないかと思います。そうであれば、もう少し内部の実態を把握しておく必要があると思います。

例えば、職員の方へのアンケートなどを実施して、実際、職員の方がどんなふうを考えているのかを把握した方がいいのではないかと思います。今後の事業の再構築の部分も含めて、ある程度把握できれば、新しい計画ももう少し具体性を帯びたものになっていくのではと思います。

（事務局）

基本的には、委員さんがおっしゃるとおりであると考えております。今までは、「財政再建準用団体への転落回避」というのが最重要課題でありました。これまでも平成17年より以前に、平成8年以降、いろいろな形で行政改革の取組みを進めてきた訳ですが、それが財政危機宣言を受け、トータルな形で現在の計画を策定しました。行財政の健全化という面に視点を当てますと、行政というのは継続性が必要ですし、改善、改革を進めていかないと、従来のような前例踏襲的な行政運営になりがちです。

そういったことも踏まえて、第2期計画については、基本的に市役所の土台を固める、土台を固める中で財政基盤を強化し、職員個々の資質の向上、意識改革、体質改善、そしてスキルアップを図っていくといった仕組みについても固めていかななくてはならないと考えております。加えて、その中で市民サービスの向上を図っていく必要もありますし、市民の皆さんや事業者の皆さん、そしてNPO皆さんとの協働できる部分は拡大していく、それが市の活力となり、パワーアップに繋がっていくのではないかと思います。

## 11 その他

（委員）

次回、2回目以降の会議につきましては、テーマに従って議論を深めていきたいと思えます。

## 12 閉会

以上