

## 第4回徳島市行財政健全化市民会議

### 会議録（要約）

平成21年11月13日（金）午前10時～11時

徳島市役所 8階 庁議室

#### 1 開会

#### 2 議題

##### (1) 徳島市行財政健全化市民会議意見書について

（委員）

本日は、これまでの市民会議でご議論いただきました委員の皆さまのご意見、ご提言を取りまとめた「市民会議意見書」を市へ提出することになっております。「市民会議意見書」につきましては、事前に委員の皆さまに内容をご確認いただいておりますので、この内容をもって、提出したいと思っております。

本年8月に、市長さんから委嘱を受け、8月、9月、10月と3回にわたり市民会議を開催しました。これまで委員の皆さまからいただきましたご意見、ご提言を取りまとめたのが本意見書です。これを提出させていただきますので、よろしく願いいたします。

#### ———— 意見書提出 ————

（委員）

私たち徳島市行財政健全化市民会議は、徳島市の新たな行財政健全化計画の策定に向けてさまざまな観点から議論を行い、市民の立場から提言を行ってまいりました。本会議は、徳島市の新たな行財政健全化計画の策定に際しまして、大きな柱となります3つの基本方針に基づき、次のような意見を取りまとめ、意見書として提出いたしました。

まず第1に、財政改革「将来を見据えた安定的・弾力的な財政構造への転換」では、財

政中期展望に基づき、徳島市が目指すビジョンを明確にし、市としての財政規模を見極め、単年度の収支バランスを保っていくこと、また、これまで以上に事務事業の見直しに取り組み、歳出の抑制に努められるとともに、公平な行政を行う観点から、市税など市民としての義務に係る部分については、適正に徴収するとともに、行政サービスに対する受益者負担の適正化を推進していくことが必要であると考えます。そして、将来的に支出の増加が見込まれる扶助費などの抑制策及び安定した税収の確保策として、企業誘致の積極的な推進や雇用対策の充実などにも長期的に取り組んでいくことが必要であると考えます。

第2に、行政改革「地方分権新時代に対応できる行政経営体への転換」では、簡素で効率的な行政運営を図るため、民間活力の導入や執行体制の見直し等により、定員の適正化を推進するとともに、徳島市が県都として担うべき役割や将来目指すべき都市像を十分踏まえ、戦略的なまちづくりや市民サービスの提供を推進していくために必要な人員・人材を確保し、育成していくことが何より重要であると考えます。

第3に、市民サービス・パートナーシップ改革「満足・安心・信頼の市民サービスの提供と市民とのパートナーシップの確立」では、市民ニーズ・市民満足度を反映した市民サービスの充実に取り組まれるとともに、徳島市市民参加基本条例に基づき、行財政の健全化への取組みについて積極的な市民参加を促し、市民との協働によるまちづくりに取り組むことが必要であると考えます。

以上のように、新たな行財政健全化計画の策定にあたりまして、これらの総合的な意見、また、これまでの会議において各委員から出されたさまざまな提言、意見を十分汲み取っていただき、より実効性のある取組みが行われることを本市民会議委員の総意として要望する次第でございます。よろしく願いいたします。

（事務局）

ただ今、会長さんから、本市の新たな行財政健全化計画の策定に向けての市民会議の意見書を頂戴いたしました。

この意見書につきましては、後ほど、私の方から行財政健全化推進本部長である市長に報告させていただきます。

委員の皆さまにおかれましては、8月の委員就任以来、公私ともお忙しい中、会議にご出席を賜り、貴重な数々のご意見をいただきまして、心からお礼申しあげます。

現在、これまで市民会議の委員の皆さまから頂戴いたしましたご意見を踏まえ、12月議会への報告に向けて、「第2期徳島市行財政健全化計画（案）」の作成作業を行っているところです。

そして、本日、ご提出いただいたご意見書を参考に、さらに最終調整を行い、計画案をとりまとめていく予定としております。

これから、私たち地方自治体を取り巻く環境はますます厳しくなり、さまざまな課題を抱えています。委員の皆さまからいただいたご意見を十分踏まえ、本市の将来像「心お

「どる水都・とくしま」の実現に向けて、行財政の健全化に取り組んでまいりたいと考えております。

委員の皆さまには、短い期間、限られた時間の中で、多大なご協力をいただきましたことに改めて感謝申しあげまして、私からのお礼の言葉といたします。

## (2) 行財政健全化の取組みの方向性について

(事務局)

**資料** 行財政健全化の取組みの方向性について  
により説明。

(委員)

行財政健全化の取組みの方向性について、また、これまでの総括的な意見として、委員の皆さまからご意見をいただきたいと思います。

(委員)

これまでの市民会議において、さまざまな意見・提言が出されてきましたが、やはり、徳島市に住んでいる以上は、徳島市が健全な状態であってほしいと思うことが市民の意志であると思います。これからは、徳島市がいろいろな意味で徳島県のリーダーシップをとっていくことがより重要となってくると思います。市長さんはじめ市の職員の方が市民の代表として、高い意識を持っていただいて、行政改革を進め、将来、市民が困らないようにしていただきたいと思います。

また、細かくひとつひとつ見ていけば、合理化できることはまだまだたくさんあると思います。縦割りの行政がゆえに、例えば、ひとつのコミュニティセンターの中においても、公民館、コミュニティセンター、児童館と小さな建物の中にそれぞれ1台ずつコピー機が設置されていたり、ケーブルテレビの配線にしてもそれぞれに予算が配分されているというような無駄があります。ひとつで共有化すれば十分であるのに、それぞれを別々の担当課が管理しているため重複している、そういう無駄がまだまだたくさんあるような気がします。私が所属しているコミュニティでは、これまでの複数設置をやめて、ひとつに共有化を図りました。これだけ大きな市役所なので、他にもまだまだ合理化できることがあると思います。そういうところも考えていただいて、縦割りだけではなく、横から見るということを考えていただけたらと思います。

(委員)

すべての組織は「人」に尽きると思います。職員の教育や訓練に関して、計画というの

はすべて良くなるような、成功するような計画を立てます。計画の文言なども美しく良い言葉を使いますが、現実にはそれが実行されていくのかということは別問題になると思います。例えば、人材育成に関してもさまざまな講習会をすることが実際にどれだけの効果があるかということが重要です。私は、企業に経営指導をするのを本業としていますが、数ある会社経営者の中で例に上げると、香川県の「白鳥どうぶつ園」は非常に経営が順調です。最初から、補助金ももらわず、無借金経営、利益も十分上がっています。他の企業と何が違うのかというと、まず、社長はじめ家族が休みなしに働く、そして、すべて社長の手作りでやっているということです。これは、社長が経営者にならずに何人分も働く、社長は何でもできる、つまり、現場の仕事から営業から何でもできるから成功するのだと思います。社長室でじっと座っていたり、従業員任せにしているのは、成功するはずはありません。

公務員の分野では、管理職がたくさんいて、管理の仕事だけでそれ以外何ができるのかという問題があると思います。

もうひとつの例としては、従業員が約400人規模の大きな組織（企業）に、今の管理社会では、事務仕事が多いため、すべての従業員に日商簿記2級の資格の義務付けをアドバイスしました。なぜなら、簿記を学ぶことによって、几帳面さや、帳簿の付け方など事務をする能力が養われていくからです。その企業は、アドバイスどおり簿記検定の義務付けを実行に移し、その結果、仕事のミスが少なくなって、仕事が非常に効率よくできるようになっていったようです。ゲーテの言葉「簿記は人類が創造した最高のものの一つである」や、与謝野鉄幹の歌「簿記の筆とる若者にまことの男子君を見る」にもあるように、簿記の重要性は以前から認められています。ただ講習会を受けるだけでなく、そういう資格の取得を義務付けることによって、レベルアップが図れ、もっと質の良い事務の仕事ができるのではないかと思います。

徳島県の企業で倒産したところは、決算書の見方もわからない、簿記会計を知らない社長が多いように思います。年金問題でも、一番は厚生労働省や社会保険庁が複式簿記を知らないからだと思います。国民から年金を預かれば、預り金として管理しなければならないのに、それができていないからわからなくなったのだと思います。

また、公務員でも職場からの派遣により大学院で勉強されている方がいますが、どうしても行かされているという意識が強いため、あまり熱心ではないようで、勉強もしない、毎回授業に遅れてくる方がいます。特に、公務員の大学院生だけが遅れてきます。徳島市役所ではありませんが。

というように計画はきれいに絵を描いていますが、実際がどうかということが一番の課題であると思います。職員一人一人の人材の問題であり、人の質を高める方法、例えば、具体的な資格を取得させるということが最も大切なことではないかと思います。

（委員）

私はNPO法人の事務局をさせていただいていますので、そういった視点からの考えを述べさせていただきます。これからどの地域においても第3の公共といわれているNPOやボランティア団体など多様な団体と行政とが良いパートナーシップ関係を持って、協働していくことが今後ますます重要となっていくのではないかと思います。

先程の意見で、行政が縦割りであるがゆえに起こる無駄というものがたくさんあるということですが、それは、私たちも市民協働事業を実施していく中で感じていたところがあります。縦割りという部分では良い面もあるし、また、悪い面もあると思いますが、そういったところに横串を刺していくという役割がNPOやボランティア団体であり、お互いに協力し合いながら、コスト意識を持ち、地域経営という形で協働事業をやっていくということが必要であると思います。ただ、徳島において、NPOやボランティア団体の数は増えてきていますが、なかなかまだ自立していくところまで至っていない、自立していく途中段階にあるのではないかと思います。行政との協働において、役割分担を担うだけでなく、お互いに役割と責任を自覚するということが大切なのではないかと思います。そして、一般の市民の方にもその活動を知っていただくことで、行政のサービスや財政への関心を広く持っていただけるのではないかと思いますので、そういった広報もあわせて考えていただきたいと思います。

（委員）

取組みの方向性をいかに具体化していくかが課題となってくると思います。計画の目標を立てた場合、数値目標化することが重要であると思います。数値目標化することによって、客観的な評価ができますし、また、その数字を睨んだ時に、どのような行動が必要であり、目標達成に向けてどのようなスケジュールが必要かなどが明らかになってくると思います。

限られた人員の中で、業務を行っているわけですから、一人一人の方がどういう行動をとるのか、そして、その結果をどういうふうに評価していくのかということを実践的にやっていくことが必要であると思います。やはり、PDCAサイクルを廻していく、それには、具体的な目標を立てていないとうまく廻っていかないと思います。

最初にも言いましたが、取組みの方向性をいかに具体化し、実効性のある計画にしているのが最大のポイントだと思いますので、どうかよろしくお願いします。

（委員）

行財政の健全化というのは、市役所の建物の中だけで始まって、建物の中だけで終わるものではないと思っています。そのためには、どれだけ市民に対して徹底したアピールをしていくか、情報は公開されていますが、公開するだけでなく、いかにしてわかりやすく説明していくかということが健全化を進める上での大きな課題であると思います。確かに、「ホームページを見てください。議事録は公開しています。」「広報誌にも載せていま

す。」という状態ではありますが、わざわざ市のホームページにアクセスして、議事録を開いて、お読みになっていらっしゃる市民の方がどれだけいらっしゃるかといえば、それははなはだ疑問が残ることであると思います。やはり、多くの方は、新聞やテレビなどで、情報を得ているのではないかと思います。市民として、今、徳島市が決して樂觀できる状態ではないということを重々承知はしておりますが、それほど身につまされる窮状であるとは理解していないのだと思います。今後、徳島市が市民に対して提供することができる行政サービスの水準は見直されるべきだと思いますし、受益者負担も求められる中で、徳島市の今というものをあらゆる方法で、あらゆる場所で、お金をかけず、市民に伝えていく努力が求められてくると思います。具体的には、「心おどる水都・とくしま」というのは何をしようとしているのか、第4次徳島市総合計画がどれだけ市民に知られているかというところ、おそらく知らない方が多いのではないのかと思います。徳島市がどのような方向に進もうとしているのか、今後どういうビジョンを持っているのか、厳しい財政状況の中で今どのような努力をしているのかというのを、シンポジウムや講演会というのはお金がかかるだけです。小さな集いや語る場など、地域の中での集まりを利用して、多くの市民に知っていただく方策を考えなければならないと思います。

そうしないと、今、国で事業仕分けということでマスコミを賑わせておりますが、地方公共団体においても、行政評価に関するものが、事業仕分けといった方法を取らざるを得ない状況になっていくのではないかと思います。そうなった時に、市民は今まで何も知らなかったのに、頭の上に隕石が落ちてきたかのような状況になると、評価判断が情緒で流されてしまい、適正な評価ができなくなってしまいますので、こういう状況を回避するためにも、普段から市の取組みや現状というのを説明しておくことが重要であると思います。

特に、徳島市の行財政健全化の問題というのは、市だけにとどまらず、県庁所在都市ですので、県内の各市町村への影響も大きいものだと考えられます。

今後、徳島市の行財政健全化計画が徳島市モデルとして、さまざまな市町村のお手本になるように取り組んでいただきたいと思います。

#### （委員）

私からは、5点ほど意見を述べさせていただきます。まず1点目は、意識改革ということです。「変わらずにいたいならば、変わらなければならない」というのが私の言葉です。変わらずに行政機関として機能し続けて、公共サービスを提供し続けたいならば、徳島市自身が、また、徳島市の職員が自己変革し、時代を先取りし、変えられるものは変えていかなければならないと思います。

2点目は、選択と集中ということです。国も今、事業の仕分けを行っております。今の経済情勢の中で、すべての国民、すべての市民の満足を完全に図ることは不可能です。その際のコンセプトは何か、費用対効果を考えてより大きな効果を生む事業は何か、といういろいろと基準はありますが、こういったことで、弱者でも扶助費で助けるだけではないけない、

例えば、弱った鳥を太らせるだけではいけない、飛び立てるように手当、訓練するということが大切です。いかに市民の自立を促すかということを考えていかなければならないと思います。事業もフルセットでは難しくなるため、広域でそれぞれ特徴を持って、良いものをつくってお互いに共有し合うという交流の時代を展望して、特色を持った行政ができないかということです。その中心になるのが、徳島市であり、周辺の中核となる市町村であると思います。

3点目は、スピードということです。経営者、市でしたら幹部の方は、タクシーに乗っているお客さんの気持ちになってくださいということです。タクシーのメーターはカチツカチツと1キロごとに上がっていきませんが、今の時期を引き延ばすと、カチツカチツと料金が増えて、ますます傷が大きくなるので、一刻も早く手続きをするという努力をすることが必要だと思います。行動力とスピードが重要だと思います。山を登ろうとしたときに、大切なことは2つあります。1つは、頂上を見て、あの山に登っていくという強い意志、もう一つは、第1歩を踏み出すということ、第1歩を踏み出さないとスピードも出ません。特に、今日できることを明日に引き延ばさないということが基本だと思います。

4点目は、市の職場風土ということです。プラスの意見とマイナスの意見が出てきたときに、マイナスの意見で足を引っ張る状況であれば、改革、改善はやりにくくなります。行動するのは職員ですので、第1歩の意識革命、その職場の中の意識が一番重要でなかろうかと考えます。

最後は、先程の委員の意見にもありましたが、市民や外へ向かっての広報だと思います。徳島市の今の長所と問題点は何かを認識し、特に長所を積極的にアピールする戦略が必要ではないかと考えます。そうすることによって、周辺の市町村が徳島市の合併や協働を心から望む環境がつくられていくのではないかと思います。例えば、徳島県の穴吹川や那賀川は、水質に関して四国一であるのに、四国以外のほとんどの人は、水質10位でしかない四万十川を四国一の清流と思っているというように、イメージというのが非常に人に影響を与えているということがわかります。そのように、本来の長所を可能な限り積極的にアピールしていくべきであると思います。周辺の市町村から本当に徳島市と一緒に良かったと思ってもらえる、また、市民が徳島市を誇りに思えるようなまちづくりをやってほしいと思います。今、すでに良いところもたくさんありますので、欠点ばかり挙げていくのではなく、良い面をPRしていくことが重要であると思います。

この行財政健全化の取組みの方向性は非常に良いと思いますので、これをいかに推進していくかということに尽きると思いますので、よろしくお願ひしたいと思います。

### (3) その他

(委員)

本日の議題はすべて終了しました。また、新しい行財政健全化計画の策定に向けて、当

初予定されておりました本市民会議での議論も一定終了しました。委員の皆さまにおかれましては、お忙しい中、ご協力いただき、ありがとうございました。最後に今後のスケジュールについて、事務局からお願いします。

（事務局）

今後のスケジュールといたしましては、本日ご提出いただきました「市民会議意見書」を踏まえ、「第2期徳島市行財政健全化計画（案）」を最終調整し、12月の市議会において報告する予定です。

その後、徳島市市民参加基本条例に基づき、パブリックコメント手続を経て、最終的に3月の市議会に報告する予定としております。

そして、3月中旬以降に、第5回市民会議を開催し、委員の皆さまに第1期計画の実績とあわせて、最終報告したいと考えております。

（事務局）

最後になりましたが、委員の皆さま、貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。委員の皆さまのご意見の最大のポイントは、やはり我々職員の意識、覚悟なのかと思います。特に、管理職が管理の仕事だけに甘んじていたのではいけないと大いに反省しなければならぬと思います。

皆さまのご意見は、行財政健全化推進本部を通じて、職員にも十分伝え、市役所一丸となって、行財政の健全化に取り組んでいきたいと考えておりますので、これからも引き続き、ご協力をお願いします。

### 3 閉会

以 上