

平成 17 年度第 1 回 浜松市行財政改革推進審議会 会議録

日時	平成 17 年 8 月 21 日 (日) 9:15 ~ 12:50
会場	アクトシティ浜松 コンgressセンター 4 階 41 会議室
出席者	鈴木修会長、伊藤修二委員、秋山雅弘委員、有高芳章委員、井ノ口泰三委員、中山正邦委員、樋口満委員、
欠席者	辻琢也委員、山口祐子委員
傍聴者	215 名
報道関係者	静岡朝日テレビ、静岡新聞、中日新聞、毎日新聞、産経新聞、テレビ浜松、浜松ケーブルテレビ、メディアトーク、テレビ静岡、SBS、時事通信社、NHK、日経新聞、毎日新聞、読売新聞
浜松市	鈴木総務部長、古橋総務部次長、齋藤企画部長、飯田政令指定都市推進部長、岩井政令指定都市推進課長
事務局	小楠事務局長、松浦、金原、花井、山名、竹内、辻村

《会議の概要》

1. 第 1 回目の審議会として、鈴木会長からのあいさつがなされ、8 月 5 日(金)に市長から諮問された事項を各委員に報告した。
2. 会長の職務代理者として、伊藤委員が指名された旨が報告された。
3. 審議会運営規程、傍聴規程及び事務局規程について報告された。
4. 総務部長及び企画部長から、所管の事務概要について説明がなされ、委員による質疑、意見交換等がなされた。
5. 政令指定都市推進部長から、所管の事務概要及び新設区役所について説明がなされ、委員による質疑、意見交換等がなされた。
6. その他

《会議次第》

1. 開 会
2. 会長あいさつ
3. 議 事
 - (1) 所管の事務概要について
 - (2) 新設区役所について
4. 閉 会

《会議の経過》

1 開 会

事務局

定刻になりましたので、ただ今から、第1回浜松市行財政改革推進審議会を執り行います。

当審議会は、8月5日に「浜松市行財政改革推進審議会条例」の制定に伴い、市長から9名の委員が委嘱されました。

また、市長からは、市の行財政運営全般にかかる改革について、とりわけ「職員給与及び定員管理等に関すること」「企業会計及び特別会計に関すること」「外郭団体に関すること」の3項の審議が当審議会の鈴木会長に諮問されました。

このことにより、当審議会では、諮問に対する調査・審議等を行うとともに、緊急提言及び答申を行い、市の行財政制度及び行財政運営の改革に結び付けていきたいと考えております。

それでは、審議会の開催にあたりまして、浜松市行財政改革推進審議会 鈴木修会長から、ごあいさつをいただきたいと思ひます。

鈴木会長、よろしくお願ひいたします。

2 会長あいさつ

鈴木会長

皆様、おはようございます。本日は9名の委員が任命されましたが、山口委員と辻委員は所用につき欠席ですので、7名でスタートさせていただきます。委員の皆様は平日には仕事がありますので、審議会の開催は、土・日曜日に行うことを大筋で決めております。会場も、なるべく安い施設を使いたいと思ひます。他の会合でホテルを使われているようですが、ホテルは高いと思ひます。そこで、商工会議所の土・日曜日は会議室が開いており、格安の料金で使用でき、事務局も商工会議所の中に設けましたので、最も適しているのではないかと考えております。ただ、9名だけの集まりならば広い部屋は必要ないのですが、本日のように傍聴者の皆様が多数の時には、ある程度の大きさの会場が必要だと考えております。これからも、お出かけいただく方の数によって、会場を決めてまいりたいと思ひております。よろしくご理解賜りたいと思ひます。

審議会というのは月2回くらい開催したいと思っております。しかし、審議会までには、委員もそれぞれが勉強しないと、本当のことを理解し、改革ができません。理解をするには市から具体的なデータ、真実のデータを事実のまま資料として提供していただかないと、審議も誤ってしまいます。したがって、是非この場を借りて市の職員の皆様方も、今後とも正しい数字を提出いただくようお願いしたいと思います。審議会の事務局も、それぞれについての精査、協力をお願いしたいと思います。

今日は勉強会を含めて審議をしようと、委員の皆様と大筋で合意いたしました。市役所の各部長さんに、担当している部にどういう問題があるか、行財政改革、業務を推進する上でどういう問題があるのか。そして、これらを具体的に改善していくご提案をいただきたい。各部の概況説明と同時に、自部門の問題点をご指摘いただき、それに対してどのように変えていけばいいかというご提案をいただく。これはどこの集団においても、改善、協議、発展させるという時には、このようにやっております。民間の会社だからということではなく、どこでもそうです。

各部長さんは市の幹部でもありますから、自部門の問題点だけでなく、他の部門についてもどういう問題点があるのか、それをどう改善していくべきか、ということについても一般にご提案をいただき、各部長さんのヒアリングを進めていきたいと思っております。今日は第1回目ということで、総務部長さん、企画部長さん、政令指定都市推進部長さんの3名にお話を承りたいと思っております。それに対して各委員にご質問いただき、また各資料の不足分についての説明をお願いするという形で進めてまいりたいと思っております。

この審議会は、今年12月までに緊急提言、来年の3月までに答申をまとめるということになっております。毎週審議会を開催することはできませんが、勉強会として各委員の方々には毎週お集まりいただき、先週のフォローと翌週の勉強を行い、能率よく進めていただくことを考えております。

行財政改革にはいろいろなことが言われていますが、要は、 unnecessary 支出はやめ、必要な支出はしていく。単純なのです。足し算と引き算だけでございます。掛け算も割り算もない。その精神の上で、これからの審議を進めてまいりたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。

また、12市町村が合併し、80万弱の人口になり、2年の内には政

令指定都市へ進めていく、これはまたとないチャンスだと思っております。このチャンスを逃すとダラダラ行ってしまうということも考えながら審議を進めていきたいと思っております。

なお、お出かけいただいた方々につきましては、大変申し訳ありませんが、こちらで話していることを皆様に聞いていただくということだけでございます。一方通行であり、もう少し意見を聞きたいということが審議の途中であるのではないかと思います。そういう点につきましては、「行革110番」を事務局に設けてありますので、「先日傍聴したけれどももう少しこうすべきではないか。」、「委員はこう言っていたがこうあるべきではないか。」というご提案をFAXなり、書面でお出しただければありがたいです。電話ですと聞いた、聞いていないということがあります。お出かけいただいた方には、そういうことも含めて審議会にご参加いただくという形をとっていきたいと思っております。

以上、第1回目を開催するにあたりまして、一言申し上げさせていただきます。

3 議 事

事務局

ありがとうございました。

続きまして、審議会の開催に先立ち、浜松市行財政改革推進審議会条例第6条第3項の規定により、会長の職務を代理する者の指名についてご報告いたします。会長からあらかじめ、伊藤委員が指名されておりますのでご報告いたします。

伊藤委員、よろしく願いいたします。

また、委員の皆様のお手元に「浜松市行財政改革推進審議会運営規程」、「浜松市行財政改革推進審議会傍聴規程」及び「浜松市行財政改革推進審議会事務局規程」をお配りさせていただきましたので、ご了承いただきたいと存じます。

なお、審議会開催にあたっては、原則公開で行うこととしており、本日、既にご入場いただいている傍聴者につきましても、本傍聴規程に基づきご入場いただいておりますことを申し添えます。

それでは、議事に移りたいと思っております。浜松市行財政改革推進審議会条例第7条第1項により、「審議会は会長が召集し、会議の議長とな

る」ことと規定されておりますので、これより議事の進行は鈴木会長が議長となり、会議運営を行っていただきます。

それでは、鈴木会長、よろしくお願いいたします。

鈴木会長

それでは、第1回浜松市行財政改革推進審議会を開会いたします。本日の議題は2点ございます。

議題の(1)「所管の事務概要について」、浜松市総務部及び企画部からのご説明をいただきます。それぞれ45分間で必要に応じて委員からの質疑にもご回答ください。それでは、各部長からご説明をお願いします。

(1) 所管の事務概要について

浜松市総務部 鈴木部長から、総務部における事務概要について説明。その後、質疑応答。

鈴木会長

総務部長の説明が終わりました。これより質疑に移ります。各委員から質疑をお願いします。

井ノ口委員

アウトソーシングにより行政の負担を軽減して、効率的な行政運用をしたいというお話がありました。人数的な問題等にも触れていましたが、仮に当局が想定しているアウトソーシングを実行すると、財政的な負担がどの程度軽くなるかについて試算しましたか。

総務部長

アウトソーシングによる財政負担の軽減については、委託料の問題になってくると思います。それぞれの事業によって違いがあり、そこまでの試算はしていません。

伊藤委員

市職員を650人、一割削減するという案ですが、具体的に職種や部門、地域別に具体的な計画はありますか。それとも、今後検討していくのですか。

総務部長

結論から申し上げますと、今後検討していきます。これまでは、事務方ができるものを積み上げ、例えば5年間で何人減らすというものでしたが、今回は目標を先に決めましたので、それを実現するための手段を今後講じていくものでございます。

伊藤委員

一番心配なのは、退職される方の人数が出ていますが、今後力を入れていく分野の職員については、増員も有り得るということですので、単純に一律化できないと思います。アウトソーシングなど具体的な計画に基づき実施していかないと、650人の削減というのはかなり無理があるということになるのではないかと思います。

また、総額の人件費、給与の問題も含めて、今回の選挙でも国家公務員が中心だと思えますが、総額で削減する計画になっているものの、具体的な人数やどの時点でいくら削減するのか、総額はどうか。また、浜松市の場合は、特に合併をしているので、旧浜松市だけではなく、11市町村を合わせて今後どうなっていくかの数字が見えるといいと思います。

650人に見合う具体的な計画、数字、総額を示してほしいと思います。

総務部長

職員数削減に向けた取り組みとして、企画部から説明があると思いますが、アウトソーシングの推進のための新たなガイドラインを定めました。この中では、基本的には現業職を中心としたアウトソーシングとして、保育園、幼稚園が中心になっておりますが、庶務的な事務も含めてあります。一方では、例えば(資料3ページ)医師や医療技術職、看護保健職の需要は増えてくると思います。これらの職については、資格職ということからも削減は難しいと思います。消防職についても削減には議論が必要だと思います。職種によって異なってくるので、一律に3分の1程度というわけにはいきません。ものによってはそれ以上の削減もありますので、業種を捉えながら取り組んでまいります。

人件費は総人件費という捉え方であろうと思いますが、これについては資料が手元にありませんので、具体的な数字については、後日事務局を通してお知らせしたいと思います。傾向としては、ここ5、6年について、退職者が増えてまいります。これに伴う退職手当が現行の制度ですとかなりの金額になるので、職員数は減るものの、総人件費の数字だけを見ると横ばいか、数年の間は微増となってくる可能性があります。

それ以降は職員数減の効果が大きく出る状況になると思っています。

中山委員

今の職員数削減の問題ですが、旧浜松市が合併をしないで行財政改革をこのままやっていくのであればわかるのですが、今度は12市町村が合併したことで、新しい形を作っていくことがこの行革では必要ではないかと思います。その中でこの10年の計画は、当然政令市や区割りということも出てきますので、今までと違った形の中でどういうことを考えられたのか、単なる今までの積み上げだけで計画したのか、新しいしくみによって数字を出されたのか。650名というのは現状の頭の中で考えた数字ではないのかと思うのですが、いかがですか。

総務部長

今までの計画では、事務方が積み上げをして、ギリギリ可能であろうという数字を計画しました。今回はトップダウンのかたちで目標を先に決めましたので、その手段を現在検討しています。その中で、区役所の在り方、地域自治センターの機能等を、企画部の組織担当部門及び区役所を担当する政令指定都市推進部と調整、協議しながら対応していきたいと思えます。

中山委員

それ以降につきましては、各部長に聞いてみたいと思えます。

有高委員

資料の最後の(2)業務の減量化の業務の見直しの中で、「各職場が人員に見合った業務に見直す。」という文章がありますが、ここが一番民間と行政の違いが現れている気がします。人がいるから仕事を増やす、人が少ないから仕事を減らすというところが根本にあるのでしょうか。本来は業務があつて人が減ったり増えたりするべきだと思えます。この観点が違つとおかしくなつてしまつたのではないのでしょうか。

総務部長

これは、見直していく視点の中の一つとして、こういう視点に立つのも必要ではないかということで申し上げたものです。行政の場合、法で決められた業務は当然やつていかなければならないので、その人員について減らすことは到底できません。ただ、やり方を見直す、類似業務を統一することで省略化を図ることは可能であると思えます。これら諸々ある中で、人員に見合った業務はどれ位であるかという見方も必要として、一つの方法として示しました。

井ノ口委員

退職時の特別昇給制度(1号級アップ)をやめるという話がありました。私は管理職など特別な立場にある方々が定年を迎えると、それぞれ第二の人生(外郭団体等への再就職)を歩む道がそれ相当開けていると聞いています。しかし、一般の役職でない職員にはそういうものに恵まれる立場になく、1号級下がるのであれば、ちょうどいい職場があるので早期に退職しようという考えも出てくるのではないかと思います。そうした場合、市の職員のスリム化を考えたときには、切るものを切ることも大事だが、早期退職については、「ご苦労様」という気持ちを表すような別の制度を考えれば、早期退職の人員が増えるのではないかという期待があるのですが、それはありませんか。

総務部長

1号特別昇給しているものの見直し、これは定年退職者についてやっていきたいと考えています。早期退職者については資料(1)にあるように、これを促進するための優遇策を検討していきたいと考えています。

秋山委員

このような審議会には初めて参加しましたが、このような資料を見ると、よく考えられていると関心します。

ただ、企業の経営者の立場では、問題があるのでないかと思います。数値目標の最初に定員、人減らしが出ていますが、どうも本当にやらなければいけないことは人減らしではない気がします。財務の面から浜松市が運営体として、財務的にどの程度破綻していて、その破綻により人減らし、金減らし、結果としての業務減らしを考えることが必要なのではないのでしょうか。最初のところで、年間で経費を何億円、何十億円削減するという目標があって、それに応じて人減らしをするのだという話からスタートすると思ったのですが、今日頂いた資料は中山委員が言われたとおり、現状で積み重ねてきた改善を羅列しているだけだと思います。数値目標の中で一番はっきり聞きたいのは、金額の問題です。企業では、このようなプロジェクトをやるときは、問題の一番大きなところから把握して、だんだん小さいところをやっていきます。問題に対して原因を見つけて、原因に対して対策を考え、その対策については投資効果がどの程度あるのかということを見て、そのプロジェクトをやっていく判断になります。行政の中でも、最初の数値目標のところからお話いただければよかったのではないかと思います。

総務部長

行政の場合、縦割りになってしまい大変申し訳ありませんが、財務的なことに関しては、後日財政部からご説明させていただきます。

会長

まず、「アウトソーシング」とはどういう意味なのですか。役所の仕事を外に頼むことですか。例えばフラワー・フルーツパーク公社や市の建設公社。それらを含めてアウトソーシングという意味なのか。官がやると高くなるから民営化するという意味なのか。アウトソーシングの意味を具体的に決めるべきだと思います。私の理解は、建設公社や道路公社などを作ることや、第三セクター的なやり方ではなく、完全に民間の希望者にやってもらう。それは官がやるよりも安ければという条件をつけての話だと思います。アウトソーシングの意味として、公社を作るやり方なのか、完全な民営化により官はやらないということなのかを、明確にしてほしいと思います。

次に、先ほど総務部長の説明の中で、諸手当について「国、県と同じです。」という説明がありましたが、聞いている側は国と同じだということ、国と同じ金額だという理解をします。しかし、現実はこちらの手当は国も、県も、市もありますという意味で、その中身は、県が5,000円で市が3,000円という場合と、市が10,000円で国が5,000円という場合があると思います。このデータを見ると、ほとんど国より高くなっています。それは認めますか。その点を明確にしてもらう必要があります。

もう一つは、今回650人の職員削減がトップで決められて、積み上げたものではないということを強調していますが、これは非常に問題があると思います。

民間企業でも今年の売上高、利益はトップが決めて、それをどうやるかを下が決めます。そして、下から上げてきたものを合計したら、650人が800人できますとか、350人しかできませんということではなく、両方でやってほしいと思います。必ずしもトップダウンで全部やれとは言いませんが、上から計画が決められたからやっていないということではなく、トップが650人と言い出したら、その翌日からどのようにやるかを具体的に事務方がやっていくということでない、実現は難しいと思います。市長が650人と言ったけれども、下からは700人やるのだというくらいの気持ちで取り組んでもらいたいと思います。

退職時の1号級の問題について明確にしてもらいたいのは、「調整を図る」という言葉になっていますが、「必ずやる」とは書いていません。こ

れが非常に多いと思います。平成17年度というのは平成18年3月のことなので、これをやるのか、やらないのかを、今まだ決めていない、調整を図るといふ言い方はおかしいと思います。県なり国の指導があればやるべきだと思います。

また、通勤手当については、富士市から通っている職員がいたということが過去にありましたが、やはり限度を設けるべきではないかと思います。諸手当の見直しについては、今あるものをそのままというやり方ではなく、考え直してもらいたいと思います。

次に、人材の育成、教育をすることは重要ですが、私の提案としては、民間との交流を積極的にやってもらいたいと思います。国、県への出向が多いことから、行政の高度な知識を勉強してもらうとともに、民間がどのようにやっているかについても、同じような考え方で人材の交流をやっていただきたいと思います。

次に、残業が減らないという点について、全職員で総残業時間を割ると一人当たり月に2、3時間になると聞きましたが、管理職には残業手当はないわけですから、統計を出す上では、対象者に対しての数字でないといけません。普通は該当者を分母にして割っていくのが常識ですから、ここを明確にしてほしいと思います。この資料については、後日事務局を通してお願いします。

また、定年退職の問題については、今後10年間の退職者数がデータとして出ています。そこで、過去5年間の定年退職者がどれだけだったのか。定年退職者だけではなく、自然減の合計を加えた上で算出しないと、自然退職者だから別枠にすると統計の数字は違ってきてしまうと思います。総人員の中で定年退職者が何人、自然退職者が何人、合計が何人だから、どれだけ採用していくかの計画を立てないといけません。是非データを示してほしいと思います。

中核都市との比較としては、各市によってアウトソーシングをやっている業務がどうであるか、市営の電車、バスなどもあることから、一概に数字を並べて比較できないと思います。非常に誤解を受けやすいので、同じ比較ができるように算出してほしいと思います。

特殊勤務手当については、資料に手当の名称は書いてあるが、金額が書いてないので、資料はすべて数字を記載してください。また、月額一人いくらというものと、本給に比例したパーセンテージで付く手当と、二つあると思いますので、それを区別しないとわからないと思います。特殊勤務手当の支給状況には、職員数6,241名の中に管理職が含まれている。

それで29%になっていますが、管理職、該当者を外すと4割近くになるのではないかと思います。

諸手当の国との差異、金額は同じか、システムが同じかを見直しする場合に、それを明らかにすべきです。通勤手当、宿直手当、管理職員特別手当にしても、市の方が高くなっているということについてどうするのか。

もう一つ、別紙3の資料の職員の福利厚生についての表に、と×がありますが、災害弔慰金の×は、どこの会社でもやっているような互助会(職員が出し合う)。これは市の支出に関係がないもの。は市が負担しているもの。しかし、この文面を見ると、互助会と市の両方が出している と×を明確に区別しないと誤解を受けやすくなります。完全に市が出しているのであれば、だとか、のなかでも市がどれだけ出しているか、パーセンテージを示す必要があると思います。保健・元気回復活動助成金、スポーツ大会、結婚祝金など非常に広範囲であることから、これらを民間と比べて検討してほしいと思います。×はいいですが、の割合をどうするのか考えてほしいと思います。

残業が多いことについては、対応策は何かやったのか。放っておけばパーキンソンの法則でどんどん増えていくわけですから、仕事の中身を改善し、市の部門によっては時差出勤をするなどして、例えば3月、9月の納税の時期に忙しい部署などは、業務の改善で時差出勤が必要になっているのではないかと感じています。この点については事務局へお知らせください。

以上、依頼した資料については事務局と相談して提出してください。

伊藤委員

政令指定都市になると、区役所を設置して、区長を置くことになります。そして、区役所を作れば部制として部長も置くことになります。区制は法律で決まっていますが、区長の下に部制がないといけないということは決まっているのですか。

総務部長

特に決まっていません。

伊藤委員

なぜこんなことを言ったかということ、市役所は縦割りで、総合的なものを組み立てることが難しく、情報の風通しに問題があります。我々の企業でも、職制を一段階作るとするのは大変なことを意味します。また、職制が一階層増えることは、組織というのはどうしても人間が増えてきます。

できれば、区ができて部ができればと思いますし、区役所ではなく本部（本庁）で今までどおり進めていくことはできないのか。結果的に他の政令市は区になっていますが、区長はわかりませんが、局長を置く制度（局制）は決まっているのですか。

総務部長

組織についてはそれぞれの自治体で決めることができます。

伊藤委員

私が検討していただきたいのは、業務の在り方の中で、どうしても階層が一段増えると、すべてが区長 部長、または局長 部長となるのか、つまり、区を作って部長を作るから、こっちも局長、部長にするのか、業務の中から出てきているのかをご検討いただきたいと思います。私はできる限りフラットな組織、情報も風通しがよく、横の連携もとれるような組織が望ましいと思います。将来行革で人を減らそうとっている時に、組織そのものが拡大してしまうことになりかねないということから、一つ階層を増やすことは避けるべきではないかと思います。

会長

今、伊藤委員が言われたことは、従来は市役所があってサービスセンターがあり、組織としては2つ。今度は市役所があり、区役所があり、自治センター、サービスセンターという4段階になる。本庁でやること、区役所でやること、自治センターでやること、サービスセンターでやることと、4つに小間切りにしてやらなければならないのか。2段階から4段階になる。それを縦割りで区切ると組織や人が増えてしまう。すでに部長の上に局長を置くこととし、給与表まで作られていて、本当に局制が必要なのでしょうか。

また、区役所、自治センターの概算の人数が、普通の会社の課の人数に比べて少ない。しかし、縦割りだから道路工事の話と福祉の話を一人で担当するわけにはいかない。0.5人と0.5人は結局一人ずつになり、結局二人になる。こういう縦割り行政の中で、そういう問題点があることから、現在の市役所とサービスセンターというやり方が1番良いと思います。

今度、産業展示館の所にも区役所を新設するというので、12市町村に地域自治センターができて4つ（4段階）になることは問題です。また、部制、区制、局制についてはすっきりさせる必要があります。合併によって水ぶくれになるといって少し語弊がありますが、合併によって拡大するのではなく、合併して効率を上げて、縮小するという組織が望ましいとい

うことが、伊藤委員からのお話であったと思います。

中山委員

今、一般企業で何が大変かという、団塊の世代の退職にあたって、その後どうなっていくかが問題になっています。お金の面で言えば、団塊の世代は退職給与引当金を取っているわけですが、市の場合、職員数を減らしても人件費が増えるということは、引当金を十分確保していないためであり、その時に一気に支出するということではいけない。平成17年度は84人、その後は100名も増えれば3,000万円の退職金とすれば、30億円の余分な資金が出ることとなります。そこをしっかりと見ていかないといけない。本来は、それを積み立てておき、実際に使える金額を明確にしておく必要があります。早期退職によりさらにお金が出ていくことになれば、一般事業はどうするのですかととなり、その分、一般事業を縮小することになると思います。せっかく数字が出ているのだから、どれくらい財政が圧迫するかということも大きな問題ですので、そういう数字も出してもらいたいと思います。早期退職がどのくらいあるか、早期退職者がいれば、人件費(退職金)も上乘せになるということからも、一般企業と同じようなバランスシートにして、実際使える資金を明確にして、市民にわかるようにして示してほしいと思います。

事務局

総務部の事務概要については終了といたします。

次に、企画部長からご説明をお願いします。

浜松市企画部齋藤部長から、企画部における事務概要について説明。

その後、質疑応答。

会長

企画部の説明が終わりました。何かご意見、ご質問等がございましたらお願いしたいと思います。

井ノ口委員

伊藤委員からもお話がありましたが、局制の問題で資料の7ページに

「権限を局長や区長にできるだけ移譲する」と書いてあり、すでに局制は前提となっていますが、この考えに間違いはありませんか。

企画部長

まだ決定はしていません。組織については企画部の行政経営課が担当していますが、既存の政令指定都市の組織を見て、局制が多いということで局制をもとにした組織編成を考えています。しかし、簡素で効率的な組織を目指すためにも、区役所の充実との関連を踏まえ、平成19年4月1日からの組織でありますので、今後内部で十分な詰めを行いたいと思います。また、それには当審議会（行革審）のご意見を十分に踏まえていきたいと考えております。

伊藤委員

組織の話が出ましたが、本で読んだことがあるのですが、日本の財政システムもそうですが、大きな都市も過疎地の都市も同じような行政のシステムを全部作ってしまっています。結果としてコストアップ、特に首都圏の税を配分することをやってきた。そして1兆円近い借金が行政でできてしまった。政令指定都市になった時に、やはり300万人の政令指定都市と、最低100万人、今回は70～80万人でも政令指定都市になれる都市と、すべて同じ組織、やり方をとってしまうことになる。今、議論しているのは、資料にもあるように、他の政令指定都市と単に比較してどうなのかという発想になっています。浜松市としてどういう組織が将来的に一番良いのかを是非検討してもらいたいと思います。また、総合計画の話の中で、10年間の新市建設計画は、非常に総花的になっていると思います。日本中をすべて同じように開発して、同じように道路を整備して、必要ない所にも高速道路を作ってしまうようなことになってしまいます。浜松市は、浜松市の本当の中心と山間部の自然を守りましょうという違い、メリハリをつけた計画にならないといけないと思います。合併協議の中で、それぞれに出てきた計画をまとめられていると思いますが、私はこの計画は、全部行うということではないと理解しているが、どうなっていますか。

企画部長

新市建設計画は平成26年度を終わりとしますが、合併協議の中では、新市建設計画を可能な限り尊重することとしました。したがって、この新市建設計画は、新市全体を捉えた場合のベースにはなりません。今度の新総合計画の策定では、初めての試みとしてワークショップ方式、策定委員会において策定していく方法を取り、分野別のワークショップと区別のワー

クシヨップを行い、もう一度原点に戻って議論していくことが必要だと考えております。本当にそれが必要なのか、財政状況も踏まえて考えていかなければいけません。そこでお墨付きをいただき、総合計画としていきたいと考えております。従来計画も同様で、財源、つまり財政的にどうかが一番重要だと思いますので、財政部と十分な調整を図っていきたいと考えております。

伊藤委員

特に、財政計画が一番重要だとの話がありました。財政計画というのは、まだ当然まとめきれていないと思いますが、合併協議会だよりのパンフレットの最後のページにグラフが二つあり、歳入・歳出について特に問題はありませんとしか書いてないような気がしてなりません。なぜ国も県も市町村もこの議論をし、合併していくのかという基礎は、財政がパンクして、サービスができなくなってしまう可能性があるからであり、その兼ね合いも含めてPRする必要があると思います。これらの情報により、計画を全て実施していくと皆様が思い込んでしまうと、事実と全く違ってしまうこととなります。是非メリハリをつけた議論を今後してほしいと思います。

中山委員

企画部長から政令指定都市移行に伴って、本庁と行政区、地域自治センターと行政組織が拡大し、複雑化するとの話がありましたが、全くそのとおりだと思います。その場合、今、企画部では何を削減しながら複雑化、拡大化していく組織をスリム化していくのかについて、具体的な案があれば教えていただきたいと思います。

企画部長

やはり、今までの事務の見直しが一番だと考えております。自分達が行っている業務が、本当に必要かどうか、さらにその必要な業務を誰が行うのが適切なのか。そのすべてを公務員が行わなくてもいいのではないかと議論が一番先にあります。したがって、民間委託をはじめ、根本的に民営化していく必要がある業務についてアウトソーシングを進めていきたいと考えております。そして、業務を整理した上で、できる限り小さな市役所（本庁）にすることでスリム化を図り、その分、市民の皆様には区役所に行ってください、そこで、ある程度の相談業務を含めた事務が完結できるようにするかたちを考えております。この考え方の中で、アウトソーシングによってどれだけスリム化できるか、指定管理者制度によって、どれだけ外郭団体を含めて削減できるかについて、考えながら、取り組ん

でいこうと思います。

中山委員

単に事務の見直しやアウトソーシングだけで職員650人を減らし、組織も複雑化していくのは大変なことです。相当思い切って、やり方自体を変えていかないと難しいものです。もっと新しい方法を取り入れるためにも、「ここを改善する」というところを是非出していただくと、市民もわかりやすいのではないかと思います。期待をしております。

企画部長

実は課題が二つあります。一つ目は、合併協議の流れの中で都市内分権を進めるため、クラスターとしてそれぞれの地域にある程度の権限を移譲して、それぞれにしっかりやっていくということになりました。私たちもそれが正当だと考えておりますが、組織全体にとっては多少重荷になる部分もあります。また二つ目は、旧浜松市は中核市でしたが、周りの市町村は中核市ではありませんでした。周りの市町村にとっては、中核市業務が上乘せになり、さらに政令指定都市の業務が上乘せになります。これらの増大する業務については未経験な部門であることから、この二つの課題をクリアしながら、スリム化を図っていくのが一番の課題と考えております。

井ノ口委員

政令指定都市になって行政の負担が増えていくのでは困ります。そのためにも市民協働が絶対に必要だと思います。その中で、市民協働推進基金がありますが、担当者によるとこれに振り込まれる寄付金がほとんどないという状況にあります。市では「市民協働 たねからみのり」という事業がありますが、種がないものに市民は関心を寄せないのでないかと思います。せっかく作った市民協働推進基金が、種がないために呼び水にならない。そこで、呼びかける事が大事なので、是非、種を蒔いてくださいというお願いをしたい。過去の実績と、基金を市民にわかりやすく啓発してもらいたいと思います。私も過去2回寄付をいただいておりますが、私のところに指定して寄付をしてくださった方が、今年度は、面倒だから直接私のところに50万円を持って来られました。したがって、これが形骸化しているのではないかと思います。

是非、この基金を啓発して、広報はままつにも掲載していただき、広く市民理解を得ていくための、種になるような措置をお願いしたいと思います。

秋山委員

市の行政は売り上げがあって、経費が発生するというものだと思います。市民サービスには人件費をはじめとした費用がかかり、売り上げのところは市民税を上げたり、企業からの税金だと思います。そこで、企画部はどちらを中心にしているのですか。

企画部長

ほとんどが支出をしていく部門だと思いますが、その中で行政経営課が担当している行財政改革を担当する部門と、自分達の業務・事業を評価する行政評価の部門、この二つが歳出を抑えている部門です。

秋山委員

プロフィット（もうけ・利潤）の考え方でいくと、企業誘致をするための具体的な策はあるのですか。つまり、浜松市はこういうまちであるから、企業誘致ができるのだという目標設定等の項目があれば教えてほしいと思います。

企画部長

企業誘致は商工部で担当しておりますが、企画部にお話が来る場合も多いです。まず、企業誘致に適した土地があるかどうかという調査。そして、その土地が企業にとって使いやすいか、基盤となる上下水道、電気等が整備されているかなどについて、企画部が中心になって検討しています。また、商工部については、国、県の制度等も踏まえ、市の独自の制度でどこまでできるかを検討し、それによって企業が来てくれるかという作業をしています。

秋山委員

入るお金が増えないと、使う経費も使えないので、経費だけの話になりそうだったので、気になり質問してみました。

企画部長

基金のお話については、資料2にありますように、井ノ口委員が関係しているマチャプチャレ基金への2件の助成実績がございます。基金残高が189,671円と非常に少ない基金となっています。これについては、市民協働の審議会を設置しております、その中で議論しております。その中では、行政が準備した基金では、行政に頼ったものになるのではないかと。また、自分たちがNPOとして活動するのであれば、自分達で資金を準備する努力をするべきではないかという議論が出ております。そこで、

この基金については、財政が直接資金を準備するのではなく、なるべく多方面からの寄付により運用していくことを、よりPRしていきたいと考えております。

会長

企画部というのは組織の中核であり、縦割り行政の中で各部門への調整能力や、指示を行う頭脳部門です。区役所や局制の問題が出ましたが、日本というのは村が一番下で、次に町、次に市で、その市の中で中核市がその上で、中核市の上が政令指定都市という構造から、政令指定都市が一番上になってしまった。しかし、このような発想を持って組織や事業をやられては困ります。例えば、政令指定都市になることを前提にされていますが、浜松市が政令指定都市として自慢でき、特徴として言えることは何かあるのでしょうか。高山市の次に面積が大きい、人口密度が520人で一番まばら、4万人未満の区役所がある。京都市東山区は4万4千人で政令指定都市の中で一番小さな区役所ですが、これは昭和の初めにできた区であり、その後はこれほど小さな区はない。その上で7区制にした。そして、政令指定都市の中で農業生産が1番か2番。特例で80万人の人口で政令指定都市になれたとしても、一人前の政令指定都市ではないということを前提にして、考えていかなければならないと思います。将来的に100万、200万都市になる可能性を秘めているのか、いないのかは別問題としても、現実問題としては、今挙げたどの例においても、政令指定都市として胸を張って自慢できるようなことではないということ、中核市に毛が生えた程度の政令指定都市であるということを前提に、市全体を企画、運営をしていくのが重要です。こういう点で企画部長は、市の頭脳ですから、よろしくをお願いします。

次の質問は、新総合計画についてです。合併協議会で論議した10年間で3,540億円の新市建設計画をやることが公表されています。その中身を見ると、市営住宅に住んで家賃を滞納して徴収もできないのに、まだ市営住宅を作ろうとしている。そういうことはもうやめてほしい。しかし、市営住宅をたくさん作ることになっている。1箇所見てみると、整備や補修を含めて1軒3,000万円かかる。100人が入居すると、80万人の中で100人だけが3,000万円の家に住むということになり、どうも不平等ではないか。このように中身を見ていくと、疑問を感じるものがたくさんあります。合併協議会で決めた新市建設計画の3,540億円と基本計画(総合計画)がありますので、伊藤委員の質問への回答を聞いてみると、これは考え直さなければいけないと思います。合併しようと言っ

て、甘い言葉をかけたものの、現実にはもう一度見直さなければならないというところに来ていると理解していいのでしょうか。これは重要な問題だと思います。市議会の先生や合併協議会のメンバーの方もいると思いますが、3,540億円の計画を実施することは、大変な借金を作ることにもなります。3分の1を自己の借金とすれば1,000億円増えますから、その辺をよく考えていただきたいと思います。

企画部長

この総合計画の終わりの年度を、新市建設計画の年度に合わせていますが、新市建設計画をそのまま確実に実行することが決まっていれば、総合計画を作る必要はありません。総合計画を作るということは、諸々の条件を踏まえて、また考え直すという観点で行っています。そして、個々の行政事業のことで言えば、市営住宅が必要かどうかという議論は、都市部の市営住宅と山間部に必要な市営住宅とは、状況が異なりますので、それぞれ必要かどうかの議論はあると思います。これらについては、区のワークショップなどで議論してもらい、作るとしても手法により民間活力を導入したり、あるいは特定賃貸住宅のように民間で行っていただき、行政は少しの支援をするだけという手法も考えられます。新市建設計画については、皆様の夢の詰まった計画として、見直しは必要ですが、できる限り実現できるようにしたいと考えています。

会長

総合的によく考える必要があると思います。それは政令指定都市として一人前ではないという前提の中で考えていく必要があるということだけを、言わせていただきます。

伊藤委員

私は広報が非常に重要だと思っていますので、広報を強化すべきだと思います。広報というとPRで、浜松市がサッカー選手を起用したのがありますが、あれは広報でなくて広告です。広報というのは基本的に、私たちがどう考え、何をしていくかということをもマスコミに流す。つまり、ニュースバリューがあるということだと思います。

また広報の中にER、従業員向けというものがあります。つまり、市の職員の方が本当に理解しているのか、そこに市長なり行政のトップが広報を流し、共通の理解を持つことは非常に重要です。いくらトップが何かを言っても、末端の職員が違うこと考えて、毎日自分の業務しか考えていないようでは、整合性にならない。

もう一つがIR、企業では株主、浜松市においては住民という意味になりますが、住民に本当に正しいことをわかりやすく、行政の言葉ではなく民間の言葉で伝えてほしいと思います。現状ではバランスシート等も含め、それが非常にわかりにくいのです。先ほども出ましたが、「調整する」というのは、政治家や行政の方が言うと、「やるような雰囲気ではあるが、要するにやらないことだ。」という新聞などの解説があったりします。そういうことを踏まえて、数字を含めてわかりやすくしてほしいと思います。

また、先日、テレビで福島県の矢祭町という7,000人の町が合併しないという宣言をした中で、議員も減らす、行政も一人何役もこなす、住民も行政に参画するというので、合併しないことによる危機意識を持っています。そして、合併しないからコストをどんどん下げている。このような市民の協働のプログラムを正しい情報として市民に出していくことが、市民の協力体制を得るために必要なことだと思います。

先日の日経懇話会のシンポジウムでも、ケネディ大統領の「国民は、国から何をしてもらえるかではなく、国のために何ができるか。」という話を捉えて、市民がこのまちに向かって何ができるのか、という提案がありました。行政も、私たち市民も、意識を変えていかないと、今のままでは確実に国も地方も財政的に破綻することは明らかです。そういう意味を含めて、広報は広告ではないということを前提にして、広報を強化してもらいたいと思います。

中山委員

広報のお話がありましたが、関連して情報化の問題についてお話ししたいと思います。各企業も情報化によって人員削減ができています。市においても電子自治体の構築、行政内部事務の効率化を言われていますが、具体的に何をするのでしょうか。例えば市民サービスで最も望ましいのは、家庭にしながら行政サービスを受けられること。その次は近くの施設に行っていること。そこで、今、サービスセンターとか本庁、政令指定都市になれば区役所というお話がありましたが、本庁や区役所、サービスセンターに行くことをなるべく少なくするには、やはり情報化ということになると思います。浜松市が日本で1番の情報化都市になることは可能だと思います。それには職員10名ぐらいのコールセンターを作って、そこに電話すれば何でもわかるようにして、市民がなるべく動かず自宅で相談ができるシステムを充実してほしいと思います。そうなればパソコンで、またパソコンを扱えない場合は郵便局、コンビニでとなり、近くのサービスセンター、区役所に行くということになると思います。日本の中でも札幌市は

情報化が進んでいると思います。そういうことにお金をかけることは、市民サービスになるのではないかと思いますし、情報化の推進によって人員削減ということも併せて考えてほしいと思います。そういうことが新しい新市計画の中で重要ではないかと思います。

会長

職員の諸手当についての論議がありましたが、行財政改革というのは痛みをみんなが受けるということです。市の職員だけが受けるのではいけない。市の幹部も、市民も痛みを受ける。総合的な痛みをみんなが受けるという前提で、アイデアを出していただきたいと思います。そして、優れた人には思い切った飛び級も出し、よく働く人との違いを明らかにすることは絶対に必要です。市の幹部も、職員も、市民も、みんなが痛みを受けて分かちあうという精神で、アイデアを我々も出しますので、そういう考えを持っていただきたいと思います。行革審でいろいろ言っても、皆さんが受け入れてくれなければ、なかなか前に進みません。また、総務省の行政通達でできないということでは何もできないことになりますので、思い切ってやっていただきたいと思います。幸い、財政部長に総務省出身の平木さんが就任されたということですから、いい点は本省に提案し交渉していただきたいと思います。

企画部長

資料につきましては現在の直近の数字を出していく方針であります。足りない部分も多々あると思いますので、各部共通で指示にあったものを新たに作成します。

会長

ほかに質疑・意見もないようですので、企画部の事務概要については終了といたします。

続きまして、政令指定都市推進部長から説明をお願いします。「所管の事務概要について」、及び、議題の(2)「新設区役所について」は関連がありますので、一括して説明をお願いします。

(2) 新設区役所について

政令指定都市推進部長から、新設を計画している区役所について説明。その後、質疑応答。

会長

政令指定都市推進部長の説明が終わりました。これより質疑に移ります。各委員から質疑をお願いします。

中山委員

区役所の機能の問題について質問します。機能を充実した区役所、地域完結型区役所とありますが、区役所の予算については合併協議会の中ではわずかしか入っていませんでしたが、例えば相当な予算さえあれば、区役所で地域完結型が機能するのでしょうか。現実には、多分できないことだと思いますので、そうすると地域完結型区役所ということの意味が、国、県、市の三位一体と同じような考え方になるのではないかと思います。

また、区役所の機能の問題で、公平性の確保の観点から、それぞれの区役所を全て同じようにして、人口の多いところでも、少ないところでも、全部同じ機能を設けるのですか。もう一度この二点について確認をとりたいと思いますのでお願いします。

政令市推進部長

一点目としては、区役所の機能の中で予算を多く配分できるわけではなく、機能の充実や地域完結型になるかというご質問だと思います。機能の充実、地域完結型については、区長に権限を降ろすということは当然ですが、市民サービスの点で、区役所で事務を完結させるということです。また、予算があまり多くないというのは、地域振興事務、地域のまちづくりの予算や1市多制度の予算についてだと思われれます。また、地域完結型機能の充実については、市民の皆様が区役所へ来ていただければ、わざわざ本庁に行かなくても済むであろうということを考えております。また、区役所の機能として、公平性の観点から人口差についてどうかということについては、当然区の人口は区役所の大きさという点で大きな要素となります。しかし、地域によって特殊な事情もありますので、今回はB・C・E区の職員の算定を想定しましたが、今後地域の実情、政令指定都市移行時の新たな業務をどこで、どのように行っていくかということも含めて考えてまいります。

なお、人口差につきましては大きな問題だと思っております。

伊藤委員

B区の例で、それぞれの課と業務内容、人数が出ていますが、それぞれ市役所にある様々な課と打ち合わせをして、区の機能についての大きなコ

ンセプトに基づいて議論をした結果、この人数が必要と判断して出たものなんでしょうか。これ以外の区がまだ想定されていないということは、あまりそれぞれの課と議論されていないのではないのでしょうか。現実にはそれ以上に必要な所と、そうでない所が出てくるのではないのでしょうか。

政令市推進部長

今回の職員の想定にあたりまして、各課との議論は主なところについては話をしましたが、個々の課について話をしていません。時間的な問題もあり、個々の課と議論をしていると、職員数も多くなってしまいます。したがって、この職員数を目標といいますか、限度として考えました。それぞれの職務については、企画部でもある程度積み上げをして出した数字でございます。他のところについても想定はしておりますが、いずれにしても、企画部、総務部による各課との調整を踏まえて、来秋までに最終確定するというところで、考えております。

伊藤委員

地域自治区というのが、浜松市の政令指定都市になっていくときの特徴、他にない例という話がありましたが、人口が少ないところを含めた11市町村を合併しながら、一気に政令指定都市を目指すということですが、区役所だけではまとめきれないため、過去の行政区(市町村レベル)できちんとまとめながら、時間をかけていこうというのは理解できます。結果として残りの4区で920名として割り振ってあるところでも、地域自治区を設けるところでは一気にできないと思います。時間もかかると思いますので、この点について配慮することはいいと思います。

そして、新設される区役所については、過去の慣習にとらわれず、さいたま市をベースに浜松市はこうするというのではなく、メリハリをつけて、将来的には合併して自治区を設けたところに区を持っていった時に、参考になるようなモデルをつくるという発想が必要だと思います。他の政令指定都市と同じ比率で展開しても、浜松市の特徴である過疎地のところまで多くの市町村が合併して、区を作り、自治区を作るという部分だけがヘビーに残る可能性があります。そこをカバーするためにも、新設した区ではどういう知恵を使って、小さな行政で進めるのかについて、もう少しそれぞれの部門と議論を重ねてほしいと思います。

秋山委員

少し過激な意見を言わせていただこうと思います。この審議会の中で、区役所の問題、区割りの問題が一番大きなテーマとなっており、とても難

しい審議会だと思っています。それは、間違ったところから細かい改善や改革を始めなければいけない、つまり、間違ったところから始まっているのではないかということが一番大きなところですよ。

合併協定の遵守という言葉で入っていましたが、合併を協議している段階で、1市多制度、都市内分権という言葉がたくさん出てきました。1国2制度をやった自由主義（民主主義）と共産主義の2国が、香港を合併するためにありましたが、うまくいくわけがありません。生き残るための合併をして、都市間競争に勝つために政令指定都市化をしようとしているところで、1市多制度をやるということは、やはり間違ったところからスタートしていると思います。そういう意味では、7区割も審議会で承認されましたが、その理由というのが、既に内定しているからという理由です。何のために審議会をやったのか。これは市長が責任を取るべきなのですが、7区割りには絶対に反対です。というのは、多ければ当然無駄が出て、区長もいれば局長もいて部長もいる。3区であれば少なく済みます。役所の仕組みとしてもシンプルになり、業務的にも無駄がなくなります。企業はピラミッド型で非常に階層の多い構造の時に問題が起きていましたが、今は、生き残るために文鎮型の浅い組織にしています。つまり、原点のところの問題があるのです。

しかし、今の時点で3区にすることはできないと思いますので、この7区割りを認めるにしても、3年以内に区割りをもう一度見直すというくらいのことは、議会を含めて考えていただきたいと思います。個人的な意見で審議会の意見ではありませんが、参加させていただいたので、発言します。

もう一つが、3年以内に見直すのであれば、この間に区役所は新設すべきではないと思います。建物を建てればお金だけでなく資源の無駄遣いになります。区役所を作らずに済ませる方法としては、賃貸で済ませることはできないのか、あるいは民間の空いている土地に安く、建て貸してもらって家賃を3年間払う。その後、借り続けられないことになれば、保証金を払ってでも、その建物が他の用途に使えるようにする。このように、区役所にしか使えないような建物を今建ててもしょうがないと思います。それが一番大きな提案です。空きビルはないのか、借りられないのか、建て貸しができないのか。

また、建てるのであれば少しでも安くしたい。今出ている金額は坪でなく㎡単価で31万円。この仕様で建てると非常に大きく、きれいなホテルのような建物が建つのではないかと思います。そういう意味では最低限の

仕様と目標単価が重要になると思います。目標単価というのが最近はやっていると思いますが、公的なところや研究機関が補助金を出すのではなく、非常に厳しい仕様を出し、その仕様に対して企業が努力することによって、目標金額に抑えたところに発注する。グローバル調達という形で仕様と目標単価をはっきり出して、オープンな談合のない世界で、建物の単価を極力安くするようなことを考えていただけたらと思います。個人的な意見ですが、言わせていただきました。

中山委員

伊藤委員とも関連しますが、B区役所は人口10万1千人で140名の職員ということでしたが、別の見方をすると静岡市の駿河区役所では人口20万7,365人で166名の職員ですから、その職員数でどのように20万区民の行政運営しているのかについて、調べた上でこの数字が出ているのでしょうか。さいたま市の例も出ていますが、駿河区はB区の2倍の人口であり、B区とE区の人口を合わせれば、20万5千人になります。分区するというのはコストがかかるのだという認識の中で、何を合理化するかを考えなければいけない。そして、そのために何をするかということではないかと思います。静岡市の状況については当然ヒアリングをしていると思いますが、その辺の事情がわかれば教えていただきたいと思います。

政令市推進部長

静岡市の区役所の様子は承知しています。人口、職員数は中山委員の言われたとおりでございます。参考に資料の14ページのさいたま市西区との比較ですが、静岡の場合は総務企画課に相当する地域総務課に12人います。これは、さいたま市と同じ人数です。この違いというのは、備考欄に書いてあるとおりで、さいたま市西区との違いがそのままの理由になっております。また、地域振興課、これは静岡市ではまちづくり推進課として6人、これについては、5人多いのですが、地域協議会は浜松市独自のものです、そのために増えています。区民生活課3人、税務課11人、国保5人ほど人口差に応じて増えています。浜松の、まちづくり管理課は静岡市にはありません。また、浜松の社会福祉課ですが、静岡市では、社会福祉課、児童福祉課、障害者支援課の3課に分かれています。

会長

中山委員の質問は、課の職員が何人いるのかということではなく、縦割り行政の中で、どのように合理化していくのかということです。

政令市推進部長

静岡市では、本庁に力を注いでいます。浜松市はクラスターということで、都市内分権を進めるため、この違いが出ております。

井ノ口委員

E区の事務事業の内容ですが、A・B・C・E区が旧浜松市ですが、E区には、旧雄踏町と旧舞阪町が入っています。合併協議会の約束事であれば別ですが、A・B・C区については保健所の事務、産業振興の事務を本庁で行うとありますが、E区だけが区役所でこの2つの事務事業を行うとなっています。これは合併協議の約束事でこうなったのですか。E区には舞阪よりも遠い庄内地区も入っていて、旧来は市役所で事務を行ってきましたが、旧雄踏町と旧舞阪町との約束事があってE区だけが、新たに2つの事務事業を行うということですか。

政令市推進部長

旧雄踏町、旧舞阪町と約束したわけではありません。基本的に合併時のサービスは落とさない、維持していくことを原則としました。雄踏、舞阪にはこういう業務が現実にあったので、それを区で行うこととさせていただきます。

会長

それでは、締めくくりをしながら、私の意見を言わせていただきます。

企画部長の合併協議会の決定事項に対しての話と、政令指定都市推進部長の合併協議会協定の遵守と、やや意見が分かれていると思いました。

また、資料には人口が減少するということが書かれていましたが、合併協議会だよりを見ると人口は4万7千人増えるとなっています。この増えるのと減るのでは大きな違いになります。これでは平成7年から81万2千人に6%増えるとなっています。この矛盾点が二つあることをご指摘申し上げたいと思います。これはどちらかにしてください。

次に「区役所、地域自治センター、市民サービスセンターの役割分担イメージ（標準モデル）」の資料には、市民サービスセンターは市民生活・税金・福祉・保健・教育とあります。地域自治センターでは上記事務に加え次に掲げる事務を行うとあり、また、市民生活、税金、福祉、教育が入っています。区役所でもまた同じことが書いてある。これはおそらく縦割りの組織ですから、例えば税金でいうと、税金を納めてくださいというのはサービスセンターでやり、督促するのは地域自治センターでやる。その督促を集計するのは区役所ですというような、税務事務の縦割りのマイナ

スとして、サービスセンターと、自治センター、区役所に同じ仕事で少し違ったものが3人いる。この仕事が0.5、0.8、0.7であるとするならば1ヶ所にまとめれば3人はいらなくなる。これは縦割りのマイナス現象。区役所の大きさの問題などが出ていますが、市役所があって、区役所があって、自治センターがあって、サービスセンターがある。この役割が分かれていくことで、縦割りのマイナスが出てきている。

これを土木事業と教育の事務を一人でできるかといえればできない。できないのならば、それは区役所や自治センターに集中すれば良いのであって、すべて縦割りで権限を細分化してしまうのが一番問題ということで、先程から論議されているわけでありませう。

我々が、7月にこの行革審のお話を受け、委員全員ではありませんが集まり勉強した時に、合併協議会の決めたこと、区役所について決めたことには触れてくれなくていいとあったのですが、そういうことにも触れてもいいのかどうなのか。この審議会に対して3つの項目が諮問されましたが、市議会や市の職員も3つの項目について審議するだけという意見と、市政全般について議論するという意見に分かれていました。事務局でも3項目が主であって、市政全般は従であるという意図的なものが見受けられたのも事実です。しかし、私は市政全般のことについてということで引き受けました。そうすると、合併協議会や区役所について決めたことに一切触れてはいけないというのならば、行革審は成り立ちません。今まで決めたことにはノータッチというのは非常に問題だと思います。

行革審でもやはり合併協議会や区役所について決めたことにも触れるべきだという意見が非常に強かったので、今日、多数の意見が委員から出ているわけです。秋山委員は個人的な意見として発言されましたが、やはり7区には触れてはいけないのか。言い出してはいけないのか。ここを明確にさせていただき、区役所の問題や合併協議会で決めたことについても、もう一度見直すということをお願いしたい。

また、「小さな市役所、大きな区役所」というキャッチフレーズがありますが、これがそもそもイメージとして大変な間違いを起こしたと思います。大きな区役所というのは大きな建物を作ることではないのです。市の本庁まで来なくても、区で全て決定できる権限を区役所に与えるということです。そこで、区役所の現状の規模を申し上げると、札幌の一つの区あたりの人口が18万2千人、仙台が19万7千人、さいたまが11万6千人、千葉が14万6千人、横浜が19万人、川崎が19万9千人、名古屋が13万1千人、京都が12万6千人、大阪が10万3千人、神戸が

16万4千人、広島が13万9千人、北九州が14万2千人、そして福岡が18万6千人という人口です。つまり、浜松が一番小さいということになるのです。そこで、区は3つでもよかったのではないかという議論をここで蒸し返すことはしませんが、秋山委員のように、5年の内に見直したらどうだという意見になるのです。旧浜北市と北遠は、8万9千人と4万人で合計すると12万9千人になります。そうすれば6区になる。今さら仕方ありませんが、正しい意見は言っておきたいと思います。

浜松産業展示館のC区役所と南部のB区役所についても、そのエリアは今までは浜松市役所でやっていたのです。しかし、政令指定都市になると区を作ることが法律で決まっています。ならば5人か3人の職員で区役所を作ればいい。今まで浜松市役所でやっていたのだから新設しなくてもいい。借家でどうかという話も出てくるのです。

京都市東山区が4万4千人で最小の区ですが、これは戦前に出来た区で浜松の千歳町のような場所が過疎化して人口が減ってきたところだと思います。もともと田舎ではなかった。だから浜松も7つの区役所は3つにできるのでないかという意見をもう一度出したいのですが、それを言うのは今までの過程を根本的に壊してしまうから、7つは仕方がない。

そこで今、何を直せるかと言うと、区役所の大きさなのです。4月29日に出た計画では、75億円で出ています。

政令市推進部長

それは、全部の区役所、総合事務所の改修費も含めてでございます。

会長

その後、1区役所あたり25億円という話が出て、13億円になった。1㎡あたり30万円は、1坪100万円です。今日来られている方々で、ご自宅は坪いくらで建てましたか。概ね50万円以下ですよ。坪100万円なんてことは絶対に有り得ない。そこで、見積もりで坪100万円、落札率50%なら坪50万円で作ることになります。ただ、あまり安くすると一次、二次、三次下請けが困るのではないかという話がありました。そこで私が申し上げたいのは、東京の大手建設会社に設計をお願いすると設計料を取られます。しかし民間会社は設計料を払ったことはない。それは建設会社に直接設計をやらせるからです。例えば大手建設会社に頼むと、それを二次、三次下請けに出すこととなり中間マージンを余分に取りられる。区役所程度の2、3階建てのような建物であれば、浜松の建設業者で十分設計もできるし、仕事もできる。そして浜松にお金が落ちる。このくらい

の建物なら浜松にお金が落ちるように、第一次下請けを浜松にやらせて設計費も払わない。こういうやり方がコスト低減につながるようになります。

銀行は三和銀行と東海銀行が一つになり、三菱銀行と東京銀行が一つになり、四つが一つになった。人員整理という意味で大変な血を流している。会社の合併もそうでしょう。金融は血を流しているが、土木関係は公共事業が6割ほど減ったけど、あまり潰れていない。土木業者を救済したいという発想があるのならば大変な問題。やはり浜松の地方の業者を使って、徹底した合理化を進めてほしい。1㎡あたり30万円を1坪30万に持っていくようなやり方を、それこそ建設業者のみなさんに来てもらって方法を考えてもらいたい。

まだ、区役所、自治センター、サービスセンターの職務分担と人員が明らかになっていません。借家でやるか、作るのであれば小さなものを作って、事業が拡大したら増築をする。市の土地に作るのであれば増築は関係ないのだから、そういう発想でまず皆さん方が区役所を作るという政令指定都市に向かう箱物を、どのようにコストを下げるかということが行財政改革の第1歩なのです。我々が12月や3月に答申を出すのでは遅いのです。今進めていることを市役所の職員の皆様でやっていただきたい。もう少し考えてください。

合併協議会では、事務局の案の重みを痛切に受け止めようという発言があったとも聞いています。事務局の案を重く受け止めるのなら町長なんていらぬということになります。事務局にもっとしっかりしてもらわないと任せっぱなしになってしまうことを大変心配しております。今日委員の皆さんが言われたことは、小さく作りましょうということだと思います。

最後に樋口委員、一度も発言なさっていませんので、お願いします。

樋口委員

ご意見を拝聴し、私なりに申し上げます。鈴木会長の「なるべく小さなものを作れ」というのは理念としてとてもよくわかるのですが、区役所というのはやはり仕事の内容ですから、その内容、職員数に準じた箱物を作らなければならないと思います。また、それぞれ細かな質問事項はありますが、例えば区割り審議会というものがあって、答申を市の方は受けている。市議会は政令指定都市の区割り案を含めて、もう了承しているのですか。例えば政令指定都市になると7区となり、3つの区役所は新設するというコンセンサスは得られているのですか。

政令市推進部長

議会では概ねご理解をいただいております。

樋口委員

概ね。まだ議会に条例案を出して通ったということではないのですか。

政令市推進部長

条例案は政令公布を受けてからでないといと条例は出せません。そういう状況です。

樋口委員

まだ総務省とも政令指定都市昇格に向けての協議進行中であるということですね。

この審議会で会長と意見が異なる点を申し上げますと、秋山委員の区について当面の7区は仕方がないと思いますが、3年、5年後くらいに見直すという意見には賛成です。時代に合わせて行政は姿を変えていくわけですから。当然仕事の内容も変わるし、人口減という問題も出てくると思います。したがって、区制の見直しについては賛成です。

しかし、区割り審議会等で決まった内容について、会長は行革審だとおっしゃいますが、あえて立派な答申を出している区割り審議会に水を注すようなことを行革審といえども、やるべきではない。尊重すべきと考えます。そして市側がこの行革審に対して、政令指定都市の昇格にあたって、審議でどういうことを望むのか、というところまで出していただきたい。これは切にお願いしたい。何も政令指定都市になることにクレームをつけるということではないし、むしろ良いことだと思っています。審議会に対して政令指定都市推進部長を含め、浜松市はどういうことを行革審に審議内容として求めるのか、これを強くお願いしたいと感じました。区割り審議会の答申に対して議論を蒸し返すことは当面避けるべきである。そうではないとあまりにも広範囲、膨大な量となり、議論を広げすぎるとは、審議会が市長から受けた3項目について議論をまとめ、答申することができないのではないかと思います。

また、総務部関係で行革というと、市民、国民が一番お役所、行政に対して言いたいことは、給与問題です。国に準じた俸給表を使いモデラートな給与水準であると思います。今日の資料にも盛られた特殊勤務手当の問題、最近問題となっている通勤手当、また、給与で一番の問題は、長年の慣行で、いわゆる課長補佐でありながら課長の給与を貰うワタリの廃止、浜松市はどうやっているのか、なければいけないのですが。この資料の

ほかに、少し首を傾げたくなるような手当をオープンにさせていただいているのか。その点を感じました。

私、微力ながらも浜松市が本当にいい方向に発展していくための行革審委員を引き受けたわけで、なにも重箱の隅をつつき、揚げ足をとって浜松市をいじめようという考えは毛頭ありません。ここにお集まりの議会や職員の方も同じだと思います。ですから公正なフラットな審議会であってほしいし、また区割り審議会等を含めて、審議会がいろいろあると思いますが、そういった内容までここで蒸し返す必要はないと思います。尊重すべきであると思います。以上です。

秋山委員

樋口委員の意見、ジャーナリストで世界中を見られたご意見として、とてもありがたいと思います。そこで、この地域の状況を申し上げますと、今回の合併はどちらかという、いつの間にか決まってしまった合併。平成の大合併という言葉で押し付けられてしまった合併。本当に必要があったかどうか。経済界では昔から合併の必要性を感じていましたが、それでも市はなかなか動かずに、最後のドタバタで合併してしまったところがあると思います。そのために周辺市町村のエゴがぶつかりあいながら、時間を決めて合併してしまった。合併の期限を区切られてしまって起きたのが現在の状況です。私が間違ったところからスタートしてしまったというのは、そのゴタゴタの中でいろいろなことが決められたため、本当の意味の審議をして、本当の科学的、数値的な検討を行わずにきてしまったことがたくさんあると思います。もちろん事務方の部長さんたちの努力はわかりますし、方針に沿って綿密な計画、事務作業をされたと思いますが、基本的な大きなところが間違っているというのを、市民が感じている。しかし、感じていることに対して意見を言う場所がなければいけないということが、今回の行革審の在り方ではないかと思います。合併や政令指定都市は目標であるかのように言われていますが、それはあくまでも手段であり、最終的に良いまちを作ることです。企業にとってこの場所に居ることがメリットであり、スズキさんやヤマハさんがここに居てくれるのは、いい場所であるからだと思います。この審議会が、この合併、政令指定都市ができることによって競争力の強い、良い地域にしていくための審議を行うのであれば、いつまでにこれをやらなければいけないという期限をはっきり区切ることで、いろいろなことがなおざりにされて決定していくよりは、じっくり本質を審議すべきだとみなさんも感じているはずです。

確かにいろいろな審議会がありますが、その審議会がそれぞれ時間をか

けて本音のところまで言えたのか、また公開の場所で皆さまの意見、反応を確認しながら進めたのかということ、そうでもない。そういう意味では領域を侵したくない気持ちと、それでも言わなければいけない気持ちの両方があるのだというように考えていただきたいと思います。

伊藤委員

「間違ったところからスタートした合併」と言われたら身も蓋もない。もしそうなら秋山委員は2年、3年前から運動をやっているべきです。ここでそれを言われたら全部終わりです。ある程度決まったことではあるが、意見を言いたいという部分があります。しかし、そこで「間違った合併のスタート」だと言われては、これまでに相当な議論をしてきて合併したわけですから、おかしな話になります。

秋山委員

それについては、今回この委員に入れていただいたので、少し過激な意見を過激な表現で言っただけであり、合併が間違っているということではありません。今まで進めてきたことは、各委員の方々もそれぞれの立場で参加されてきた上でお話をされているので、その言葉を尊重しなければと思っております。

樋口委員

今後の審議会の内容について、こうやって公開でオープンにして、聞いていただくということは本当に私はびっくりしていますし、浜松は良いこと考えたなと思います。秋山委員のご発言に関連して言うと、やはり私と同じところは、将来の浜松市を良い方向に持っていきたいという熱意があるからおっしゃっている話だと思います。だから後ろ向きな話はやめましょう。

秋山委員

本当に過激な表現ですけれども、今の合併が間違っているとは全く思っておりません。どうしても聖域なき話にしようとする、多少過激なことを言う人間が若い者でいなければいけないと。私がここにいる立場は、ベンチャーを起こした人間、地元出身でない人間、ある意味零細企業の代表という意味で考えていたので、多少力のなさ、表現力のなさが過激な表現になったことはお詫び申し上げます。先ほど伊藤委員から率直な、言い過ぎではないかという意見も言っていただきました。私も言い過ぎる人間だと思います。審議会の中で全員が同じ発想だけではなく、いろいろなことを発想していくという意味では、今のようによくいただくことも大変あり

がたいことです。これからも伊藤委員に怒られるから発言を甘くしようということではなく、はっきり言って、その上でご意見を言っていただければと思っております。

鈴木会長

いろんな意見があっただけよかったのではないかと思います。時間も経過いたしましたので、第1回浜松市行財政改革推進審議会は終わりたいと思います。委員の皆様方ありがとうございました。また、傍聴していただいた皆様方もこんな論議をしています。思想的には右から左まで日本にはあります。秋山委員もいれば、伊藤委員もいる。私もどちらかというやや秋山委員寄りではありますが、公正な司会をしていかなければなりません。今日の審議会は、お聞きいただいたような状況ではありますが、どうぞご支援いただきたいと思います。尚、今日このような論議をいたしましたので、是非皆様方からご意見をいただければと思っております。

本日はありがとうございました。

4 閉 会

事務局

本日は長時間にわたりありがとうございました。次回の審議会の予定等、ご報告させていただきます。

次回の第2回審議会は、9月18日(日)、午前9時15分から東伊場の「浜松商工会議所」1階、マイカホールで開催いたします。

議題は、「市の財政状況」と「企業会計」の2点に絞ってお話をさせていただきます。

また、お時間の都合をつけて、是非ご聴講いただければと思っております。本日はありがとうございました。

この会議録は真正であることを認め、署名する。

会議録署名委員

.