

平成 20 年度第 7 回 浜松市行財政改革推進審議会 会議録

日時	平成 20 年 12 月 21 日 (日) 9:00 ~ 12:20
会場	浜松商工会議所 マイカホール
出席者	鈴木修会長、伊藤修二会長代行、高柳弘泰委員、山本和夫委員、 中山正邦委員、原陽三郎委員、岡崎英雄委員、秋山雅弘委員、 井出あゆみ委員
欠席者	有高芳章委員
傍聴者	107名
報道関係者	静岡新聞、中日新聞、朝日新聞、日本経済新聞、毎日新聞、読売新聞、 NHK、静岡放送、浜松ケーブルテレビ
浜松市	飯田副市長、山崎副市長、花嶋副市長、清田企画部長、鈴木総務部長、 鈴木財務部長、市川地域自治・市民協働担当部長、太田中区長、 鈴木東区長、稲垣西区長、中村南区長、長山北区長、名古屋北区長、 石塚天竜区長
事務局	小楠事務局長、長田次長、佐用、朝月、渥美、内山、鈴木、坂下

会議の概要

1. 平成 20 年度第 7 回の審議会で、鈴木会長が議長となり会議を進行した。
2. 区制について市の説明を受け、委員による質疑、意見交換を行った。
3. 区役所から見た区行政の課題について市の説明を受け、委員による質疑、意見交換を行った。

会議次第

1. 開会
2. 会長挨拶
3. 議事
 - (1) 区制について
 - (2) 区役所から見た区行政の課題について
4. 閉会

会議の経過

1 開 会

事務局長

定刻になりましたので、ただ今から第7回浜松市行財政改革推進審議会を執り行います。では、座って進行させていただきます。

本日は有高委員が所用のため欠席ですので、委員9名の出席により開催いたします。

本日は区制を議題とさせていただきます。区制につきましては今年2月の審議会でも審議しましたが、その後1年を経過する中で見えてきた新たな課題や問題点もあろうかと存じます。また、市におきましては、平成20年の組織改正において区役所や本庁の附属機関である事業所などの組織や事務分担の見直しを行っておりますが、平成21年4月の組織改正に向けても引き続き見直しに取り組むと伺っております。このようなことから、改めて区制について審議することとしたものです。

本日の審議の進め方ですが、前半は区制全般の課題について、後半は区役所という現場から見た課題について、それぞれ審議することとしております。

それでは早速議事に移りたいと思います。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。鈴木会長よろしくお願いします。

2 会長挨拶

鈴木会長

おはようございます。それでは第7回浜松市行財政改革推進審議会を開催します。

3 議 事

(1) 区制について

鈴木会長

今、司会から話がありましたように今回の議題は区制についてです。区制ということになりますと地域自治センターや市民サービスセンターも含めて第一線の市民との接点でありまして、極めて関心の高いことからです。また、市の皆さん方にすれば、本庁と区役所、地域自治センター等々の色々な出先がある中で、内部的に命令系統がどうあるべきかに関係していますから、非常に関心が高いと思います。

浜松市が政令市になり、区役所がスタートしてから市でも年々問題点を直してきている。問題点とは何かというと、本庁と区役所との業務分担の問題もあるでしょうし、区役所と市民の関係という問題もあります。そういう点で行革審では勉強会を開催しまして問題点を浮き彫りにしたわけですが、改めて市から区制についての経過と、あるべき姿等について説明をいただき、その上で委員から論議を

していきたいと思ひます。それでは最初に、市から説明をいただきたいと思ひます。

市川地域自治・市民協働担当部長

おはようございます。担当部長の市川です。私から区制について説明します。大きく三点に分けて、一つ目は政令市の区制がどういふものかという概要の部分、二つ目は浜松市の区制がどうなっているかという現状、三つ目は区制の課題と今後の対応で、政令市移行後1年9ヶ月が経って、会長のお話にもありましたように色々課題が見えてまいりましたので、そこも踏まえた上で今後どうしたらいいかということをお説明します。

まず区制の概要です。ここは総論の部分です。まず、行政区がどういふものかということですが、地方自治法によりまして政令市には行政区を必ず置くことが決められております。ただし、東京都の特別区とは異なりまして法人格はありません。したがって区長も公選ではなく、市の職員が市長から任命されて区長になっています。設置の目的は効率的で持続可能な大都市経営を行うことと、地域の個性や特長を活かした、市民が主役のまちづくりを行うためです。それから行政区のそもそもの役割としては、住民に身近な所できめ細かな行政サービスを提供すること、地域の市民との協働によるまちづくりを行うこと、住民ニーズを反映した総合的な行政運営を行うこと、の三点にまとめさせていただきます。それから区割りの基準につきましては特に定めがあるわけではありません。人口規模、地形・地物、地域コミュニティ、歴史的沿革、通学区域、交通体系、社会的・経済的一体性、選挙区、面積規模などを総合的に考慮する中で全国に17ある政令市それぞれにおいて決められていると言われております。

17ある政令市の区の状況をまとめたものです。人口が一番多いのは横浜市の357万9,628人、一番少ないのは静岡市70万886人、浜松市は80万4,032人で全国16番目です。これは17年度の国勢調査の数字を使っています。区の数、やはり市によって色々な考え方があり、一番多いのは大阪市の24区、一番少ないのは静岡市の3区です。6区、7区、10区と色々ありますが浜松市は7区で、区の数10番目に多くなっています。それから1区あたりの平均人口につきましては一番人口が多いのは静岡市の23万3,629人、一番少ないのは新潟市の10万1,731人、浜松市は11万4,862人で15番目です。それぞれの市において区の人口もまちまちで、最大人口を比べますと一番多い横浜市の区は31万1,722人です。浜松市の中区は24万4,953人で8番目です。一方、人口の小さな区は、全国最少が浜松市天竜区の3万7,520人で、その次が堺市の3万9,135人。各市でまちまちになっています。

それぞれの政令市が、区役所に市の職員を何人配置しているかをまとめました。20年度の職員数で調べてあります。人口の数値は17年度の国勢調査を基に各市の統計を担当している部署が推計した数値を使っていますので、先ほどの人口とは少し違いますことを承知おきください。区の数には変動はありません。区の職員数が最も多いのは横浜市で、全体で7,060人を配置しています。1区あたり392人で、1区あたりでも全国第1位です。区の職員数が最も少ないのは静岡市で605人です。浜松市は現在1,509人を配置しており、1区あたり216人で全国10番目です。人口千人あたりの市の職員数の比較では、静岡市は0.85人で全国1番の少なさです。一番多いのは京都市の2.09人です。浜松市は1.86人で全国11番目です。こうした区役所の職員の状況も、やはり市によってまちまちということになるかと思ひます。

こうした中で浜松市の区制がどうなっているかを申し上げます。まず、浜松市の区がどう決まってきたかという経緯を説明します。浜松市の7つの区につきましては色々な経緯の中で決まってきたわけですが、スタートは環浜名湖政令指定都市構想研究会(以下「研究会」)でした。この研究会のメンバーは合併した12市町村に加えて湖西市と新居町で、さらに今の磐田市を作っています旧磐南5市町村がオブザーバーとして参加していました。研究会は平成14年10月から平成15年3月まで6回開催されています。この中で合併や政令市を研究し、浜松地域が合併し政令市を目指す場合にはどんな役割が想定されるかを研究したところです。考え方として、浜松市以外の市町村を分断しないことを基本に7区から10区の案を作成しています。まず第1案は、区の数10です。人口の目安として4万人以上の区を作るということで、考え方としては先ほど説明したように全国最少人口の京都市の区が約3万9,000人でしたのでそのくらいでどうかということと、当時の合併特例法の中で市町村が合併して市になる場合には人口4万人が市の要件となっていました。そこを一つの基準としたものです。それから第2案として一つの区の人口を大体5万人程度以上で考えた8区という案がありました。これは、地方自治法で市として認められるには人口5万人が必要ということになっていることを基準とした考え方です。第3案は一つの区の人口を10万人くらいと設定した7区案です。これは既存の政令市では大体10万人が平均的な人口であり、これを参考にして考えられました。第4案は9区という案で、これは人口の目安としては一つの区で7万人くらいです。生活圏の一体性、旧市町村時代のおつきあい、そうしたことを配慮した中で生活圏を考えると7万人くらいになるのではないかという案です。以上が研究会で考えられた区割りの考え方です。

そうした中、平成15年に天竜川・浜名湖地域合併協議会(以下「合併協議会」)ができました。この合併協議会は現在合併した12市町村で作られたわけですが、平成15年9月から平成17年6月までに計19回開催されています。当初合併協議会では、区割りは合併後に検討すれば良いのではないかと考えておりましたが、委員からの提案で、政令市を目指す合併であるから合併協議の中で区割りも協議するべきだという意見があり、合併協議会の中で区割りを協議することとなりました。その中で、平成15年12月の第3回合併協議会において、先ほど申し上げました研究会の区割り案の考え方を考慮する中で、一応、合併協議会として4案を作成することになりました。第1案が9区という案で、これは先ほど説明しました5万人程度以上ということを目安としています。第2案として7万人程度以上を目安とした8区案を考えました。それから、他の政令市を参考にした一区10万人程度以上の規模を目安とした2つの考え方で、7区という第3案、6区という第4案がありました。

こうした案をベースに更に議論を進める中で、平成16年7月の第10回合併協議会で、それらの4案の中から一区を10万人程度以上とする案をベースにして、3つの区割案の原案を合併協議会として提案しております。一つ目が7区案です。これも一区10万人以上ですが、案の考え方としては引佐郡だけで区を一つ作るものです。二つ目は同じ7区案ですが、引佐郡に三方原や都田という浜松市の一部分を加えた形で区を一つ作るものです。三つ目は6区案でして、これは大きな点では東区と南区の一部が繋がって、南区の他の一部が西区に入っているという案です。この3案を提案しています。

そしてこれを議論する中で、平成16年8月の第11回合併協議会において、合併協議会として、区割り原案を先ほどの二つ目の案に決定しています。基本的に、北遠1市3町1村は分断しない、浜松市以外の市町村の区域については分断しない、郡については分断しない、そして浜松市内は市内36地区の自治会連合会を単位とする、という考え方で決定しています。そして、これについて市民の

意見を聴取するためパブリック・コメントを実施しました。平成16年8月20日から9月15日の間に合併協議会としてパブリック・コメントを実施し、107件の意見をいただいております。これらを基に修正を加えまして第13回合併協議会において区割りを内定しています。

そして平成16年12月に、12市町村がこの内定した区割り案を盛り込んだ合併協定書を調印しました。それが現在の区割りの原型になっています。

そして合併後直ちに、行政区画等審議会を設けました。これは市民の代表など20人で構成された審議会で、平成17年7月から平成18年3月まで計5回開催されています。この審議会に合併協議会で決められた案を諮問した結果、平成17年8月に「異議なし」という答申をいただいております。そして市議会にお諮りして、平成18年の11月議会で正式に行政区案として認められ、区の設置条例の議決をいただいております。

こうした経過の中で、浜松市がどういう区役所を目指すかについてですが、基礎的サービスとまちづくり機能を併せ持った「大きな区役所、小さな市役所」というスローガンを掲げました。基礎的サービスにつきましては二つあります。一つは戸籍や住民基本台帳の管理のように法令の規定によって(区役所が)行う市民に身近な事務でして、法定事務と言われるものです。もう一つは法令の規定にはないのですが、法定事務との関連で例えば市税の賦課や福祉サービスにつきましては法定事務と一緒に(区役所が)行ったほうがいいものであり、これらを区役所に任せる基礎的なサービスとしております。これについては17の政令市は大体どこも同じような状況だと考えています。それに加えて、例えば区のまちづくり事業、身近な道路や河川等の管理、災害復旧、防災、防犯対策などを行って、地域振興やまちづくりなど現場主義の実践による地域完結型の事務を目指すというまちづくり機能を付加し、これらを持った区役所を「大きな区役所、小さな市役所」とイメージし、目指すべき姿としてまいりました。

そうした中で本庁と区役所等の役割分担がどうなるのかです。機能としまして、政策の企画、管理、国などとの調整業務を行なう本庁の部分と、住民の皆様にも身近なところで住民サービスを提供する現場の業務を行う区役所の部分という二つに分けています。本庁は、全庁的な政策の企画、あるいは国や県との業務の調整、全市的に統一すべき基準やルール、条例などを作るようなことをします。また、住民の皆様にも直結した現場の仕事であっても、相当高度で専門的なサービスや知識が必要なもの、例えば児童相談所とか精神障害者更生相談所などにつきましては直轄の事業所として設けております。保健所の支所や土木整備事務所などにつきましても迅速で効率的な市民サービスを提供するためにそれぞれ4ヶ所ずつ設置している状況です。一方、区役所につきましては先ほど目指すべき姿で申しあげましたように、基礎的なサービスとまちづくり機能を持っているところです。区役所の組織としまして合併した12市町村の地域にそれぞれ地域自治センターという区役所の支所も置いています。それから旧浜松市には市民サービスセンターがありましたので、こうしたものを区役所の出先の機関として捉え、全体で区役所として考えています。この全体に共通するものとして、各種証明書交付や住民異動などの88種類の業務は、区役所でも地域自治センターでも市民サービスセンターでもできるようにしています。区役所につきましてはこれに加えて、様々な台帳の管理、地域の福祉の事務を取り扱っています。更にまちづくり機能などになりますけども、区の方針決定や広聴・広報の機能も持っておりますし、商工業や農林水産業の振興等も行っています。あるいは区内の防災、防犯機能を持ち、災害対策本部も持っています。地域自治センターにつきましては区役所

の支所ですので、区役所ほどの機能はありませんが、軽易な相談・申請の受付、施設の維持管理等を行っています。市民サービスセンターにつきましては従前通り88の業務に限定しており、判断にあまり困らない業務、例えば金融機関で言えばATM(現金自動預入払出機)に相当するようなものと考えていただければ結構です。

こうしたものが市内にどう配置されているかですが、区役所は一つの区に一つずつで7つあります。地域自治センターは(主に)合併した旧市町村の役場で12あります。なお、区役所のある合併した旧市町村では区役所の中に設置しています。市民サービスセンターは旧浜松市を中心に、公民館を大体の単位として44あります。

本庁につきましても直轄の事業所を持っておりまして、これを出先機関として整備しました。例えば保健所は西区を管轄する西支所、北区を管轄する北支所、浜北区を管轄する浜北支所、天竜区を管轄する天竜支所をそれぞれの区役所内に置いています。これらにつきましては21年度に再編を考えており、後ほど説明いたします。土木整備事務所につきましてはそれぞれ所管区域ごとに南、北、浜北、天竜の4土木整備事務所を置いています。

清掃事業所も同様に5つの事業所があります。都市計画事務所、建築事務所も(浜北区役所内に)置いてありまして、公園管理事務所につきましては現在所管別に2つ持っておりますが、21年度には公園管理課へ統合して整備する予定です。

各区の状況です。平成20年4月1日現在の各区の人口・面積・区の職員数を整理しています。先ほどの資料と少し数字が異なっていて申し訳ありませんが、人口につきましては平成20年4月の住民登録及び外国人登録の計を記載させていただきました。現状に最も近い数字ということでご理解ください。人口は7区計82万4,178人で、中区が一番多くて24万8,956人、天竜区が一番少なくて3万6,981人です。面積は天竜区が最大で944km²、中区が一番小さくて44.23km²です。区の職員数は、全体で1,509人を配置しており、中区が最多で314人、南区が最少で126人です。職員1人あたりの人口は、最多が東区の974人、最少は天竜区の127人です。人口千人あたりの職員数は最少の東区が1.03人、最多の天竜区は7.87人で、7倍以上の差があります。なお中区は1.26人となっておりますが、中区につきましては他の区の仕事も少ししておりますので、実際には1.00人ですとかそのくらいの数字になるのではないかと思います。

こういう中で先ほど申し上げた基礎となる88の業務をまず説明させていただきますと、これは市民サービスセンターで対応できる業務であり、当然、地域自治センターでも区役所でも対応できる仕事です。これが88あります。機能的には市民サービスセンターというのは先ほど少し言いましたが金融機関で言えばATMに相当するところと考えておりますので、窓口で判断するような仕事は基本的には取り扱っておりません。例えば市民窓口の項目の中の戸籍関係に、戸籍の謄本や抄本に関する業務との記載がありますが、これをとりたいというお客さんが市民サービスセンターにいらした場合には、まず申請書を書いていただきますが、市民サービスセンターが行うのはその申請書に記載事項が漏れなく記入されているかのチェックだけです。申請書そのものは区役所に送りまして、区役所の区民生活課で内容を判断し、チェックした上で発行できるかどうかの判断がされます。交付が決定されましたら、いわゆる戸籍謄本や抄本というような形で市民サービスセンターに送られ、市民サービスセンターとしてはお客様にそれをお渡しして代わりに手数料をいただくという作業だけになります。ですから、戸籍謄本等の発行についての判断等は全て区役所が行っています。また、国保・年金の

項目にあります出産育児一時金につきましても申請書は受け付けますが、市民サービスセンターが記載事項をチェックして、区役所の所管課へ送りまして、そこが中身をチェックして給付の決定や振込を行うという仕組みになっています。また、その他の項目にバスタクシー券交付がありますが、これなども区役所が発行したハガキを持って市民サービスセンターに見えた市民の方に、そのハガキと引き換えにバスタクシー券を渡すというものでして、ほとんど判断のいらぬ仕事だけが市民サービスセンターの業務になっており、それが市民サービスセンターで対応できる88の業務です。

次に市民サービスセンターでは対応できない、区役所でなければならない業務を整理しています。その理由として、台帳の保管場所を取り扱うことが国の規定により決められていること、原本の確認が必要であること、審査や相談にあたって高度で専門的な知識あるいは判断が必要であること、取扱い件数が極端に少なく事務処理のために電算機器を設置することが経費面で非効率であると判断されるということがあります。また、資料には記載しておりませんが、現場確認や現場立会い等が必要なものについては区役所の業務として整理しています。例えて申し上げますと、生活保護の項目ですが、生活保護を受けたい場合には当然申請をしていただくわけですが、相談の段階で、家族の状況や所得の状況等、色々なことをチェックして判断しますから、高度な知識や専門性が必要となります。したがってそうしたものは区役所の業務に整理しています。それから税関係の項目に土地・家屋台帳とありまして、地籍図もそうですが、これらは区役所が現場を管理しており、やはり原本の確認が必要となりますので、区役所限定という整理になっています。それから道路・河川の項目に境界確定という仕事がありますが、先ほど申し上げたように現場立会い、確認が必要になりますので、やはり区役所の業務になります。それから選挙につきましては区そのものが選挙区になっていますので、期日前投票などは全て区で行ないます。

こうした区の利用者を整理しました。1ヶ月の平均を19年度と20年度でまとめています。19年度は月平均全体で11万3,474人の方が区役所にお見えになっております。中区が一番多く4万2,493人、天竜区は7,849人です。それ以外の区は1万人前後です。20年度は11万6,129人の方がお見えになり、やはり中区が最多です。全体を比較しますと、2,655人、2.3%の増です。20年度に中区が大きく減っているのは、他の区の仕事が中区が行っていた部分を、その他の区に戻したためではないかと思えます。これにつきましては後ほど申し上げます。

次に区役所利用者数です。市民サービスセンター関連別となっております。先ほど申し上げました市民サービスセンターでもできる88業務と、それ以外の業務で区役所にお見えになった方を分けたものです。これは平成20年9月の数字です。全体で10万656人の方がお見えになっており、このうち市民サービスセンターでもできる業務でお見えになった方は4万7,532人で47.2%、それ以外の区役所でなければならない業務でお見えになった方は5万3,124人で52.8%です。半分強の方が区役所でなければ完結しない業務で区役所にお見えになったということです。

次は区役所利用者数のうち特定の区役所限定業務です。これは中区なら中区、東区なら東区というように、その区役所でなければならない業務のことです。市民の皆様の利便性を向上するため、多くの業務は区役所間相互で共通的に取扱いができるようにしておりますけども、特定の区役所でなければならない部分もあります。例えば公函などにつきましては東区の方が中区へ行っても中区には当然ありませんので、それは中区役所ではできないということです。東区役所に行っていたかなくてはなりません。あるいは道路の補修についても、東区の方が中区役所に行っても東区にある道路を直してくれとおっしゃられても、それはできません。やはり現場確認等は東区役所が行うことになり

ますから、それぞれ特定の区役所の業務になります。9月の一ヶ月間で、そうした業務に関係して全体では7,059人の方が各区役所を訪れていまして、総利用者数の7%くらいの方が、自分の住んでいらっしゃる区の区役所でないとサービスが受けられない業務でその区役所を訪れたということになります。

旧浜松市役所の1ヶ月あたりの利用者数です。合併前の浜松市役所は本庁と市民サービスセンターという体制でやっていました。本庁と市民サービスセンターの88の業務というのはそういう切り分けになっていまして、特にここでは16年度の窓口での事務処理件数を記載しています。対応事務の列に「届出・申請」、「証明・閲覧」とあり、この中に戸籍ですとか住民異動と書いてありまして、上の行（届出・申請）が例えば他の市町村から浜松市に引っ越してきて転入届を出したということ、下の行（証明・閲覧）は実際に浜松市に住んでいらっしゃる方が印鑑証明を取りに来たとか、住民票を取りに来たということです。それで届出・申請で本庁に見えた方は1万2,849人で28.9%、市民サービスセンターを利用した方は3万1,568人で71.1%です。元々浜松市に住んでいらっしゃる方（証明・閲覧）では、本庁に見えた方は2万9,705人で36.3%、市民サービスセンターを利用した方は5万2,078人で63.6%です。全体としては本庁が33.7%、市民サービスセンターは66.3%です。下に内部事務という欄がありますがこれも、これは市民サービスセンターでは全くできない業務として届出に来た方の書類を前の市町村に送ったりですとか、国に統計数字を出したりという処理です。これは内部の業務、本庁の窓口センターが行う業務で、100%本庁業務になります。これも含めると本庁と市民サービスセンターの割合は45.5%と54.5%で本庁のほうが若干少なめだったということが言えます。

区を設定するにあたり7つの区役所を設置しましたので、その整備にかかった経費と維持に係る経費、それから今後どのぐらいの経費がかかるかをまとめました。中区は本庁と一緒にあって、どこからどこまでが区役所かが分かりませんので省略させていただいております。天竜区につきましては現在建替作業を行っているところで、まだ建設費が出ていませんで予算を記載し、合計からは除外しています。特に新設で東区役所、西区役所、南区役所という3つの区役所を一つ10億円前後で造っております。単年度あたりの建設経費では、建物の耐用年数を50年、設備関係を15年、駐車場を10年で償却したとすると約4,000万円になるかと思えます。維持経費は19年度決算額をそのまま使いまして、3,100万円から3,500万円くらいが妥当かと考えます。全体として、新設の3区役所については、建設経費が1億2,006万円、維持費が1億1万円で合計約2億3,000万が単年度に係る経費という試算を参考として出させていただきました。以上が浜松市の区の状況です。

次に区制の課題と今後の対応で、これまでの1年9ヶ月の経験を踏まえて分かってきたことをまとめました。まず課題の認識ですが、先ほど申し上げましたが「大きな区役所、小さな市役所」のスローガンの下に区の体制を作ってきたわけです。そうした中で区役所への色々な事務で出ているように、事務業務を移譲してきたけれども、現在でも本庁と区役所の役割分担が不明確であることが分かってきました。それから職員も定員適正化計画に基づきまして人員削減等を行っておりますが、限られた職員の中で本庁における職員、ここでは特に技術職員と記載しておりますが、本庁と区役所の職員の配分の部分、それから技術職員と専門職の確保ができないという課題が分かってきました。区役所の目指すべき姿が明確でなく、本庁、区役所の役割分担が所管により異なっているということにつきましては、「大きな区役所、小さな市役所」と言ってきましたが、やはりそれが明確ではないという部分

もあり、本庁と区役所の役割分担についてそれぞれの部署によって考え方に大分差があって混乱が生じています。それから区役所では、組織の名称や取扱い業務が異なっている場合があり、市民にとって分かりにくいということが分かってまいりました。例えば長寿保険課という課が中区以外の6つの区の区役所にありますが、中区役所では同じ仕事を長寿支援課と保健衛生課という2つの課でやっていて、国保や年金の取扱いは少し違っている状況です。また、中、東、南区役所には保健衛生課と産業振興課という課はなく、他の区と違っているため市民にとって分かりにくいという状況があることも分かってきています。そうした中でできれば順次対応していくという考え方でこれまでもいくつか対応してまいりましたが、それにつきまして紹介したいと思います。

これまでの課題への対応状況で、まず組織についてです。区制がスタートしたときは区役所に17の部がありました。これは20年度から廃止しました。それから地域自治センターに課がありましたけれども、小さな課だったものですからそれを20年度と21年度にかけて統廃合しています。20年度につきましては全体で26あった課を20課に減らしています。21年度には更にこれを17課に減らしていく予定です。先ほど本庁の出先機関のところでも説明しましたが、保健所につきましては鴨江の保健所と支所が4つあって、全体で5ヶ所の体制でした。これを、鴨江の保健所と(浜北)支所の2ヶ所という体制にすることを考えています。西支所につきましては鴨江の本所へ統合し、北支所と天竜支所は浜北支所へ統合して、これを浜北へ置くという考え方は、公園管理事務所も2ヶ所あるものを公園管理課へ統合し、公園管理課という名前で新設していきたいと考えています。これは21年度に実施する予定です。組織を比較した表を資料に記載しておりまして、平成19年4月の時点では区役所の部は17ありました。これが21年度は部そのものがなくなりますので0になります。本庁につきましても随時見直しを行っており、平成19年4月に131の課があったものが21年度には130になります。区役所の課につきましても見直しの結果、スタート時に77あったものが21年には75に減る予定です。地域自治センターにつきましては26あった課が17課に減るということで、全体では276あった部と課を平成21年4月には247まで削減する予定です。

ここからは総務部長から説明してもらいます。

鈴木総務部長

総務部長の鈴木です。よろしくお願ひいたします。組織と職員の数、配置等につきましては関連がありますので、私から説明をさせていただきます。

まず組織数と管理職の推移です。平成19年には部と課を合わせまして276ありました。これを平成20年度に20減らして256、21年度には更に9減らして247になる予定です。それに対応する管理職の数ですが、課長補佐以上の管理職手当を受給している職員を対象とすると、19年度で市全体では584人でした。これが組織再編等もありましたが20年度は全体で14人減らして570人とし、21年度は手続きの関係もありますが、今後の人事異動の作業等で決めてまいりますので調整中とさせていただきます。これは市全体での数字です。その内訳、内容としまして区役所があります。区役所の組織数(部・課)は19年度で120、それを20年度には26減らして94、更に21年度に向けては2つ減らして92にする予定です。それに対応する管理職ですが、19年度は187人で、20年度ではこれを11人減らして176人にする事となっています。ここで少し詳細を説明しますと、組織の数は市全体では20年度に20減っています。しかしながら区役所では26減っています。このことにつきましては、先ほど市川部長等からも話がありましたが、20年度につきましては廃止した区役所の部が17

あります。その他にもありますけれども、そうした主な内容で区役所全体では26減りましたが、市の組織全体としましては、例えば資産経営課やモザイカルチャー推進課などの新しい課を設置したこと、更にはゴミの収集等の業務にあたっております清掃事業所が全部で5ヶ所あり、これを19年度までは係の単位として位置付けておりましたが、業務の内容、規模等を勘案しましてやはり課相当が適正であるという見直しを行い、今まで係であったものが課という位置付けに変わったことの影響で、管理職等が増えました。そうした関係で、市の組織全体では20の削減となっています。それから区役所では先ほど申しましたように組織の数が26減りましたが、管理職の数は11の減で、それほど連動していません。この最たる理由は、区役所で副区長と部長を兼務していた職員が7人、部長と課長を兼務していた職員が3人で合わせて10人いました。そうした兼務職員は相変わらず管理職にとどまっておりますので11の減ということで、15の差が出ております。そうしたプラスマイナス両方の要因がありましたのでこうした状況になりました。

市川地域自治・市民協働担当部長

次に事務事業で色々と課題がありましたので、これに対応した状況を説明したいと思います。大きく三つあります。一つ目は、効率化という観点で、区役所から本庁へ事務を移した事務が95あります。これは例えば小規模な公園の管理運営、浜松球場や四ツ池の陸上競技場のような浜松市の全市的施設の管理、あるいはソフト系では今度予定していますが浜松シティマラソンやオペラなどのように中区の業務として行っていたものがありました。これを全市的、全国的なイベントということで本庁の所管課へ戻したものです。二つ目は市民の利便性の向上のため、本庁から区役所に事務を移したもので、23あります。特に健康相談や予防接種、あるいは母子保健などの保健に関わる業務につきましては、本庁で行なうよりはやはり住民の皆さんに身近な区役所でいう判断で、本庁から区役所に事務を移しています。三つ目は事務集中改善のため、特定の区から各区に事務を割振ったもので、31あります。特に中区では他の区の業務を取り扱っていたものがあり、これらを各区に戻しております。例にありますように福祉の補助金の支払事務ですとか、介護保険の給付にあたって介護度を決定する介護認定審査会がありますが、この運営は他の区の審査会の分まで中区が運営してなかなか負担が多かったということがあります。これらを各区で所管するよう戻したものです。

鈴木総務部長

今一度、私から職員数等の説明をいたします。正規職員配置の状況です。市全体の職員数は19年度6,216人から21年度には5,950人、266人削減できる見込みです。このうち市役所の職員としましても1,608人を1,470人へ138人削減していきたいという計画です。結果として、職員数の削減数のうち半分ほどは区役所の職員で対応している状況です。内訳は、区役所で65人の削減、地域自治センターで73人の削減です。それから区役所、地域自治センターそれぞれの内訳一覧につきましては資料に記載のとおりですが、区役所の中で東区役所、南区役所の比較は9人ずつ増員されています。ここは先ほど市川部長から説明がありましたが、保健所支所の再編があり、東区役所と南区役所には21年4月に新たに保健所機能を確保していくために健康づくり課を設置し、20人程度の職員を配置するという予定の関係上、プラスになっています。

アウトソーシングに伴う職員数の減です。先ほど申しましたこうした職員の減は、組織の見直し、更には業務の要、不要等の見直しに加え、施設の維持管理業務等につきましてはアウトソーシングに

併せて職員の減を行っています。その経緯ですが、市全体で19年度には173人、20年度では124人、来年度に向けては79人のアウトソーシングによる減を見込んでいます。19年度の中身は、教育委員会の学校給食業務、更に学校事務員の業務などが主なものです。それからその内訳で区役所と地域自治センターのアウトソーシング分について、21年度に向けてのマイナス16は、市の救護施設である西山園を指定管理者制度へ移行することで職員を減らしていくものです。その他、区役所等のマイナス分については、道路パトロール等運転業務の委託が主な内容です。次に先ほど説明しました正規の職員以外にも非常勤等の職員を配置しており、その状況です。これは二種類あり、再任用職員とは20年度から制度上実施しているもので、定年で退職した職員を今一度キャリアを活かす形で活用する短時間で勤務してもらう職員、非常勤職員とは(再任用)同様に(正規)職員の下で定型的な仕事のお手伝いを週30時間の勤務時間をお願いする職員をいいます。そうした人達が平成19年度には市全体で831人、20年度は897人で、増減のプラス66人はたまたまの結果ですが、再任用職員66人が増えた結果となりました。その下に区役所分の非常勤等の職員数を記載しております。

次にアウトソーシングに絡む、以前から委員の皆様にご意見ご指摘もいただいていることです。現業職の方が仕事をしてきた部分をアウトソーシングしますと、当然そこに配置していた職員が余ってきます。その人達の中には退職で人員減になる部分もありますが、やはりまだ退職に至らない若手の職員等もおりますので、そうした職員は一般の事務職、技術職の職員として、改めて任命換をしまして別の新しい職種に就かせている状況です。そうした任命換職員は19年度市全体で99人、20年度で51人です。区役所等につきましては19年度が54人、20年度が21人で、おおよそ市役所全体の約半数を区役所の窓口業務等に就かせています。やはり課題がありまして、今まで経験のない業務に改めて就いて仕事をすると、新しい職場に配置されることとなりますので、一部の職員につきましてはそうしたものに馴染めないというお話もあります。したがって組織としてそうした職員の指導、フォロー、研修等も含めた体制作りをしていくことに加え、やはり今まで培ってきた、また仕事をしてきた職場、職への関連する職場、仕事へ就かせるというような特別な配慮をしていく必要があると認識しています。

市川地域自治・市民協働担当部長

最後に私から今後の対応を説明したいと思います。再三申し上げておりますけども、これまでスローガンに掲げておりました「大きな区役所、小さな市役所」につきましては明確な基準が無いものですから、人によって組織のことではないかと、事務権限のことではないかと、場合によっては建物というように色々な解釈があり、庁内的にも混乱がありました。市民の皆様にも色々混乱があったと思いますので、この「大きな区役所、小さな市役所」像からの転換を図っていきたくて考えております。このため、一つ目としましては、現在確定してはおりませんが、市民サービスの低下にならないよう効率的、効果的な区役所像をまず作らなければいけないと考えております。二つ目として、目指すべき区役所像を具体化して、区制の基本方針を策定していきたいと考えております。これを基に22年度以降の組織改正に反映していく必要があると考えます。現在、基本方針を策定するために、庁内検討会を設置して検討を始めたところです。この結果を待ちながら、新たな区役所像を作っていきたいと考えています。説明は以上です。

鈴木会長

どうもありがとうございました。今の話で、やはり区制については幅広い意味がありまして、「区のあり方」、「区役所の役割」、「区役所の職員その他」というような論点がありますが、分けて色々ご意見をお伺いしたい。ただ、長々と説明がありましたけど結論は今市川部長が最後におっしゃった今後の対応で「『大きな区役所、小さな市役所』像からの転換」。僕は転換というのはどういう意味だか分かりませんが、「大きな区役所、小さな市役所」は建物、組織、人員、権限で人によって意見が分かれてというお話でしたけど全然意見は分かれていないと思いますよ。市民の立場からどうなるのか。それ一点にかかりますからね。内部でもそれで論議してもらわなければいけないと申し上げておきます。ただし、今後の対応という一つの結論が出ましたから、これは前進したと思います。

ただ、「政令指定都市の区の状況」(資料P.3)と「政令指定都市の区への職員配置状況」(資料P.4)の説明で、他の政令市との比較でどうこうという話がありましたけど、各都市によってもものすごく区役所の性格が違っているんですよ。だから人数がどうだからどうですというような数字を並べてみても何の意味も無いんですね。全体の流れとして一方的に数字を書かれると間違いやすいということ。同時に、全体の流れの中で数字をそのまま受け取っていいのかという問題もある。例えば、区役所へ来てやらなくてはならない仕事が同時に二つあった方が区役所へいらっしゃった場合は、二人として計算してあるということか、一人として計算しているのか、どうなんですか。

市川地域自治・市民協働担当部長

はい。例えば区民生活課にお見えになった方が、総務企画課にもお見えになったということだと、それぞれの課でカウントしておりますので、延べ人数になります。

鈴木会長

延べ人数ですね。だから区役所へ行くときは一人が一つずつの用事で行くのではなく、関連する業務があるから、申請したことや行ったことに関連している複数の部門にどうしても行くことになります。そうすると、ここに出ている数字は、3ヶ所へ行ったとすると延べ人数で3人ということになっていますね。ただこれだけ来られましたということではなく、そういう説明をしていただかないと、この数字は実人員ではないんです。そういうことで私は一々数字を取り上げてまだまだ指摘を申し上げたいと思うんですが、今まで挙げられていた数字が、すなわちそのままの真実を示していないことを理解した上で、各委員から質問を色々とお伺いしたいと思います。どうぞ。

伊藤会長代行

今後の対応で「『大きな区役所、小さな市役所』像からの転換」で庁内検討会を設置したということですけど、実務として現状の改善をどうしていくのかは庁内の皆さんの検討で良いと思うんですが、政令市を将来どうしていくのかということについて色々な議論があって、3,500億円の新市建設計画とか何とか色々あるのは、やはり人口が増えていく前提で組み立てられていたのではないかと。そういう中で例えば「クラスター型都市」。これはブドウの房を言っているようですから、それぞれのブドウの実一つずつが完結している。その完結型の集まりがクラスター型の浜松市だということ。それから一市多制度ともおっしゃっていた。これも同じように、一つの粒ごとに制度が違うことを認めましょうということ。それらの延長線上に私は「大きな区役所、小さな市役所」があると思う。今申し上げたような

クラスター型、一市多制度でやっていくためには色々なことをできるだけ現場完結型にする。別々の制度があってもいいということをバックアップするためにも「大きな区役所、小さな市役所」がある。こんな流れではないかと思えます。

これからその「大きな区役所、小さな市役所」像を転換されるということですが、これは浜松市全体をもう一回どうするのかということ。例えば3,500億円の新市建設計画まで含めて、やはり市長さん、副市長さんが(改めて)絵を描きながら市民に問うていく作業がどうしても必要なのではないかと思えます。実務として今あることを改善するのは非常に重要ですが、もう一つ大きな枠組みを考えることがあって、浜松市の場合には、先ほどありましたように他の政令市と若干違い、非常に広い面積で山間部を持っていて、環境問題も含めてどうしていきますかということや、他の政令市にはない豊富な自然、例えば浜名湖があって、ここを中心にしてどういう都市を作りますかということ。天竜川もありますね。そのように非常に大きく括ったときの地域別にどんな都市を作っていくのか。こういう方針を、もう一回絵を描いていく必要があるのではないかと思うわけです。

したがってやはり市長、副市長のレベルで一度そういう議論をし、市民に問うていく作業をしていただくことが必要です。大きな方針は庁内でそれぞれ部長さんなり区長さんが集まって議論しても決められないのではないか。区のあり方は、現場の実務での話と同時に、市そのものをどう組み立て直していくのかという問題ではないかと思えます。以上です。

井出委員

区制の概要(資料P.2)で、区割りの基準として人口規模など色々挙げられていて、これらを総合的に配慮して区割りを決めたという説明が先ほどもありました。歴史的沿革、交通体系、社会的経済的一体性といったものも基準に挙げられており、これらで区割りがされたとして納得できる区もありますが、この基準でなぜこの区割りかと疑問に思える区もあると思えます。主には人口規模が基準となって現在の区割りになったと思われそうですが、中には疑問に思える区もあります。特に、旧浜松市はうまくまとまっていたところを分割された感じを持ちます。区割りについては合併前の研究会や合併協議会などのプロセスを踏んで決められた経緯がありますので、それなりに尊重して受け止めたいと思えますが、総合的に考慮したというよりも合併前の市町村に固有の思惑もあったと思うんです。そういったところに強く左右されたとも聞いております。ですから、全く合理的に決まったというより、妥協の産物ではないかとの感想を否めません。区のあり方については合併して一つになった新しい浜松市、その新しい浜松市の都市全体をどう作っていくかという根本の部分は今後に向けて基本から考え直す必要があると思えます。先ほど区制について今後の対応として「『大きな区役所、小さな市役所』像からの転換」という説明もありましたが、是非、現在の浜松市の身の丈に合った合理的な市政運営をしていただけるように考えて、今後の対応を作っていただきたいと思えます。

秋山委員

細かいところは色々ありますが、まず大きなところで、実は区割りあるいは合併の背景には経済同友会の存在があります。経済同友会は本当に長い間この地域をどうやったら強くできるかを考えに考えた拳句、政令市化ですとか、政令市になるためには人口が足りないから合併しなければいけないということを色々なところで提言を出してきたんです。経済同友会としては、合併は湖西を含めた大きな浜名湖市という形で提言しました。その中に二つありまして、一つは6区を案として出してしまいま

した。それがきっかけになって、6区、7区、8区、9区という区割りを考え始めたと思うんですけれども、実はその時には湖西市や新居町も含むかなり大きな地域を含んでいて、もちろん天竜のほうは入っていませんでした。そこからいくとその市域での6区を考えてたように記憶しております。そういう意味で、新しい南北に長い地形ですとか人口ですとかをもう一回考慮した上で区割りの見直しが必要ではないかと思います。2月の審議会の中で、私も個人案として3区ということを言いまして、ブログにも載せたんですけど、もう一度しっかりと見直しをするという機運を高めていただけたらと思います。

それからもう一つ経済同友会の責任ですが、言葉として「大きな区役所、小さな市役所」と言ってしまうんです。ただそれは、この時期の行政コストが非常に増えている、市民は赤字ではないけど日本政府も県も市も全部赤字だという状況は良くないから、「小さな政府」という考えが根本にあると思います。要するにやらなくていいことはやらないようにしようよというのが「小さな政府」あるいは「小さな市役所」で言っていることで、「大きな区役所」というのは区の中では大きなサービスをしようという意味です。窓口業務的なサービスは区でやることによって、市民にとっての利便性がよくなるという意味での「大きな区役所」です。決して建物を大きくするとか、業務をたくさんやりましょうということではなくて、窓口業務は区役所に移して、本庁では窓口業務の負担を無くすことによって、しっかりと調査、企画、立案というようなところをやっていただければということで提案しています。経済同友会の立場で話してしまいましたけれども、提言が狙っているそのようなところを理解していただいて、本当の区割り見直しをしていただけたらと思います。

伊藤委員が指摘したように、この手の話は部長さんや区長さんが集まってやれば区をやめたくはないわけですから、そこで検討してはいけないんですよ。庁内検討会を設置しているということですが、庁内検討会で部長さんや区長が入ってしまったら絶対にまずいので、ぜひ市長と副市長のレベルで市は4名。それから庁内ではなくて、こういうものは大局的なものの見方ですとか、民間企業はしょっちゅう合併してるわけで、合併するときにはどうやって生き残るかを考えていますから、生き残りのためにどうしたらいいかという視点については民間の方も入って、全市的な検討会をぜひ開いていただければありがたいと思います。

中山委員

先ほど各政令市の区役所の数(資料P.3~4)の説明がありましたけど、最近できた中小の政令市と既存の政令市とではだいぶ違います。最近できた政令市の区の数が本当にいいのかどうかを今考えなくてはならないと実は思っております。区の数が多くて、なおかつ市民サービスも良くて、財政的に問題なければそれが一番良いですが、そんなことは有り得ない。東京都の特別区のように区議会議員も区長も置くと全部決まっています、かつ行政権も立法権も全部あるという形になれば区も一つの大きな役割を発揮するのではないかと思います。現在の場合にはなかなかそうはいかない。ですから、区の数減らすかどうかという問題と、区の仕事はどうするのかという問題の二つがあるかと思います。これは全部財政に絡んでくるということと、市民サービスとの兼ね合いになりますが、伊藤委員も言いましたように、人口が減っていく前提であり方を考えなければいけないと思います。

細かいことで大変恐縮ですが、3区で区制を敷いた静岡市の区の職員数は人口千人あたり0.85人です。これで市民サービスが浜松市(1.86人)と同じ程度あるということだと区の数少ないほうが良いのかなと思いますし、静岡市と比べると他の政令市は大体1人違うわけですね。これは非常

に大きなコストの問題にもなってきます。区の数や数をどう考えるかという基本の問題は先ほどから出ていくようにやはりトップが考えなくてはいけないでしょうし、区の仕事のあり方についてももう少し検討していかないと、このままどんどん「大きな区役所」になっていく可能性があると思います。ぜひそういう意味で静岡市がなぜ他の政令市に比べて人口千人あたりの区の職員数が1人少ないのか、これで市民サービスが問題になっているのかどうか。他の政令市のことも検討していただいて、よく考えなければいけないと思います。この点で静岡市の場合には何か聞いておりますか。

市川地域自治・市民協働担当部長

特に聞いてはおりません。

中山委員

市民サービスがそんなに悪いとは聞いていないということですが、静岡市は3区でやって良かったということになるのか。全体の職員の数字が資料に出ていないから何とも言えないですが、数字だけ見れば非常に効率的にやっていると考えられるという見方もあります。何か余分な仕事をどんどん区で膨張させているのではないかとということで少し心配があると思います。よく見ていただくようお願いいたします。

秋山委員

今のことに関連して、静岡市は多分浜松市と比べると財政指数が悪いと思うんですよ。というのは浜松市ほど世界企業がないので収入が少ないと思うんです。その中で70万の人口があって、市の職員数の比率がどうかも気になります。今の中山委員の話聞きながら、区役所の職員数、市全体の職員数が浜松市と静岡市でどのくらい違うのかとすごく感じたんですが、もしすぐお答えいただけるようならお願いします。

鈴木総務部長

職員数のことについて私からお答えいたします。平成20年4月1日の総務省の調査結果のレポートでは静岡市は6,443人、浜松市は6,092人です。あとは人口規模とのバランスがあります。職員1人あたりで抱える人口は静岡が110人、浜松市が130人で、職員全体の規模、数等から言いますと浜松市のほうが効率的な職員体制になっているということにはなりません。ただし区役所については別です。

山本委員

今日皆さんの話を聞いておまして非常に象徴的な流れになっていると思うのは、資料にはいくつかの大きな数字もありますが、最初の「区制の概要」と、最後の「今後の対応」のページにどうも論議が集中する形になっているように拝見しています。これについては私自身の知識が十分ではなく、行政区というのは法律上必要だと伺っているだけで、割合その先のことを考えずに受け入れていて、今どうだという話になっていると思うんですが、それぞれ効率を考えた行政区のあり方と、区割りの基準をたくさん考えていただくのは結構ですけども、あまりに矛盾がありすぎて、あるいは区割りの基準の中で何が重点的にとられて決められたかは、それぞれの組織なり地域の人達の思惑があることは

分かっていることなので、今それを云々するわけではありませんが、こういったことを通して分かっていることは、政令市そのものがまずスタートして、そこがどうなっていくのかという問題を非常に含んでいるんだろうと思います。法律上だけで片付けないで、行革審では、横並びで考えないでください、他と比較して物事を考えることはやめてくださいとよく提案しておりますが、その根本に浜松市として考えるという姿勢が必要だと思うんです。市の皆さん方もお考えになっているということなんでこの辺にしますが、少々矛盾するかもしれませんが数値の問題で一つだけお話をさせていただきます。行政区にそれぞれ人口(資料P.16)があり、その区の人口密度という問題があります。例えば天竜区の人口密度(1km²あたり)は40人に対して、大阪市の城東区は全国で一番大きくて1万9,112人。大阪市の城東区のほうが天竜区の478倍の人口密度を抱えているという数値です。そして全国平均は6,567人で、浜松市の中で人口密度が高いとされている中区でも5,538人となっております、そうするとこれは効率的なのかどうか。あるいは役所は非常に平均的に行動するということになりますと、人口密度の低い地域は場合によると平均的な考え方ではかえって日が当たらない。場合によっては人口密度の低い地域には人口に対してかなり余分な投資が必要になってくる可能性が当然考えられるわけです。そういったところから考えると、単純に区の中で考えるというより、浜松という大きな括りの中で物事を考えていかないと、将来の浜松市の像は見えてこない。あるいは市民サービス、本質的な面で十分に行き渡らない可能性があるのではないかと思います。数値はたくさん役所の皆様方ご存知なので、やはり最後に一番考えるべき点が集約されていて、皆様のご意見が集まっているのではないかと私もそう思います。

鈴木会長

原委員どうですか。

原委員

非常に大所高所からの指摘が続きましたが、私は極めて素朴な疑問しか感じないものですから申し上げますけども、2月の審議会の時に市川部長さんが、「大きな区役所」というのは要するに区長の権限を拡大して、区役所完結型の事務をどんどん増やしていくことだとおっしゃられたと思います。そして今回の説明では、最後に「大きな区役所、小さな市役所」という発想からの転換という話がありました。発想の転換ということから言うと、いわゆる区長さんの権限をどんどん拡大していくんだということに歯止めをかけて、逆に区長さんからの権限を縮小して、元の本庁に戻すということなのかなと思っていたのですが、説明を聞くと必ずしもそうではないようです。区長さんの権限を縮小するというのは、そういうことではないんですか。

市川地域自治・市民協働担当部長

一つは権限と言うよりは先ほど秋山委員から経済同友会の話が少し出ましたけど、区役所にどれだけ市民の皆さんに直結したサービスを持っていけるかという観点でやるべきだと思います。それを「大きな区役所」と言ってきたわけですが、なかなかその部分で権限だとか財源だとかというところにそれぞれの思いが入り込んでしまい、一定の物差しが当てられなかったものですから、すべての業務をもう一回事務的に見直して、この仕事は区役所がやったほうがいい、この仕事は本庁でやったほうがいいという仕分けをしていきたいということです。「大きな区役所」とか「小さな市役所」は、やはり人に

よって取り方が色々です。会長には少し怒られてしまいますが、そういうところで齟齬があったものですから、見直していきたいということです。

鈴木会長

岡崎委員どうですか。

岡崎委員

「政令指定都市の区の状況」(資料P.3)で少し数字の話ですが、まず浜松市は7つの区の人口の平均は約11万4,000人です。全国の政令市の区は全部で163ありますが、その平均は約15万人です。だから浜松市は一区あたりの人口は少ないんですね。しかもこの7つの区の格差が非常に大きくて、最も人口が多いのは中区の約24万人、逆に最も少ない天竜区は4万人足らずということで、その差は約6.5倍ぐらいです。ですから、現在浜松市は全国の政令市163区の平均より一区あたりの人口は少なく、しかも逆に多い区は24万人、少ない区は3万と格差が非常に大きい。

市は行政運営上これをどうお考えになっているのか。非常に大きな格差があり、一区あたりの平均は少ないという状況で市民の方々にサービスをしていくことが、このままでいいのかどうかを本当に考えていただかなければならないのではないかと。特に行政はいつも数字を出されます。この数字は必ずしも真実を伝えている時と伝えていない時とありますが、資料の表の数字を事実として見ていただく限り、浜松市は非常に小さな区域に分かれていると同時に、その分かれた中でも24万人の区と3万人の区があって格差が非常に大きいことがお分かりいただけると思います。このような状況の中で一つひとつの区をどういう形で行政上運営していくのかは非常に難しい問題だと思うんですが、この辺をどうお考えになっているのか、ぜひお聞かせいただければと思います。

市川地域自治・市民協働担当部長

浜松市の区割りにつきましては、冒頭申し上げましたように合併協議会の中で決まってきた経緯があります。ベースとして当時人口規模10万人くらいが妥当だろうということの一つの基準として考えた中で、当然、合併市町村の中には旧の郡を構成している地域とか、旧の市を構成している地域とか、色々な要件があり、合併協議会の委員の皆さんがご協議いただいた中で一つの案が決まったということです。

ただ天竜区につきましては、あれだけ広い面積に人口が3万7,000人程度で、ここだけは仮に他のどこかとくっつけても8万人ですとかそのくらいにしかありません。また却って面積が大きくなってしまふということがあり、合併協定時から旧北遠は一つの括りで良いだろうということでした。それ以外の地域は浜名湖の近辺とか、天竜川の近辺とか、大体の地域特性を考えつつ分割してきたと理解しておりますので、人口的なアンバランスは確かにありますが、行政運営上は配置する職員の数で何とかカバーできると思います。課題として少し申し上げましたけど、現在区によって課の数が違うということがありますので、そういったところを段々整理しながら、人口に対する職員の配置状況などを考慮し、合わせて区役所に持っていく仕事、本庁の仕事をしっかり切り分けしていけば、先ほどの人口的な面での格差は埋められると思います。

岡崎委員

先ほど伊藤委員も秋山委員も申し上げた意見に私が上塗りすることになってしまっただいようですが、要は、やはり今私が申し上げましたような各区の格差とかなんとかということではなく、こういう都市を目指すんだという明確化した大きな一つの方針のようなものがこれからどうしても必要で、その後それを具体化し、実現するにはどうしたらいいのかという考え方をしなくてはいけないのではないかと。伊藤委員も秋山委員も指摘していたように、これは各区長さんや部長さんが決める話ではなく、会社が合併する時には両社の2人のトップがそれこそ膝詰め談判で話して「決めた」と言って決めるんです。ですからやはり区割りとかなんとかということではなくて、浜松市はこういう街を目指していくんだということを市長さん副市長さんたちで決めて、市民の方々にきちっと説明申し上げて、それをどう実現するかという順序ではないのかなと思います。私が数字を申し上げて24万人と3万人はどう違うんですかね、こういう問題をどうしましょうかという話ではなく、浜松市はこういう街を目指しているんだということのほうが大事だと私は思います。

鈴木会長

はい。

山本委員

再度お話をさせていただきますけども、とにかく行政の基本は市民サービスを充実することです。失言になるかもしれませんが、市民サービスを充実するというのは非常に聞こえが良いですが、第一に浜松市を将来どうしていくかという問題があった上で、政令市になったのが本質だと思うんです。その中でどう市民サービスを皆様方が努力してやっていくかということであって、まず浜松市が強くなり、あるいはこれからあるいは現在の厳しい状況の中で浜松市を恵まれた都市にするかがテーマだと思います。でも、市民サービスという言葉で本当にやるべきところを落としてしまっているのではないかと疑問としてだけ提示させていただきます。

鈴木会長

それでは高柳委員。

高柳委員

「区制の概要」(資料P.2)で、行政区とは、地域の個性や特長を活かした市民が主役のまちづくりを行うためと謳われています。ところが新市長が「ひとつの浜松」を唱えて当選された。ところが新しく7つの区に分かれたうちの中区、南区、東区、浜北区は交通も人口も産業も環境も(合併前と)そんなに変わっていないんですね。どこが変わったかという、北区、天竜区、それから新たに浜名郡の2町が参加した西区です。(中区、南区、東区、浜北区は)今までと全く一緒ということを考えると、むしろ区の数がこんなに多いのに区の特長を出そうと思って一所懸命おやりになることが果たして良いのでしょうか。今、山本委員から話がありましたが、市民サービスは何だということになると、やはり均一の質のサービスが市民にとって第一条件だと思います。つまり区の数が増えれば増えるほどサービスを提供する側の品質がバラバラになるのではないかと。ご存知のように今年もこんな大詰めになって一部上場企業のトップの方々が、時間が惜しいのに市民のために出てきてくれている。こんなことを

している暇はおそらくないほどのひどい状況だと思うんですが、つまり区を細かくすればするほど、数を多くすればするほどバラバラになってしまう。均一にならない。ものづくりも似てると思うんです。あっちこっちでバラバラにつくっていると、同じものをつくっていても差が出てくるようなもので、それで本当に良いのだろうか。

話が長くなってすみませんが、そう考えていくと、例えば介護認定審査会の運営を区でやりますと なっています(資料P.28)。これは特定の区から各区に事務を割り振ったとありますが、この審査会 (の事務局)を7つも作るということなんですか。市川部長にお聞きしたい。

市川地域自治・市民協働担当部長

そうです。

高柳委員

そうですね。そうしますと介護認定ですから、審査といっても判断はコンピューターで点数をポンと はじいて終わりという簡単なものではないはずで、数が多くなるととてつもない不公平が出る可能性 が高いと思いませんか。例えばの話です。その辺どうなんですか。

市川地域自治・市民協働担当部長

これは一定の基準が設けられていまして、携わる方はお医者さんとか専門の皆さんですから、大き なブレはないと聞いています。ただ、例えば東区の人の中区に来てやると、むしろその審査会 の委員の皆さんのご負担にもなるということで、各地域に分けたほうが良いと聞いています。

高柳委員

そうして先ほど言ったようにこんな大変な時代が来ているのにどんどん仕事を増やしている。仕事 の量を一ヶ所でまとめてやれば適切に行える。あるいは数が少なければもっと色々なやり方を図れる のに、分ければ分けるほど大勢の労働力がある。中区の人が例えば東区へ出張して仕事をする。南 区へ行って仕事をする。一人が色々なところで同じ仕事をやるならそれなりの効率の良さその他を 図れると思いますが、一つの同じ仕事を7区全部でそれぞれやるわけですね。特徴があるところは除い て、例えば天竜区は森林だとか色々なものを抱えていますからそれだけ別の仕事があるけど、組織 としては7区とも大体全て同じことをおやりになっているわけでしょう。そうすると、数が増えれば当然 ながら職員の数がどんどん膨れる一方だという論理が成り立つと思いませんか。いかがでしょうか。

市川地域自治・市民協働担当部長

そこは実際に検証したわけではありませんから何ともお答えのしようがないわけではありますけど、 いわゆる住民の皆様にあまり遠くまで来ていただくなくても必要なサービスを提供してさしあげるとい う観点で今考えております。天竜区の方にわざわざ中区に来ていただくなくてもできるということ、あ るいは北区の方は北区でというような観点で、どの区役所でも同じようにできることを考えています。

高柳委員

そうですね。ですから先ほどからお話があるように、高齢化と人口減少の時代の中で、きめ細かく近

くと言っても、現実には浜松市は交通網が比較的できていて、車で30分も走れば南北は別として相当な距離まで届く範囲内ですよ。そういう意味で本当に特徴のあるものを出そうと、なにか無理に区長さんが一所懸命陣頭に立って、市民ではなくて区民のことを考えて区政を行うことが果たして浜松市の規模で必要かどうか考えると、私はとりあえずごく当たり前のことをまずきちんとやって、それが万遍なく少ない人数で行える格好にもっていかないと、来年度の予算がどの程度か分かりませんが、50億円や100億円はおそらく減収になるのではないのでしょうか。そう考えると、区そのもののあり方はもういっぺん先ほどあった説明より踏み込んでやっていただくのが良いだろうと思います。

先ほど中山委員が多分言いそびれたと思うんですが、岡山市の人口は70万人、相模原市も同じく70万人で、両市はそれぞれ来年(以降)政令市になります。岡山市は4区、相模原市は3区という形で進めています。したがって、22年度とか21年度の見直しとおっしゃっていますが、後発の皆さんのことも私は勉強してもらったほうがいいという感じがします。今日会場にお見えの皆さんも、区とは何か、確かに区はできたけど区の数が多ければ市民サービスはるかに良くなると思っていられるのか、それとも行政コストが高くなるばかりだと思っていられるのかは分かりませんが、その辺を、この次に機会があればはっきり皆さん方に理解してもらえらるような資料を整えてもらえればありがたいと思います。以上です。

中山委員

今の高柳委員の指摘に関連して、以前、介護保険の認定について、旧市町村と旧浜松市では認定の仕方が大きく違っていたので、均一な認定をするために一本にまとめたと思うんですよ。それを今度また7つにバラバラにすると、例えば4つぐらいに分けるならまだ分かるんですけど、ある地域では基準が緩く、ある地域では基準が厳しくなってくる可能性も非常にあるわけです。また、分けるにしても例えば北遠の人の審査を他の地域で見るとというようなことで公平感をもってやらないと、顔が見えるところでは非常にまずい。「ひとつの浜松」で一つにまとめたと思うんですけども、今度また区でバラバラにやるとなると、その辺はどうなるんですか。

市川地域自治・市民協働担当部長

新市になりまして制度的には全て統一できたと思っています。以前は各市町村独自の判断がありましたが、制度については統一すると決めていますので、全市統一制度の下で、運用だけを各区でやっていただくことを考えています。それから蛇足になりますけども、事務事業についてはやはり色々な意味で見直しをしないといけないと思います。先般川崎市などの事情を少し見せていただきましたら、川崎市も今7区ありますが、税務の事務につきまして23年度だったと思いますが税務事務所体系を作り、4つの事務所に集約していくと決めています。そうしたことはやはり私共参考にしなくてはいけないと思いますので、事務サイドとしては昨年来申し上げていますように、本庁ですべきなのか区役所ですべきなのかという棚卸しのようなことをしながら、どこまでが本庁、どこまでが区役所かということきちっとして、全市的に均一的な行政サービスが提供できる仕組みを作っていきたいと考えているところです。

中山委員

7つでやっても4つでやっても1つでやってもそれはいいですが、とにかく効率的になるような格好

で均一したサービスをやることと、もう一点は行政コストがどうかという観点だと思います。その点で、分けると非常にコストがかかってきます。住民サービスを中心とした市民サービスセンターであれば7区全部でやるのは構わないと思います。しかしそこで全部やる必要が本当にあるのかどうか。今度見直しをかけるということですから、市民サービスを落とさない前提で、コスト面を中心に本当に根本的に考えて見直しを図ってもらいたいと希望します。

鈴木会長

それでは少し私からお話を申し上げたいと思います。3人の副市長さんには最後に一言ずつ、私のお話に対するコメントをいただきたいと思いますから、そういうつもりでお聞きになってください。

まず、今までの議論の「『大きな区役所、小さな市役所』像からの転換」で、市民サービスの低下のないように、こういうことでやっていこうということですね。ということは、今の7区制を敷いて、色々な仕事をこれは区役所でやる、これは本庁でやると分けてみたけど、経験をすることによって、変えていかななくてはならないという現実の問題に突き当たっていることは事実ですね。

そこで私が申し上げたいのは、区割りの案をお作りになるについては、研究会6回と合併協議会19回という、平成14年から17年まで3年間に亘る実に長い討議をしてきた(資料P.5~6)。それだけの討議をしてきたけど、現実に当てはめてみるとそうはいかなかった。まだまだ手直しをしなければならぬ。その「大きな区役所、小さな市役所」が少し差し障りになってきた状況だと私は見ています。

それで、市役所の組織図を見ると、本庁がやっている仕事と区役所がやっている仕事があって、総務部から企画部、生活文化部、社会福祉部、こども家庭部、環境部、商工部、農林水産部までは本庁がやっている仕事で間違いありませんね。そうすると紙に書いても、本庁でやってる仕事のほうが多いわけです。また、保健所だとか土木部は現実に専門的な技術者がたくさんいないから、専門的なものは集中したほうがいい。こういう問題もありますし、道路なんか区役所別に分けていたら非常にややこしくなる。保健所も2つに整理することになっているようですが、そういうように好むと好まないに関わらず、専門の職員が不足しているから本庁の業務が増えているんです。もう一つ特徴として言えることは、中区役所だけは他の区役所と違っている。どういうことかと言うと、中区役所は介護保険、国保の事務などを全庁的に総括するということで、東区、南区、西区、中区の区役所管内については中区役所がやっている。一括集中したほうが良いということ。そうすると、旧浜松市の60万人のところは一ヶ所に集中したほうが便が良いということにもなるわけです。

今日は南区長さんがいらっしゃっていますが、旧可美村からは南区役所へ行く方が近いのか、元城の本庁へ行くほうが近いのか、どちらですか。

中村南区長

本庁です。

鈴木会長

本庁へ行くほうが近いですね。他にもあると思うんですけど、高塚町から南区役所へバスに乗って行くとなると、いったん(中区役所が近くにある)浜松駅まで出て行かなければ行かない。そういう状況です。だから60万人のときの市役所一つのほうが便は良かった。これは事実ではないですか。

他の区でもたくさんあると思います。

そうやって見ていくと、天竜区、浜北区、北区は少し別にして、東区、南区、西区、中区は、実は元城(本庁)でやったほうがいい仕事が多いからこうなっているということです。別に分ける必要はない。だから60万人は一つの区でも良かったのではないかと。60万人で一つの区のほうが効率は上がったと言えるわけです。だけど説明の最初で、地方自治法とかいう法律で区を必ず置けと書いてあるから置いたという話でした。区を置いて中区、東区、南区、西区と分けたければ本庁の中に全部区役所を入れておけばいいわけですよ。そのほうがみんな便利だった。長い間論議をしていたんだけど、結果的に市民に不便をかけている問題があると同時に、「大きな区役所、小さな市役所」と言ってしまったものだから、専門家が少ない、あるいは一本化、一元化したほうがいいことも実は中区役所へ持ってきたりしながら、それでもはみ出てしまう仕事は本庁がやっている。だからこの「『大きな区役所、小さな市役所』像からの転換」は、転換ではなく、いっぺん旗を降ろして白紙で見直すことをあなたたちは言おうとしているんだろうけれども、お役人の特徴で、やめますとか変えますとは言いにくいから、「像の転換」という言葉になっている。けど言葉はどちらでもいいですよ。本心はそういうことですから。「大きな区役所」になっても効率が上がってコストが削減できるならそのほうがいいですけど、思い切ってやっていくべきだと思う。そう考えると、先ほどどなたかが話したように、天竜、浜北、引佐、細江、三ヶ日という地域をどうするかの問題はありますが、旧浜松市についてはそのほうが便が良いとも言えるし、今申し上げたように高塚から南区役所へ行くとか、あるいは他にもありますよ。航空自衛隊の基地がある地域もそうでしょう。各区長さんご存知のとおりです。それで不便になった人もいます。そういうことではいけないから、やはり旗を降ろしてやっていくということ。

しかも本来なら100万人以上の都市が政令市になるところを、合併特例法によって70万人、80万人の都市でも将来100万人になる可能性があるところは政令市にしてあげるという規則か内規か個人的発言かは別問題として、それで新潟市とかが政令市になった。新潟市は8区。浜松市は7区。それでこの間も相模原市へ行きましたけど、相模原市は神奈川県、町田市は東京都でくっついていてその境になっているんです。神奈川県と東京都だから一度には合併にはならないでしょうけど、相模原市と町田市がもし合併したら両方で110万人の都市になるんですよ。山のない平らでどこが境界線か分からないくらいのところに人口110万人が住んでいらっしやる。こういうことですから、政令市になってもならなくても行政は非常にやりやすい。浜松市も、湖西も新居も磐田も袋井もなんて言って市域を広げていけば100万人になりますよ。だけどそんなに広げていったらどうやって管理していくかということになると、これでは管理できない。そうすると現在の浜松市が100万人になる見通しを立てていらっしやるのか、それとも人口減少の中でとても100万人になることは無理、だから政令市とはいえ中核市的な政令市を目指すとか、あるいは規模にあった都市像を目指すとか、そういうものを考えていかなければならないだろうと私は思います。そういう点で、では天竜区の人口3万7,000人がこれから10万人、15万人になるのか。あなたたちどう思いますか。ならないとは言わないけど、極めて確率が低いと言わざるを得ない中で、浜松の政令市をどうしていくかということ。これはやはり考えなくてはならないと思います。

さあそこで3副市長さん。飯田副市長は合併の時は非常に活躍されたからご経験があるわけですが、今、私がお話したことに対してどういうお考えをお持ちか、まず承りたいと思います。

飯田副市長

区の数につきましては合併協議会においても色々と論議があったところです。先ほど会長さん、各委員さんが言われたように、特に旧浜松市については区を分けることによって不便になった点もあると思います。ただ政令市という制度があって、まず身近なところでサービスを受けられるようにしようということが区制度の基本だったわけでして、そういう中で色々検討した結果、現在の形になりました。

ただ、検討する時にももちろん誰も経験のないことでしたので、スタートをして、やはりより理想的な区のあり方、あるいは区民サービスのあり方を検討していくという前提がありましたので、毎年のように変えていますけれども、色々ここに至りましてやはり身の丈に合った区のあり方、あるいは区の見直しも含めて、そういった必要は感じております。ちょっと十分整理できませんが、そう考えております。

鈴木会長

身の丈に合ったということと、誰も経験していなかったのでやってみた結果が現状だというお考え方には変わりはないということですね。では山崎副市長。

山崎副市長

私が浜松市へ来たのは政令市になってからですけど、まず、この大きな浜松市は日本の縮図で、山もあれば海に面したところもある。それから都会というか人口が集中したところもあれば、そうでないところもある。そういう意味で日本の縮図だと感じています。その中で市民に対してどのようにサービス提供をするのかという点で、一つのテストケースというか、日本もこうしたらいいんだというモデルを提供できるのではないかと感じています。浜松市は制度としては政令市を選択したわけですから、その選択の中でどのようにやっていくかだと思います。ですから、前々から申し上げているようにサービス提供をどうやるのか、今の区制度の中でできるだけ効率的にできるよう、現在は色々工夫をしながらやっている状態だと思います。

ただ、今の仕組みでは政令市になって財源が増えたかと言うとそうにもなっていない。更に先ほど説明にありましたように、政令市には区を設けることが地方自治法で決まっています。しかも区でそれぞれサービスをすることも決まっていますので、その制度の中でどれだけサービスを効率化できるかというのが現在の状況だと思います。

それから先ほど話が出ましたように環浜名湖市で考えておられたということですので、そういうことになれば、その時点でまた考える必要があるのではないかと感じているところです。

サービス提供の方法として市長が今申し上げていますのは「市民協働で築く」ということです。市民の皆様と一緒に市政を運営していくことが、多分これからの日本の政策、サービス提供の方法としてのモデルになると考えています。

鈴木会長

あなたそれは評論家の域を出ないね。先ほど話したように、市の組織は現状「大きな市役所」になっているんじゃないですか。

山崎副市長

これはサービスの提供の仕方という問題ですね。

鈴木会長

そうです。

山崎副市長

専門的な部分は専門的な部署でやる。それについては本庁でやったほうが良いだろうということですが。ただ、住民に身近なサービスの提供はできるだけ区役所でやろうという試みをしているということだと思います。

鈴木会長

ということは試みだから、これから直していくという発想ですね。清田企画部長は国から来ていらっしゃるからお聞きするけど、例えば人口60万人で区は認められるんですか。

清田企画部長

政令市であるなら区を設けなければならないということで、今の運用からしますと、70万人を超えて合併した場合には政令市になれるという運用がされている状況です。

鈴木会長

浜松市は60万人に20万人が合併して80万人になりましたよね。だから旧市内の60万人は一つの区ということが認められるんですか。区に人数制限はあるんですか。

清田企画部長

特に決まりはないです。

鈴木会長

特に決まりはない。そうですか。一区で簡単にやることにしてもいいし、東と西とか、南と北とかという形で二つに分ければ一区30万人ですね。とにかく、人口が集中しているところと過疎化しているところを同一の発想で分けてはいけなないと私は思うんです。それがやはり一つの問題です。

先ほどの説明で、区割りの基準がたくさん書いてありましたね。子供の通学のことを考え、選挙のことを考え、住民のことを考えて。人口規模、地形・地物、地域コミュニティ、歴史的沿革と。これ全部謳ってあるんですよ。全部取り入れたら分けられません。総務省は大方針を言っているんですから、具体化してどうするかは市ごとにやっていくということではないかと私は思います。

したがって、これではっきりしましたので、市民サービスと、集中管理をしたほうが効率的だということをおそらく分けて考えていただきたい。例えば今度行革審の提案で全市の資産を集中管理することになりました。これがもし区役所ごとに管理していたら大変な問題が出てくるわけですよ。集中管理をしないといけない。しかしその運用は、色々なやり方があると思う。そういう点で、例えば教育委員会が資産を持っているという形で管理していると、文化財の評価ならできるけど、建物を管理するにはどうしたらいいか、夏の暑い時に閉め切っておいたらどうなるかということは教育委員会では分からない。だから建物とか色々な資産は集中管理をする。そうしておいて運営は各区役所や各部署でやってい

ただ、そういう考え方に徹しないと。

とにかくもう旗を降ろしなさい。皆さんも旗を降ろすつもりで「像の転換」とおっしゃっていらっしゃると思いますが、花嶋副市長に最後お願いします。

花嶋副市長

言うまでもなく浜松市は南北72km、面積は1,511km²あるわけですが、そのうちの約7割が中山間地域であり、土地活用されている区域は約3割という、従前の政令市とは大分違う都市構造であることは事実です。特に浜松市は調整区域及び中山間地域にも多くの方が住んでいます。

そうした中で「ひとつの浜松」として持続可能な都市を維持していくためには、当然、現状の社会インフラも十分に活用しなくてはなりません。やはり人が移動しやすい都市構造を目指す中で、農業も工業も商業も発展していく社会構造にしなくてはなりません。

一方、人口の減少と社会の高齢化も事実です。限られた財政の中でも身の丈にあったあり方できちりと見直していかなくてはならないことは先ほど委員が指摘のとおりです。市役所組織でも、現在土木関係は本庁、土木整備事務所、まちづくり課に分けてやっていますが、これらにつきましても少し見直さなければならないということで今後議論を進めたいと思っています。特にまちづくり課については身近な維持、修繕関係をやりたいと考えておりますが、ある一面では技術職員が限られていますので、集約して効率よく運用しなくてはならないという現状の身近な問題も抱えていると認識しています。私からは以上です。

(2) 区役所から見た区行政の課題について

鈴木会長

区制について論議が出ましたが、次は区の役割、権限や機能についてです。7人の各区長さんにお出掛けいただいておりますから、その議題に移りましょうか。

「区役所から見た区行政の課題」ということで、市川地域自治・市民協働担当部長は本庁から見た区制のあり方について何かありましたらお話しいただいて、その後7人の区長さんに色々お話を聞いて質問したいと思います。よろしくお願いします。

市川地域自治・市民協働担当部長

それでは私から、本庁というより区役所のある7つの区で、実際に現場で運営に携わっている区長サイドから見た区行政の課題についてまとめてありますので、説明したいと思います。

一つは「現状の課題について」で、もう一つが「課題への対応について」です。

まず現状の課題で、本庁と区役所の関わりについてです。本庁と区役所の関係をまとめてあります。一点は、効率性という視点で、区側が本庁と区役所の関わりをどう見ているかです。括弧書きしてある「(中)」とか「(南)」は、それぞれの区の意見です。一つは、中区は本庁や他の区の業務も行っているため過度な負担となっているということ。先ほどから申し上げております介護認定の話でも、例えば市営住宅の申込や審査の業務も中区が行っていて、そういったことが中区としては負担であるということです。次の南区の意見は、実務の執行体制が「本庁 - 中区 - 他の区」の3段階となっているた

め迅速な対応ができないというもので、これは中区の話と裏返して、中区に集中しているがために中区で扱っている案件について、南区としては中区に言えばいいのか、本庁に言えばいいのかわからない部分が少しあるということです。これらをまとめまして、「本庁と区役所の役割分担の徹底が必要」という事務上の課題を掲げています。

次に区役所、区の組織です。一つ目は区役所そのもので、市民への分かりやすさという観点で三点にまとめてあります。一点は各区の組織及び機能が統一されていないということで、最初でも申し上げましたとおり区によって事情が違い、東区と南区は7課体制、中区と西区と北区と浜北区は9課体制、天竜区は10課体制になっておりまして、区によって課の数や扱っている業務が違うということが課題として認識されています。また、効率的な事務執行体制となっていないこと、あるいは所管する事務に対して課名が分かりにくいことも伺っています。これは、まちづくり課あるいは区民生活課というような表示がしてあっても、市民の皆さんからはまちづくり課という名前でこういった業務をしているかが分かりにくいのではないかと指摘です。それから身近な行政の提供という視点では、区役所は本来身近な行政をワンストップで提供するというで設置されているわけですが、必ずしもそういう体制になっていないのではないかと指摘です。例えば農用地の関係の手続きをする場合には、農林水産部の関係になり、区役所では産業振興課で業務をするわけですが、本庁組織の農業委員会と両方にまたがるケースが多く、区役所だけではなかなか問題が解決していかないということです。

区の組織の二つ目として、地域自治センターです。地域自治センターは合併前の旧市町村の役場に置いてありますけれども、身近な行政という観点では、区役所の出先ですからやはり区役所と同じ機能は持っておりません。そういう中でそれぞれの手続きを完結できる機能が不足しているのではないかと指摘がまず一点あります。それから旧市町村がそれぞれ色々と地域のまちづくりの事業をしてきたわけですが、その維持が少し難しくなっているのではないかと指摘があります。それから特に北区や天竜区という中山間地を抱えている地域の問題ですが、かなり職員が削減されておりますので、これ以上職員を削減しますと、地域での災害時の対応やイベントなどでの地域活力の維持が難しいという指摘が出ています。三つ目は市民サービスセンターです。ここでも身近な行政という観点で申し上げますと、市民サービスセンターにつきましては私どもATM的な考え方をしておりますので、88の業務に限定して証明書等の交付を行っていますが、そうは言ってもやはり窓口にお見えになった市民の皆さんからの簡単な相談や取扱い業務の案内というような機能が不足しているのではないかと指摘もあります。こうしたことを踏まえて、全体としては「サービスを効率的に提供できる体制が必要」という課題に整理しています。

次は区の人事と職員配置の関係です。本庁と区役所の連携という観点から申し上げますと、区側からは本庁と区役所との間の人事交流が不足しているのではないかと指摘があります。これにつきましては本庁と区役所で同じ部局の仕事をしていても、やはりそれぞれの立場で少し相互理解がうまくいっていない部分もあり、そのところは人事交流が不足しているため、区役所の職員が本庁に行って本庁の仕事をもっと理解したり、本庁の職員が区役所に来て区役所の仕事を理解したりするという交流がお互いに必要ではないかと指摘です。それから本庁と区役所との間の職位が異なるという指摘もあります。本庁の課長と区役所の課長は同じ課長という名前ではありますが、職位という点では区役所の課長が1ランク下になっておりますので、これを是正すべきではないかと指摘です。それから効率性という観点での指摘も何点かあります。一点目は、市役所の一番大きな人事異動は

通常4月にありますが、市民の皆さんも住民登録などの住民異動はやはり4月等が多く、その人事異動が3月から4月の繁忙期にかけて行われているので、時期を是正できないかということです。二点目は専門的な職員の配置が不足しているということで、区役所でも相当な分まで市民の皆さんのご相談に乗る時がありますので、そうした部分での専門職の配置が必要だということ。三点目は区長の人事権が不足しているということで、現在区長には主任以下の職員について区長が人事配置できる体制になってはおりますが、もう少し上の副主幹とか課長補佐とかそういったところまで区長が人事配置できるようにしたら良いのではないかということです。こうしたものをまとめて「効率的かつ適正な職員配置が必要」という課題に整理しています。

次に区の予算に関わることです。現在、区役所の予算につきましては、必ずどこかの区役所で事業を実施しているわけですが、三つに分かれています。一つは区が要求して区が直接執行する予算で「A予算」と言っております。これは例えば区役所の庁舎の管理費、昨年作りましたがんばる地域応援事業という地域の皆さんを支援する事業、あるいは区のまちづくり事業などが該当します。次に区役所の意見を踏まえながら本庁の部局が予算要求して、決定したものを区役所へ配分し、区役所が執行するという予算で、これを「B予算」と言っております。例えば道路の修繕や福祉関係の給付等がB予算に相当します。それともう一つは本庁が要求して本庁が直接執行する予算で、これを「C予算」と言います。このC予算は、例えば学校の施設改修とか学校の建設など教育委員会が直接予算をとって教育委員会が直接執行するという予算です。このA予算、B予算、C予算の三つの予算があることをまずご理解いただいた上で本庁と区役所の連携という観点から申し上げますと、区役所からはこういう仕組みにはなっていますが、区の実情、あるいは区側の優先度が予算に必ずしも反映されていないのではないかと指摘もあります。それから区に関わりのある予算の情報が提供されていない、不十分であるという指摘もされており、この辺も是正していくべきではないかという意見があります。それから身近な行政の提供ということに関しては、区長の裁量予算が限られているという指摘があります。先ほど出ていましたがんばる地域応援事業につきましても、総額として少し不足しているという指摘があります。次に道路修繕に関する区の予算が不足しているということです。現在、区で扱っている道路修繕は、設計書等を要さない、見積もりだけでできるような簡易な修繕を行う工事です。その額が130万円くらいで制限されていますから、もう少し大きな額、例えば500万円というところまで拾えるほうが良いのではないかと指摘です。こうした中で、予算に関しては「本庁と区役所の情報共有が必要」という課題に整理しています。

その他括れないものとして、何点か区役所から意見がありました。一点目は区役所へのアクセスが不便であるということで、これは先ほど会長からもご指摘があったところでして、区役所への公共交通機関が整備されていないということです。二点目は業務の各種マネジメントシステムが負担となっているということで、浜松市ではISO14001(環境マネジメントシステム規格)等を取得していますし、行政評価システムもやっております、その調査や管理は全て区役所に下りてきますので、こういったことが負担になっているということです。それから組織の活性化や職員のモチベーションを上げるための仕組みが構築されていないという指摘もあります。全体的な話になりますが、実証的な検討を加える中で市民に役立つ区役所の機能を確認していく必要があるのではないかと指摘もあります。以上、区役所の現場からの声として主なものを紹介させていただきました。

そうした中で「課題への対応について」ですが、今申し上げました課題として大きく括った一つ目が「本庁と区役所の役割分担の徹底が必要」、二つ目が「サービスを効率的に提供できる体制が必要」、

三つ目が「効率的かつ適正な職員配置が必要」、そして四つ目が「本庁と区役所の情報共有が必要」で、これらの四つを大きなテーマとして掲げております。今後の対応ですが、先ほど説明申し上げましたように市民サービスの低下にならないよう、効果的・効率的な区役所像をつくり、その上で目指すべき区役所像を具体化し、区制の基本方針を策定し、22年度以降の組織改正に反映し、これらの課題への対応を進めていきたいと考えます。以上が区からの指摘と私どもの考えている課題への対策です。よろしく申し上げます。

鈴木会長

ありがとうございました。では他に本庁からのご意見、お話はよろしいですか。それでは7人の区長さんにせっかくご出席いただいておりますから、今の市川地域自治・市民協働担当部長の説明を受けて、私から7区長さんに一問一答でお伺いしますので簡潔にお答えをいただきたい。イエス、ノーだけで結構です。その後で各委員から質問させていただきます。

まず、中区長さんに質問させていただきますが、先ほど話がありましたように、東区役所、西区役所、南区役所でやるべきことを中区役所でまとめてやっている状況であるということでした。各区の意見では、本庁、中区、各区という三段階でやっているから非常に能率が悪いという話もありました。中区が他の区の業務を預かっておやりになっていて、どういう問題があるかを少しご指摘いただきたいと思えます。

太田中区長

先ほど組織のところでも出てきましたが、中区は実態として中二階的な存在になっているのが現状です。なぜかと言いますと、色々な他の区の関係、あるいは全市的な業務を中区が補助執行のような形で集中してやっている部分があります。その一つの根拠は、先ほど予算の説明のところでもA予算、B予算、C予算とありましたが、本来区役所が要求して区役所が執行するA予算の金額は大体の区でそんなに違いはありませんが、本庁が要求して区が執行するB予算は、中区分は平成19年4月1日時点では1,350億円、今年は見直しをして平成20年4月1日時点で760億円という金額の配当予算で事業をしています。この予算の規模は他の区に比べて15倍から30倍でして、中区はそれだけ全市的あるいは他区の業務をやっていて業務上の負担が非常にかかっているという状況です。

鈴木会長

本庁が予算を決めて中区が執行する予算が、今あなたがご指摘のように前年度は1,300億円近くあって、今年度も760億円あるということですね。そうするとちょっと考えられないんだけど、予算は本庁、本庁でなくてもいいですが誰か他人が決めて、執行は「お前のところでやれ」と。これは少し類を見ないシステムですね。その点で不具合は感じませんか。

太田中区長

限られた中で色々予算要求や予算編成をしますので、よほど本庁と区役所間のコミュニケーションがきちんと取れていないと、細かいところで何かお互いの認識の差が出てきたりすることはあり得るのかなと思います。

鈴木会長

次の質問は、先ほども説明があったけど、区役所は窓口が非常に忙しくて、特に3月から4月にかけては就職や人の異動の時期であるから非常に窓口が混雑する。そういう点で4月1日に人事異動すると窓口が混雑している時に異動することになってしまうから、むしろ4月の人事異動はやめて7月頃にやるべきではないかというご意見がありました。一方、浜松市の場合は選挙が4月ですから、市長さんがお変わりになった時は4月に人事異動を断行してあると前任者の人事異動のままでやらざるを得ないんですね。人事異動が7月頃になれば新しい市長さんがおやりになることができる。その辺のチグハグさも実は私は考えているんですが、4月は窓口が忙しいからやはり慣れた職員がいて、人事異動は7月頃にしたらどうかという、この辺を少しお話いただきたいと思います。

太田中区长

昨年の政令市移行当初もそうでしたが、やはり役所の繁忙期は3月から4月で、ここに市民の皆様の方々が集中します。そういう中で大勢の窓口職員があまり大勢一気に異動しますと、限られた期間での研修はなかなか難しいということもあります。4月時点での異動による補充は、退職者の補充というマンパワーの補充もありますが、特に窓口部門の職員については、できる限り繁忙期を避けて異動をさせていただいたほうが混乱も避けられますし、研修なども十分できるのではないかと思います。

鈴木会長

定年退職される方々も残られて退職を7月末にして、8月から変わるということになれば、繁忙期はベテランで済むということも言えるわけですね。それからもう一つは先ほど話があったように、中区役所がやっている業務について本庁とのコミュニケーションの問題があると思うんですが、中区役所で仕事をおやりになる時に、東区役所や西区役所と連絡を取るようになりますね。これは例えば何か一つのことを7月1日から一斉にやるといっても、東区役所も中区役所も西区役所も7月1日から同時には出来なくて、7月1日に東区役所、3日に西区役所、4日か5日に南区役所というように多少時間的になずれがあるということでしょうか。そんな時に他の区役所から「7月1日からやると決定したんだからお前早くやってくれよ」とか「いやいや俺のところも人がいないから東区役所、西区役所と順番にやってくんだ」とか、こういうトラブルがあるという意味ですか。

太田中区长

部局によって温度差があると思いますが、同じ部局の中で複数の区をまたいで、同じ課の職員が連絡会をしたりすることはある程度定期的に行っていますので、区役所同士のコミュニケーションは比較的取れていると理解しています。

鈴木会長

はい。どうもありがとうございました。続いて中区、東区、南区の3区長さんにそれぞれ簡単にお話いただきたいと思います。旧浜松市内に係る業務は、本庁から中区役所を経由して東区役所、南区役所に行ってますね。中区が中継基地になっている。そうすると(東区長、南区長さんは)「まどろっこしい。俺のところにも直接もらったほうが良いではないか」と思われるはずだと私は思うんですよ。それならいっそのことそういう業務は全部まとめて直接やれば良いのではないかと。中区が中二階にならな

くても、そういう仕事は本庁に持って行って、それで直に中区、東区、南区、西区の4区をやることにする。私はそのほうが良いと思うんですけど、今のやり方が良いという考え方なのか、いや一本化して集中化すべきだという考え方なのか、中区を経由しないで各区役所によこせという考え方なのか、三つの案のどれをお考えになっているのか、中区長、東区長、南区長さんにお伺いしたいと思います。

太田中区長

本庁や区役所の役割について詳細にコメントする前に、先ほどお話が出ましたが、この2年近くやってきて、やはり浜松市の将来のグランドデザインをまずきちんと決め、その上で「人、モノ、金」という市政運営をする職員や施設などを将来的な負担を含めていかに最適レベルに持っていかうまうま見極めて、歴史的、相対的な検証に加えて、経営的あるいは科学的な分析、検証をすれば、将来のあるべき市の姿と、その市を構成する本庁とその出先である区役所の本当の姿がおそらく出てくるんだらうと感じております。私のごく個人的な将来のイメージは「大きな区役所、小さな市役所」ではなく、市はひとつですから、ひとつの市役所です。それがどういう市役所を目指すのかというときにごく私案として提案したいと思いますのは、「スリムで筋肉質で、なおかつ心の通った市役所」です。それが一つのイメージとしてあります。そういったものをきちんと掲げていけば、色々と細かい本庁と区役所の職員のあり方や予算のあり方などは自ずと出てくるのではないかと思います。

鈴木会長

ありがとうございました。次に東区長さん。

鈴木東区長

中区役所をお願いしている補助執行の部分はたくさんありますが、私は業務の内容によって見直していくべきであると考えます。現在の関係では、専門的な職員がそれぞれの区にいないということから、中区役所をお願いしている業務がたくさんあります。東区においても色々をお願いしていますが、かなり事務量の少ないものやまれなものについては引き続き中区役所をお願いするほうが効率的だと思います。ただし、例えば契約の関係や物品の発注などについては区独自でその区の中の業者を使う仕組みを作っても良いのではないかと思います。

鈴木会長

はい。南区長さんどうぞ。

中村南区長

今、中区、東区からそれぞれお話がありましたが、南区も基本的には事業、部門の中身の問題でやはり精査していくべきだと考えています。現実には、南区役所も専門職はごくわずかで、能力的にこなされるかということになりますとなかなか難しいという状況があります。ただし、身近な区役所として、相談事などにつまましてはやはり区役所自らで対応していく必要性があり、その機能を持つべきだろうと思います。例えば先ほどありました介護保険の関係ですが、身近なところで介護保険の認定をしていくことがやはり一番適当であると思いますので、その辺はうまく機能的に分散できれば良いのではないかと思います。再編も含めて、しっかりとした実情の検証をしていただきたいと思います。

ます。

鈴木会長

ありがとうございました。今、専門職の不足というお話がありました。それから規模の問題ですね。浜松市が200万ぐらいの人口だったら、(区役所にも)きちんとした課を作ってやれるんだけど、職員も少ないし、それだけの規模にしたら今度は効率が悪くなってしまうということ。先ほど市川地域自治・市民協働担当部長さんの話の中で、本庁と区役所の課長の職位が異なるという話がありました。他の100万人、200万人の都市はどうなっているか私は知りませんが、課長職として掌握するだけの人数と権限があればいいですが、浜松市は80万人そこそこだから、それだけの大所帯のスケールで区役所の組織を作れないという問題。その矛盾が、本庁と区役所で職位が違うという姿で如実に現れているのではないかと思います。

先ほど中区長さんがおっしゃったように、市はひとつだと。市役所も区役所もないんだと。機能本位で、サービス本位でやるべきだというのが、やはり基本的な考え方ではないのかなと実は非常に意を強くしたわけです。

最後に今度は各区長にいくつか共通の質問をしたいと思います。ごく簡単におっしゃっていただきたいのは、今、市の方針で「大きな区役所、小さな市役所」と謳っているけれど、それは建物のことではないか、面積のことではないか、組織の人間のことでないかというお話がありましたけど、サービス本位で機能重視、より安いコストでサービスができるようにという考え方をした場合に、「大きな区役所、小さな市役所」では問題があるのか。それともいや、やはり看板を降ろさないでやっていくべきだという考え方なのか。今、中区長、東区長、南区長にはお答えをいただいたから、それ以外の区長さんからご発言をいただきたいと思います。

稲垣西区長

それではまず私からお話させていただきます。「大きな区役所、小さな市役所」においては、基本的にはやはり区レベルで市民に密接した身近なサービスをどういう形で提供できるかということが大変重要ではないかと思います。そういう意味で、そうした機能は充実をさせていく。それ以外の創造的なこと、方針的なこと、企画立案などはやはり本庁で専門集団がきちっと議論して一つの方針を作っていくことが大事だと思います。区役所に関しましては、例えば福祉等、色々な意味での身近な生活情報などの市民サービスをきちっとできる、提供できる形態が一番望ましいのではないかと思います。

鈴木会長

はい。ありがとうございます。

長山北区長

北区は面積が広く、交通弱者に対する交通網も発達しておりませんので、身近な行政についてはできるだけ身近なところで完結できれば大変よろしいのではないかと思います。「大きな区役所、小さな市役所」という言葉については、権限のことなのか、人口のことなのか、面積のことなのかというように色々な見方があると思いますけど、やはり機能的に、市民に対して身近なサービスをできるだけ

くさんできる体制が一番良いのではないかと考えております。

鈴木会長

ありがとうございます。北区長さん、北区の場合には北区役所より他の区役所へ行ったほうが近いとか交通の便が良い地域はあるんですか。

長山北区長

ほとんどないと思いますが、ただ、三方原の東で浜北区に近い地域については浜北区役所のほうが近いというようなところは少しあります。

鈴木会長

そこでは浜北へ行ったほうが交通の便は良いんですか。

長山北区長

公共交通はありません。交通網はないです。距離的なことです。

鈴木会長

距離的な問題ですね。ありがとうございました。では次どうぞ。

名古屋北区長

私も今の他の区長と同様で、大きい、小さいという問題ではなく、やはり中身の問題だと考えます。今まで合併前の旧自治体からサービスを受けてきた地域の方々に同様のサービスが受けられる組織体制にすることが非常に課題だと思います。ですから地域密着型の住民サービスができるうえで、専門的な分野につきましては本庁で一括集中して行うのがベターかなと思います。

鈴木会長

はい。ありがとうございました。

石塚天竜区長

天竜区は面積が非常に広く、旧5市町村でそれぞれ地域自治センターを持って事業を行っております。いずれにいたしましても先ほど話がありましたように、身近な区役所、あるいは身近な地域自治センターということで、できればそこで色々な手続き、申請等も完結できる機能が天竜区としては必要だと考えます。

鈴木会長

はい。どうもありがとうございました。他によろしいですか。中区長、東区長、南区長からご発言あればどうぞ。よろしいですか。

やはり市民の皆さんに対するサービスを最優先したレイアウト、権限ですね。少し言い方が悪いけど、浜松市役所を水窪へ持っていけば、水窪の市民は喜ぶますね。三ヶ日へ持っていけば三ヶ日の

市民は喜ぶますね。でもそれは合併する前のことです。身近な市民サービスといっても、合併したのに本庁と同じ機能を全部に置けば、昔と一緒にになってしまうからそれはできない。このことはご認識いただいている。だけど、より市民に身近なことだけはやりたい。ただし規模がいかに小さい。私共でもそうですが、5万人の企業と1万人の企業と5,000人の企業と500人の企業とでは、組織からなまでに全部違っているのはご承知のとおりなんです。だから市民にサービスするためのコストを考えて我慢いただくということ。そして市民一人が年に一回来るか来ないかという区役所をどうするかということ。先ほど、(1ヶ月で)4万人、5万人という方が、サービスセンターでも済ませることができる用事で区役所にお出掛けになっているという説明がありました。これは延べ人数ですから実質はそんなに多くないはずですが、そういうことを考えておく必要があるのではないかと思います。

ありがとうございました。私の質問はこれで終わります。各委員の皆さん、どうぞ質問してください。

伊藤会長代行

第1次行革審、それから今年2月の審議会でも、やはり専門の職員が足りないことはもう分かっているわけですから、色々な意味で、教育も研修も含めて専門職の職員を育てましようということと、もう一つは、先ほど、区役所と本庁で職位が違うので、人事ローテーションがなかなか難しいんだという話がありました。そこをちゃんとやらないと、特に現場に行けば行くほどマルチな人間が必要ですから、そういう方向での人の育て方、人事ローテーションを組みましようということを申し上げたと思います。

だけど今、職位が違いすぎて人事ローテーションが組みにくくなってしまっているというお話でした。この二点について、どんなふうを考えて今仕事を進められているのでしょうか。また、これからどうされていくのでしょうか。お願いします。

鈴木総務部長

それでは私からお話をさせていただきます。先ほど、本庁と区役所、また区役所と区役所の交流が少ないではないかというお話がありました。例えばですが、全体で6,000余の職員がいる中で、昨年度は昇任者等の異動も含めて異動者数は全部で1,800人ほどでした。そのうち本庁への転出や本庁からの転入という区役所絡みの異動は全部で15～16%でした。それから区役所間の異動は5～6%でして、やはり率では低いんです。もちろん相対的に区役所の職員数は本庁よりも少ないですから率は当然低くなりますが、政令市になりましたので余計に区役所で仕事をしてもらおう職員についてはできるだけマルチ化を心掛けていきたい、また、マルチ化を進めるべきだという認識を持っております。したがって、その率を上げていきたいと考えております。

それともう一点、専門職の話は、今までも色々とお話が出たように、結果として7つの区役所等々に職員が分散される結果になりましたので、区役所においても本庁においても必要数の専門職がなかなか確保できない現実、現状があります。しかしながらそれを新規採用や民間からの経験者の採用をする中で確保していきたいと今のところ考えておりますので、できるだけ仕事の役割分担を見直すとともに、そうした専門職の集約化を図ることができれば良いなと人事担当の総務部長としては願っているところです。

鈴木会長

今、人事の問題で鈴木総務部長からマルチ化とか専門職の話が出ました。資料の「現業職から任

命換え職員の配置状況・課題」(資料「区制について」P.31)をご覧ください。市全体として19年度に99名、20年度に51名が現業職から事務職に任命換になって、かなりの人数の職員が区役所や地域自治センターへ配置されていますね。これ、官がやるよりも民がやりなさいよと行革審がアウトソーシングをお願いしたから、現業職が非常に余ってきた。それでその振替をしたり勸奨退職をしたりしたけど、まだ残っていた。そういう人たちを現業職から行政職へ転用するための試験をおやりになった。そしてその能力がある人は行政職へ転用なされた。こう承っておりますが、間違いありませんね。

鈴木総務部長

はい。そのとおりです。

鈴木会長

そうですね。そこで質問なんですけど、19年度の99名とか、20年度の51名という数字は、(任命換のための試験の)合格者数ですよね。

鈴木総務部長

これは(前年度以前の試験の)合格者のうち(翌年度以降に)実際に配置した職員の数です。

鈴木会長

それで何人試験を受けられたんですか。何人受けられて、何人の合格者が出たんですか。

鈴木総務部長

今明確な数字で説明できませんが、100人ほどの受験者で、50人ほど合格させております。それが19年度の話です。

鈴木会長

私が聞いて記憶に残っているのは、平成19年は100人ちょっとが受けられて多くの方が合格なされた。平成20年も51名と資料に出ているけれど、ほとんど合格、合格率は90%くらいと聞いている。それはまあいいですよ。それで大半の方が区役所とか地域自治センターへ配属になる。そうすると今のあなたのおっしゃった専門職だとかマルチな職員を養成するというスタートになるかどうか知りませんが、行った職員は東も西も分からない状態だったのではないかと私は思います。区長さんたちがいらっしゃるから、どなたか、いやそんなことはない、ベテランが来てくれて助かったよとか、一から窓口で指導できて良かったというご感想はありますか。いかがですか。中区長。

太田中区長

現在中区役所には任命換の職員が24名おります。試験を受けてきたということですので、一定のレベル、水準の職員が入っておりますが、まあ、なかなか区役所は窓口業務が多いものですから、窓口の対応に少し不慣れな職員も若干いたという話も聞いております。しかし中には非常に優秀で、昇任推薦が出てくるような職員もおります。まあ、相対的には比較的まあうまくいっているのかなと思います。

ます。

鈴木会長

「まあ」「まあ」でうまくいっているということだが、かなり区役所も困っているという状況もあるということ、非常にレベルが高くて合格率が高かったということで、現業職から行政職に変わると2年くらい後になると給料が非常に上がっていくという話も聞いたんですよ。その辺は慎重にやっていただくということをここではお願いをしておきます。

中山委員

中区長にばかり質問して申し訳ないですが、先ほどから、窓口サービスが非常に忙しいとかアウトソーシングの問題でも色々苦しい答弁をしておりましたけど、2月の審議会で中区長は「窓口サービスのあり方について、国の市場化テストの動向を見ながら、市場化、アウトソーシングを具体的に検討していく」ということを話しておりました。私からは国の動向云々ではなくて、浜松市が一步前に行くことが市民サービスの向上に繋がるのだから、早く結論を出して行動してほしいとお願いしたわけですが、IT化を含めて、2月以降現在まで、窓口サービスの市場化テストの動向他どういう格好で動いていて、今後どう動かしていこうと考えておられるのでしょうか。

また、窓口の繁忙期における対策、来年3、4月の繁忙期にどう対処していくのか、今考えておられることがあったら教えていただきたいと思います。いかがですか。

太田中区長

現在中區でアウトソーシングしている業務は、一つには指定管理者制度を導入した業務として教育文化会館、北部水泳場など公の施設が5つあります。また、公民館の平日夜間と日曜祝祭日の業務を社団法人シルバー人材センターに委託しております。その他、浜松市斎場の火葬業務は本年度から全ての業務員を民間委託しています。それから区民生活課の窓口でデータ入力等の作業を行う「VDT作業」もアウトソーシングしています。

次に市場化テストは、先般、国からパイロット事業(試験的に行う事業)として色々検証したいというお話がありました。その国の意向を受けて、中区の窓口業務について市場化テストの実証実験を今年度内にやることになっています。窓口負担の軽減については先ほど色々申し上げましたけれども、市全体の業務を、本庁と区役所の仕事の内容自体でもう少しきちっと分けて、できるだけスリム化すれば、おそらく余剰職員も出てくると思います。そういった職員を必要な窓口部門あるいは市政の重点部門に再配置することが可能ではないかと思しますので、そうしたことによって窓口の混乱や過剰な負担をある程度改善できると考えています。

中山委員

今のアウトソーシングの問題は審議会で色々と言われておりますけど、アウトソーシングしますと確かに職員は減るわけですね。だけど(業務に係る)全体の人数はそう減ってこない。先ほど静岡市と浜松市では浜松市の職員数のほうが少ないという話がありました。アウトソーシングをやらなければならないことは分かりますが、アウトソーシングする場合には全体がどうなるかを注意してやっていただきたいと思います。当然、市も全体を見ながらアウトソーシングしていると思いますが、アウトソーシ

ングにかかる予算を物件費として見ていると、アウトソーシングしたら市職員の人件費が減って良かったというだけになってしまいます。それでは単に職員数だけは減ったけど、物件費まで含めた全体のいわゆる人件費は減っていないこととなりますので、十分注意してやっていただきたいと今回はお願いしておきます。

秋山委員

時間も少なくなってきましたけど、二点あります。一点はすごく全体的な視点での話で、もう一点は窓口業務とかサービスの視点です。

先ほどの資料に旧浜松市役所の利用者数(資料「区制について」P.22)がありまして、合併前ですが月平均大体15万件でした。区役所に配属されている職員数は約1,500人(資料「区制について」P.16)です。合併後の新浜松市での利用者数は分からないので旧浜松市での15万件という数字を使わざるを得ないですが、1ヶ月15万件を1,500人でやるとすると、職員1人が1ヶ月に100件ですから、20日で計算すると職員1人1日あたり5件しか仕事がないのかなと少し疑問に思ったわけです。そういう意味で、区役所に配属されている1,500人のうち、実際に窓口業務をしているのは何人くらいでしょうか。1,500人の中には、調査、企画、立案というような業務をする人もいますので、窓口サービスに従事している職員の人数が分かれば教えてください。すぐお答えできるようにしたらお願いします。

それで本庁は窓口サービスをしないところだと考えていいですよね。窓口は中区役所に任せている。そうすると、窓口業務というのはそんなに人が来ない暇な部署なのかと疑問に思うんですけど、間違っていますかね。約1,500人全員で窓口業務をすると1日5件で済むということだし、半分の職員数だとしても1日10件で済む。これが浜松市の現状だとすると、窓口はもっと少ない人数でできるのではないかと思います。また、区役所が7、地域自治センターが12、市民サービスセンターが44ありますが、それらを別々のものと考えないで、全部「窓口業務センター」というような形にしまえば非常に分かりやすいし、そこで88の業務をしていただければ良いのではないかなと思います。そういう組織変更を総務部長さんは考えられているのでしょうか。区役所、地域自治センター、市民サービスセンターという三階建の構造を、窓口業務に徹底するような組織に見直すつもりは総務部長さんにあるのかなということ。方針の話ですので難しいようでしたら次回お答えいただければ結構です。

それからもう一点は、それだけのサービスをしようとすると、デジタルのサービスをしないと徹底できません。コンビニエンスストアに行けばATMもあるしチケットの発行もできることを考えると、デジタルのサービスをしっかりして、要するに交付機のようなものでサービスができる仕組みを一所懸命構築しないと、これから先、人件費の問題や少子化への対策などコストがかかる問題を解決できないと思います。その辺で、人がやっている仕事を端末機でやるような方法は考えていらっしゃるのか。もし何かあればお願いします。

市川地域自治・市民協働担当部長

窓口業務の職員数のお話ですが、これは88の業務を取り扱っている各区役所の区民生活課に配置されている職員数の合計でよろしいかと思いますが、平成20年4月で正規の職員が155人、嘱託職員が178人です。

秋山委員

区役所に全体で約1,500人いる職員のうちの150人くらいが窓口業務ということですか。

市川地域自治・市民協働担当部長

これはいわゆる88業務を取り扱う窓口です。他に例えば福祉関係の課もそれぞれ窓口を持っておりますが、この88業務については区民生活課だけの合計でいいと思いますので、155人です。

秋山委員

区役所は「大きな区役所」を掲げていて区民サービスをする場所だと理解していましたが、区役所の職員1,500人のうち155人だけが区民サービスをしているということだと、やはり本庁の業務との重複などが非常に多くて、他の職員の方はそちらに配属されているのではないかという心配があります。

市川地域自治・市民協働担当部長

例えば(155人に含んでいない)福祉関係の課では、窓口というよりも、給付に関する相談など、相談への対応の業務があります。15万件という数字は市民サービスセンターでできる88業務だけを集計したものです。市民サービスセンターでは福祉の相談等は受けられません。区役所では、実際には15万件以外にもそうした業務があります。

秋山委員

窓口業務は地域密着で市民に近いところでやる。それから相談業務も近いところでやっている。そうすると、相談業務はいくつあって、それに何人の職員が配置されているのか教えてください。

市川地域自治・市民協働担当部長

具体的な業務数までは掴んでおりませんが、社会福祉課や長寿保健課などにそれぞれ職員が配置されていて、色々な相談等を受けております。

秋山委員

次回お答えいただければと思います。市民サービスは88業務と明確になっているのに、他の業務については数字が書いてないんですね。相談業務がいくつあって、そこに何人の職員が配置されているのかが分かってくると、色々な意味で組織の見直し、業務の見直しができるのではないかと思います。

それからデジタルの推進については、「市民サービスセンターでは対応できない業務」(資料「区制について」P.18)の説明がありましたけど、なんでできないんだろうと思うわけです。できないのは専門職がないからなのか、データがバラバラになっているからなのか。以前行革審で資産の一元管理の話をしましたけど、今やらなければならないことはITをちゃんと利用して、データをデジタル化して一元管理することで、それをしなければできない理由はいつまでも解決しません。できない理由をそのままにしておくのではなくて、できない理由はちゃんと解決する方策をとっていただければ良い

のではないかと思います。

ちなみに市民サービスセンターが44ありますが、それぞれの市民サービスセンターに何人の人が来ていて、地域自治センターに何人の人が来ていてということを含めて次回はお話いただけると市の全体像が見えてくるのではないかと思います。浜松市民は80万人いるわけですが、先ほどちょうど花嶋副市長が移動しやすい都市構造にしたいと言われたんですね。それが多分今本当に浜松がやるべきことだと思うんですが、区役所、地域自治センター、市民サービスセンターに何人の人がどこから来ているんでしょうか。それらの現在の配置が最適なのかをぜひデジタルシミュレーションしたら良いと思うんですよ。市民データを緯度経度に分布させて、どの道路を通過してどんな場所を通過して市役所や区役所等に来ているのかは実は今コンピューターを使えばパソコンレベルでできる話です。それをぜひ花嶋副市長の下で本格的にやっていただいた上でこの区割りが良いとか、この区役所の場所が良いとか、そういうことをしていただければいいかなと思います。説明では、区割りは地形だとか人口だとか色々な基準で考えたとおっしゃっていましたが、本当にシミュレーションをされたのかなという疑問があります。結果的にはそれが窓口サービスを向上させる方法ではないだろうかというのがサービスの視点での一言です。

もう一つは全体的な視点での話で、2月の審議会で区割りの話を少しだけ議論しました。当時の齋藤企画部長に、区割りの見直しについては考えているかと質問したら、一応考えているということでした。それで専任の職員は何人いるんですかと聞いたら、3人いますがその3人は兼任ですという話でした。今12月ですから2月から10ヶ月が経過しましたが、今の資料では、現在の区割りを前提とした改善案は出てくるんだけど、全体を見直した上での区割りの見直し、最適化という話は一つも出てきていないんです。せっかくこの議論をしているのに、2月から全然進んでいないんですよ。それはなんなんだろうかと。今の区割りの矛盾については、先ほど山本委員が指摘しましたが人口密度が天竜区は1km²あたり40人で、中区は5,500人です。これは138倍の差があります。それでいて天竜区役所の職員は人口1,000人あたり7.87人で、平均の4倍くらいなんです(資料「区制について」P.16)。天竜区を見ただけでも、浜松市は都市型と郊外型と山村型の3つのエリアに地域ごとの特性が非常に明確に分かれます。その区割りの矛盾についての見直しをしないで、区ごとに色々努力をされる。もちろん努力も大事ではあるんだけど、区そのもののあり方を本当に考えなくてはいけないと思います。天竜区は非常に特別な地域であるので、天竜区の天竜区民として浜松市に入った方々のためにどんなことをしてさしあげたらいいかを考えるべきだと思いますし、人工衛星から見ると北区と浜北区は境がないんですよ。どこに境があるんだろうと思う。そう考えるとこれから先の5年、10年、20年、30年を考えた時には北区と浜北区が別である必要は全くなくて、産業的にも地形的にも似たものであるというその境の無さをしっかり考えるような区割り見直し議論をすべきではないかと思います。

区から選挙で選ばれてくる市議会議員は、(東京都の特別区の)区議会議員のように、その区のことを一所懸命やらないと市議会に当選できない状況に当然なっているのではないかと思います。でも、中山委員さんの理論ですが浜松市の区は立法権も行政権もない状態の行政区で、その中で区議会議員のような立場で選ばれてくる市議会議員がいることも非常に大きな問題ですから、区割りの見直しをすると同時に、区役所の職員も、議員も割り当てを変えるべきだと思います。人口が少ないから議員数が少ない、職員数が少ないというのは可哀想な話で、人口が少なくても面積が広ければ水であるとか空気であるとか二酸化炭素であるとかでそれなりに貢献しているわけですから、そこへ

ちゃんとした議員を割り当てることをしなければならないと思いますが、10ヶ月間それをしていただけなかったことが非常に残念ですし、次にまた区制について見直しをする時にはそういう根本的なところの提案を入れていただきたいと思います。

鈴木会長

鈴木財務部長、大変な不景気になりまして、法人市民税や市民税の税収が20年度に比べて減るのではないかとというのが一般の予測で、国もかなり大きな赤字を出すと言われております。静岡県も5,000億円の法人税収入があったけど、1,000億円から2,000億円は減るのではないかと予測を立てていらっしゃると思います。浜松市の財政をどう見ていらっしゃるか、大雑把でいいので数字を挙げて説明していただけますか。

鈴木財務部長

今、会長からご指摘がありました。21年度の法人市民税は、国の現在の地方財政計画における数字では約4割減と見込まれています。ただ、それは少し前に見込まれたものでして、私共でも毎週見込みをしておりますけれど、やる度に悪くなっている状況です。ですから、国は今4割減と言っておりますが、もう少し悪くなるのではないかと考えています。今、法人市民税は全体で約180億円ですので、半分になると90億円の減、4割で70億円の減になると考えているところです。

鈴木会長

そうすると下手をすると100億円くらい減るといことで、市の予算の中で非常に大きいウエイトを占めていますね。それから市民の所得にかかる市民税も減ってくるということになるわけですね。

鈴木財務部長

はい。ただ、制度上は簡単に言いますと一年後に減ります。来年度も減るとは思いますが、その次の22年度のほうが大きく減ることになるのではないかと思います。

鈴木会長

22年度ですね。そう考えていきますと、これから国からの交付金もそんなに増えないし、こういう時期になりまして未だかつてない経験を私共もするわけですけど、少し言い方は悪いですが私は逆に言うと今度の段階は市にとっても県にとっても国にとっても良いチャンスだと思うんです。皆さんも高度経済成長の中でそれ行けどんどんでやられてこられた。今まで、のべつ幕なしで伸びていくと思っていた税収が、財務部長さんが今ご指摘のように4割、ひょっとすると5割近くガクッと減るかもしれないということから言うと、やはり今ここで思い切らないと、思い切るときがないと思うんですよ。そういう点で私はもう小さい云々とか大きい云々とか、一市多制度だなんてくだらないことを言っているより、本当に浜松市をどうするのかというビジョンを描くべきだと思います。

先ほど各委員からもお話があったように、市長と3副市長の4人が浜松市のビジョンを描いて、方針を打ち出してそれをトップダウンで行っていくべきだと私は思います。皆が集まれば集まるほど俺も俺もということになって、減ることはなくて増える話ばかりになっていくこととなります。そういう点で、今度区制を見直すと説明がありましたけど、大幅な見直しを決断せずに今までの延長線上でやっていた

ら破綻するだろうと見ています。これは市役所だけではなく、私共民間企業もこれまでの延長線上でやっていたら破綻するという覚悟をしています。ぜひ政令市になった時の人口100万人だとか、政令市だからとか、そういうことでやっていくのではなしに思い切って決断すべきだと思います。

今日は各区長にお越しいただいて、市の一番優秀な部長級4人が中区長、東区長、西区長、天竜区長をしていらっしゃるけど、合併前の旧浜松市の時は、あなたたちは本庁にいて指令をなさっていたんですよ。それが4人も集まってまだどうだこうだと言っているのでは、本庁も部長さんもなにをやっていたんだということになります。その辺で頭数を減らしていくということで、やはりこれはトップが決定をなさらなければいけないと思います。

今まで色々な議論が出てまいりましたけど、本当に人口が100万に行くのか。将来のビジョンをどう描くか。製造品出荷額も農業産出額も小売も全部政令市の中で上位を占めることは不可能だということを理解してやっていただかなくてはならないと思います。この区制の問題は今後の浜松市がどうあるべきなのかに通じると思うんです。やはりそういう点をよく考えて市長を盛り立てていただくようにお願いします。委員の皆さん意見はありますか。

岡崎委員

今、財務部長から法人市民税収入180億円が来年度は70億円の減、下手をすれば90億円の減になってしまうというお話がありました。この問題とは別ですが、ぜひ補助金も来年はビシッと半分にしてほしい。補助金を評価するのも結構ですし、やはり評価も大事ですけど、市の収入がこれだけ減るんだから今まで出していた補助金も当然これだけでやってほしい、ある意味ではこれしかないんだからこれでやってくださいということで、ぜひ補助金も思い切って削減していただきたいと最後に一言だけお願いをしておきたいと思います。ありがとうございました。

鈴木会長

補助金を始めとする支出のうち無駄なものは全部削減してくださいということです。

長々とお話を申し上げましたけど、大変大きな問題に直面しているのではないかと思います。こういう環境だから、企業も市役所もお互いに良いチャンスだと見て思い切るということ。まさかここまでやったのか、スズキもそうですけども、浜松市はすごいじゃないかと言われるんだというぐらいのつもりでやっていただくことを、ぜひお願いしたいと思います。

4 閉 会

鈴木会長

市民の皆さんも今年色々とお出掛けいただき大変恐縮です。これで第7回浜松市行財政改革推進審議会を閉会し、今年行革審を終了しますが、私的に申し上げれば市役所のことを考えるよりも自分の会社のことを考えたほうがいいわけで、そういう立場ですから、行革審は土日か夜にやるという本来の考え方がやはり正しかったと思いながら、尚一層続けてまいりたいと思います。

ぜひ市民の皆さん方への情報公開は、今までのまやかしの統計資料の発表にはもう騙されないと

いうことを市の皆さんに十分理解して行っていただきたいと思います。まやかしだとか嘘だとは言いませんが、延べ人数と絶対人員の違いを一緒にするようなことではいけないと思いますから、もっと詳細なデータを採ってやっていただくようにお願いします。

今日は委員の皆さん、どうもご苦労さまでした。これで今年之行革審を終わります。どうもありがとうございました。

事務局長

大変お疲れさまでした。事務局から連絡させていただきます。次回の第8回浜松市行財政改革推進審議会は、年を越しまして平成21年2月22日の日曜日午前9時から、場所はここマイカホールではなく、成子町の浜松市福祉交流センターホールでの開催を予定しております。今後ともよろしくお願いします。どうもありがとうございました。

以上により12:20閉会

議事録署名人