

会議録

会議名	八王子市行財政改革推進審議会（第12回）	
日時	平成30年8月2日（木）9時30分～11時20分	
場所	八王子市役所本庁舎 事務棟7階702会議室	
出席者氏名	委員	飯島 大邦会長、寺西 宏友副会長、伊佐 浩一委員、伊藤 正次委員、岡本 恭子委員、時久 いずみ委員、納富 清孝委員、前原 教久委員（会長、副会長、以下50音順）
	関連所管	なし
	事務局	宇田川 聡行財政改革部長、中部 いずみ行革推進課長、渡邊 康宏行政管理課長、小澤 研主査、川村 友宏主査、唐沢 洋平主任
欠席者氏名	なし	
議題	(1) 答申原案について (2) その他	
公開・非公開の別	公開	
傍聴人の数	なし	
配付資料名	【審-46】答申のイメージ案（平成30年7月30日時点） 【審-47】答申原案（平成30年7月30日時点）	
会議の内容	別紙のとおり	
会議録署名人	平成30年10月15日 飯島 大邦	

八王子市行財政改革推進審議会（第12回）

平成30年8月2日

【飯島会長】 それでは、全員お揃いですので、ちょっと時間が早いですけれども、始めさせていただきます。

今日は、朝早くからお集まりいただきまして、ありがとうございます。ただいまから第12回八王子市行財政改革推進審議会を始めさせていただきます。

本日、お手元にありますように、答申の原案等、それからイメージ図というのがございますので、これについてご審議いただくということにいたします。

それでは、まず審議に先立ちまして、資料の確認をお願いいたします。

【事務局】 全部で4つあります。

まず、A4の次第がありまして、次に、「審-46」ということで答申のイメージ案があります。あと2部、両方「審-47」と書いてありますが、一つが事前にお送りしているものと同じ答申原案で、もう一つが事前に納富委員よりご意見いただいているものを印刷したものをお配りしております。

以上です。

【飯島会長】 どうもありがとうございました。

それでは、早速、議事に入りたいと思います。

本日、先ほどご説明いただきましたように、起草委員会で作成した答申のイメージ図と答申の原案、これをまず事務局からご説明していただき、それについて幾つか優先的に意見をお伺いしたいこともございますのでいただきます。それが終わりましたら、そのほかのところでも自由にご意見を頂戴したいと考えております。

それでは、事務局からこの資料のご説明をお願いいたします。

【事務局】 それでは、「審-46」と「審-47」について、起草委員会で作成いただいておりますが、説明は事務局からさせていただきます。

初めに、「審-46」答申イメージ案の資料をご覧ください。

5月の審議会において、「審-45」として「答申の方向性」の案をお示しして、委員の皆様からご意見をいただきましたが、その内容を整理して組み立て直し、会長をはじめとした起草委員会の委員の皆様で、答申の全体像が把握できるように作成したイメージがこの資料になります。

答申の組み立てにあたっては、提言する取り組みを「改革の柱」と位置づけ、これを示すことで、提言の内容、全体像を把握できるように工夫されています。

ここでお示ししている答申原案では、審議会で審議してきた内容をP D C Aサイクルの強化、あるべき負担の整理、サービスの提供手法の最適化、人と組織の強化の4本の柱と整理し、提言が組み立てられています。

この4本を「改革の柱」と整理した理由ですが、まず、今回の審議会へは市長から「行政コストの削減」と「歳入歳出の一体改革」という2件の諮問があり、これを受けて今までさまざまな審議を行ってきましたが、その内容は主に、「行政コストの削減」に関してはアウトソーシングやI C Tの活用によるサービスの提供手法の最適化について、また、「歳入歳出の一体改革」については、給付と負担、あるいは受益と負担のバランスの適正化など、あるべき負担についての考えを整理してきましたので、まずこの2点が柱となっています。

次に、この2点の「改革の柱」の取り組みを実効性のある取り組みとするために必要となる評価や検証の実施、その結果に基づく事業の見直しなどP D C Aサイクルの強化と、アウトソーシングの推進等による職員の業務領域の変化に伴う職員数の減少等を見据えた人と組織の強化の二つの取り組みを柱に加え、改革の「4本の柱」と整理されたところで

す。イメージでは、(1)から(4)までの柱の中にア・イ・ウとありますが、これが具体的に提言する取り組みの内容で、柱の中の小見出しとなるイメージです。この内容につきましても、今まで審議してきた内容を基に記述されています。

この4本の「改革の柱」については、社会情勢の変化等を踏まえ、市長からの諮問を審議会としてどう捉え、あるいはどう受けとめ、どういう視点で審議を行いこの4本の「改革の柱」にたどり着いたのかを流れの中で示すため、後ほど皆様にご意見や考え方を整理していただきたいと思っております。

なお、資料の一番下になりますが、「市民力・地域力を生かした取り組み」については、過去の行財政改革においても重点的な取り組みとして掲げ推進してきましたが、その結果、行財政改革の取り組みとして実施することで行政の仕事を市民や地域に押しつけられたと感じている市民が多くいることが考慮され、このことについては政策的な部分もありますので答申の提言には盛り込まないことになっています。ただし、審議会でも公共領域の担い手についての議論のときにさまざまなご意見をいただいておりますので、答申には参考

意見としてその内容を記述し、政策の推進に当たって参考とするよう求めることで整理されています。

続きまして、「審－４７」答申原案について、審議会での審議内容を起草委員会で文章化し、先ほどのイメージに沿って組み立て直し、整理しており、内容は、審議会で行き上げた内容を基に会議録で委員の皆さんの発言を確認しながら作成されています。

まず、最初に、「１、はじめに」として、地方を取り巻く状況や本市の今までの行財政改革の取り組みや成果について記述されています。

次に、「２、今後の見通し」として、少子高齢化・人口減少や市民の生活スタイルの変化に伴う市民ニーズの多様化など、今後のリスク要因と言える事項を記述するとともに、八王子ビジョン２０２２の推進によるまちづくりへの積極的な投資についても触れられています。これを受けて、本審議会への今回の諮問内容、「行政コストの削減」と「歳入歳出の一体改革」について、審議会がどう受けとめ、どういう視点で検討してきたかが記述されています。ここの部分について、先ほどのイメージのところでご説明したとおり、皆さんに考え方を整理していただき、必要に応じて修正していただきたいと思います。その後、「市民力・地域力を生かした取り組み」についての整理が記述されていますが、このことについても、今後の見通しではないので、全体の流れの中で書く場所の整理をしていただきたいと思います。

次に、「３、改革の柱となる取り組み（提言）」が記述されています。

最初に、「改革の柱」についてイメージ図等で全体像が示されていますが、これが実際の審議会の流れと必ずしも合致していないため違和感を持たれているところだと思います。起草委員会にて作業を進めていますが、審議会が諮問をどう受けとめ、どういう視点で検討しこの柱にたどり着いたのかをうまく表現するため、ここでもう一度、皆様のご意見を整理して、再検討いただければと思っています。

個々の提言については、「４本の柱」に沿って小見出しで示す具体的な取り組みが記述されています。記述されている内容については、基本的には審議会で行き上げた内容ですが、本市の現状から具体的な例やその背景等を盛り込み、具体性を持たせるように記述されています。細かな内容の説明は割愛させていただきますが、表現等も含め、内容については後ほどご意見を交わしていただければと思っています。

次に、４として、先ほどもご説明した「市民力・地域力を生かした取り組み」が参考意見として記述され、最後に「５、おわりに」で締めくくられています。この「５、おわり

に」の内容につきましては、現在、飯島会長が内容を再検討されています。

今日お配りしているこの答申原案には掲載を想定しているデータがまだ添付されていません。これまでの行革の取り組みの成果としての市債残高の推移と職員数の推移、少子高齢化・人口減少の状況や、リスクの裏づけとなる今後の人口推計と社会保障費の推移など、最終的には会長にご判断をいただきますが、ご意見をいただければと思っていますので、よろしく願いいたします。

説明は以上になります。よろしく願いいたします。

【飯島会長】 ありがとうございます。

ただいま資料に基づきご説明していただきましたが、前回、7月3日は答申骨子をご審議いただくということでしたが、答申骨子と答申原案を同時に作成するというので進んでおりましたので、申し訳ございませんが、中止とさせていただきました。その間、起草委員会を6月と7月に開催させていただきました、内容について審議を重ねてきているというところでございます。

先ほどお話がありましたように、個々の内容については審議会において審議された内容を基に、答申原案を今日のような形でまとめております。ただ、起草委員会のほうでもいろいろご意見が出てきて、新たに今回初めてそれ以外の委員の方々にも見ていただいて、修正すべきところは必要に応じて修正していきたいと考えております。

とりあえずこちらから最初に優先的にご意見を伺いたいところというのを最初にお示した上で、順次それらをご意見聴取した上で、そのほかについてはその終わった後という形で進めさせていただければと思います。

まず、最初に、一番優先順位の高いところとしてはこの「審－46」、先ほどイメージ図がございましたけれども、これに関するものでございます。また、特に答申原案「審－47」につきましては、2ページ目、この今後の見通しとか、それから答申について書いている部分、そしてそこから改革の具体的な目的、それから4つの取り組み、このあたりです。実際、つながりがまだ十分ではないということと、ここのイメージ図の中で見て、今後の見通しから諮問内容を受けてどうしてこういう改革の目的が整理できてこういう4つの取り組みが出てきたのかという、この辺の流れがまだ十分に練り切れていないというところですので、このイメージ案についてまずはご意見を聴取させていただき、できる限り改善する方向で今後進めさせていただきたいということでもあります。これが、まず第1点目のご意見を聴取したいこととでございます。

それから、2点目といたしましては、財政状況についてももう少し、将来の財政状況も踏まえて可能な限り言及したほうがよいのではないかと考えております。先ほど説明があったとおりデータ等の補充はしていきますが、基本的にイメージ図の最初の今後の見通しの部分にも書いているのですけれども、「八王子市の財政は健全な状態に現在あるが」というような、こういう記述にしております。ただ、将来的にそれについてどのようになるかというのは、多少は記述してはいますが、もう少し踏み込んでもよいのではないかとというようなご指摘とか、それを踏まえてまた適宜変えるべき、修正すべきところもあるのではないかとのご意見もあるかとは思いますが。それについてご意見をいただきたいということが2点目でございます。それに関連して、今朝、納富委員のほうからこの「審－47」ということでコメントを詳細に頂戴しておりますので、それも2番目の財政状況の点も併せてご意見を聴取したいと考えております。

3点目といたしましては、このイメージ図の最後のところ、ここの政策に委ねる取り組みということがございます。これについて、こういう取り扱いも含めてご意見を聴取したいと考えております。

それ以外のところにつきましても色々ご意見あると思っておりますので、3つ目の審議がある程度まとまったところで、それ以外のことについては色々聴取をさせていただきたい、ご意見を承りたいと考えてはおります。そのような形で進めさせていただきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、まず順番にご意見を聴取させていただきたいと思っておりますが、「審－46」としてイメージ案をお示ししています。初めてご覧になる方もおられるかと思っておりますけれども、ここは、先ほど事務局のほうから説明していただいたとおり、やはりその流れが文章的にもまだ必要だと思っておりますし、このイメージ案についてもまた、もう少しこのところはこういう表現にしたほうがよいとか、意見もあるかとは思っておりますので、まず「審－46」、この全体のイメージ図、これについてご意見があれば承りたいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

これは、まず諮問内容というのがこの2つ、これは市のほうから2つ出ております。その後、改革の目的というこの2つが出てきている。この間にもう少し丁寧に、なぜこの諮問内容の2つから改革の目的2つがこのように整理されるのかというようなことの説明とか、これがやはり文章のところ、私も考えはありますけれども、ただやはり多くの方にご意見伺ったほうがよろしいかと思うので、ご意見があれば承りたいと思っておりますし、またや

はり諮問内容をこの2つ承っているわけですが、今後の見通しという形で、ここでその前に先立って整理をしているのですが、なぜこの見通しを踏まえるとこの諮問内容が妥当なのか、もちろん諮問内容前提で答申を出すわけですが、それなりに見通しを踏まえてこの諮問内容はどういう意味を持っているのかというところ、そのあたりのところも書き足すということもあり得るのかなとは考えております。

あと、またやはりその4つの取り組み、ここに出ておりますが、これも改革の目的の2つと4つの取り組みというのは相互に関連しているというのは何となく分かると思うのですが、やはりいきなりぽんと4つありますというのでは説明の仕方としては十分でないと思いますので、このあたりも、色々個別には審議してきたところではございますけれども、関連性について、もし、こういう視点でまとめるほうがよいとかあれば、ご意見を頂戴したいと考えております。

その他、もちろん色々ご意見あるかと思うので、これに関するご意見をまず伺えればと思います。

【寺西副会長】 一応、よろしいですか。事前に資料をいただいて読んで、この諮問内容、行政コストの削減ということが、多分、財政の健全性の維持と転換をされていると思うのですが、確かに審議会ですべて皆さんで確認をしてきたことは、やはり一方的な削減ということはちょっと難しいと、やはり自治体として担わなければいけないサービスの提供とか、それはやはりやるべきことはやらなくちゃいけないので、そこを縮減してまでコストの削減というのは難しいということから多分サービス提供を維持しながら財政の健全性は維持するというように、そういう展開になったのかなと私は理解していたのですが、一応そういう趣旨でよろしいのですかね、答申案としては。そういう理解で正しいですか。

【飯島会長】 やはりここで、例えば今後の見通し3つ挙げていて、八王子ビジョン2022って、これは期間的にはちょっと短いと思います。その最初の2つというのはもっと長期の話だろうと思います。最初のこの少子高齢化、人口減少、色々な捉え方があるかと思いますが、多分ウエートとして考えた場合には財政に与える影響、ダメージというのがかなりある。一方で、この社会構造・生活様式の変化から市民ニーズの複雑化・多様化、これはそれに応じた行政サービス、これを的確に提供していくということで、行革の話なので、この内容については踏み込んではいませんが、財政と政策のこの両輪が上手く機能していくように弾力的に、硬直的な状況にならないように今後の市の運営を考えていくと、

そういった中で、この行政コストの削減とか歳入歳出の一体改革といったものが1つの意味として出てくると私は理解しております。

その上で、やはり財政と政策ということで、行政サービスの適正化は、財政とも多少関わってくるわけですが、政策にこの行政サービスは関わってくるでしょうし、財政の健全性というのは、これはもう完全に財政の話になってくると、その財政と政策、両方が機能するような形でやっていくので、決して削減とかそういうわけではないし、必要に応じて、ただ、もちろん制約というのはあるでしょうから、そこで一部の組み替えはあるかもしれないというのはあるかと思えますね。そういう何か財政的な余力を今後確保するためにも将来の不確実性リスクに対応できるような対応力を高めていくと、そういうような行財政の基本的な枠の部分を確認するものにしていきましょうという、そういう流れかというふうに私は理解をしているので、寺西先生のご理解とそう変わるものではないと思います。一方的に削減すればよいというものではないと思います。

【宇田川行財政改革部長】 当初、審議会へ諮問したとき、市長のほうから、100周年という節目を迎えて将来に夢を持てるまちにしたいと、そのためには持続可能な財政運営、行政運営というものが必要である。扶助費の伸びとか色々な市民ニーズ、行政需要が高まる中、これまで一定の改革を行ってきた。全国の自治体で事業仕分け的な取り組みも議論されてきたが、実態としては難しい面もある。今後の行政運営という中で生産性の向上というのはすごく大事である。これは今、働き方改革でも言われているところですが、その辺も含めて行政としてどうやってその辺を高めていけるかというのを、専門的な見地、また様々な立場の方からご意見をいただきたいというような話があったかと思えます。そういったところがまさに今回お願いしているところ、趣旨であると思っております。

【飯島会長】 そうですね。別に効率性だけではなくて、最終的に行財政というのはアウトカムになってくる理由になってくると思いますので、変な削減ばかりやると今度はアウトカムに影響が出てきてしまうので、そこは避けたいという限りにおいてできる限り効率化できるところはしましようという感じですね。

【伊佐委員】 最初に「財政は健全な状態」、この表現が本文の中に再三出てくる。そこがどうもちょっと引っかかります。つまり、東京都内だけではなくて全国的な現象だと思えますけれども大体平均して皆悪いので、それこそ赤信号みなで渡れば怖くないという中では健全なのだと思いますけれども、この点、では健全な状態なのかというと、そこを言い過ぎるほど、再三繰り返して表現するほど健全な状態なのかという、そういう言葉尻を

つかまえて何か言いたいわけではないですけど、本当に単純にこう何回も健全だ、健全だと言わないで、むしろ本来は今回の答申に求められていることではないのですけれども、こういう財政も決して予断を許さないというような綱渡りの状態だっことを書き込まないと、行政コストの削減とかこの歳入歳出の一体改革というあたりへの切り口への導入部分が少し弱くなるのではないかと、そういう気がいたします。

【飯島会長】 ありがとうございます。その点は色々な方から同様のご意見を伺っております。

一つは、他市比較は他市比較としてあるとしても、あまりそれに拘り過ぎるとこういう結論しか出てこないの、これは少し限界かと、他市は他市で、八王子市は八王子市という独自の考え方を持ってもよいのかと思います。そこはただ、どこまでそこを書けるのかというのは、この委員の方もそこは判断が難しい部分があるかとは思っているので、そこは市のこれまでの方針との整合性も踏まえつつ、ある程度、可能な限りそこは書いていく必要があるのかなと思います。これは多分、2番目の議論とも関わってくるころだと思えます。ただ、その限りにおいても、この1番目の議論においても、確かにおっしゃるように、諮問内容とこの取り組みの意味というのを強めるためにもここの財政状況の記述というのは少し考え直すというか、少し修正する必要はあるというのはご指摘のとおりだとは思いません。

【納富委員】 財政については、何度か申し上げてきましたが、まず、皆さんのご指摘の点、同感です。健全、健全というのはいいですが、「これまでは」という言葉がついて、平成30年からは市債残高が改めて増加に転じるわけですし、この節目のところで状況が変わるということをきちんと認識した上で、それに対して答申として何をどう書くのかというところが考えるポイントではないかと思いました。

具体的には、その健全性に関し、先ほど他の中核都市との比較において健全という見方も示されましたが、まず、八王子市財政において、これまで市債残高を着実に減少させてきたことに対して、今後は市債残高が増加に転じることを認識すべきでしょう。では増える理由は何か。1つには、八王子ビジョン2022における、積極的投資に対する財政的措置として、市債での調達があるかもしれません。もう1点は、「ビジョン2022の見直し」の中の「中期財政計画」にもはっきり書いてある臨時財政対策債の存在。これがあゆえに、恐らく返済より借入れが先行すると思われるので、市債残高の押し上げに働いていると思っています。そういう見方で市債残高の数字を見ていくと、しっかりと見ていかなければ

ればならない局面に入ってくると思います。

【宇田川行財政改革部長】 市としての市債に対する考え方について、参考に御説明させていただきます。八王子ビジョン2022では、必要な投資は積極的にやっていくというスタンスをとっています。これまでどちらかと言えば削減・縮小という中で財政の健全化というのを前面に打ち出し、目標にやってきた。それが一段落し、今度はまちの活性化、にぎわいのあるまちの実現を掲げ、必要な投資をする方向性を示しています。これまで投資をしてなかった頃と比べれば当然市債は増えていくことになります。ただ、今後の市債残高の適正值については、平成12年度の3,200億円という数字はないとしても、どこが適正なのかというのがなかなか見出せない状況であります。恐らく、ここで改定した八王子ビジョン2022では、石森市政になった平成24年のときの水準を目安に財政規律を定めています。冊子の34ページ・35ページのところをお開きいただきますと、一番下のところになりますけれど、負債と純資産の割合を24年度の1対3を保ちますという目標を定めています。ここは今までは「返す以上に借りない」という規律だったのですが、それを変えさせていただいています。要は八王子ビジョン2022がスタートしたときより悪化させない範囲内でまちづくりに投資をしていきますというような目標を掲げさせていただいているところです。

一方、地方の財政全体をマクロで捉えたら財源不足の状態にあり、国と地方を一体とした財政の健全化について国のほうで議論されています。納富委員や伊佐委員の御意見は、現在の地方財政制度や地方交付税制度の中では八王子市は一定程度の健全性が保たれていたとしても、地方全体を見渡した今後の制度変更も見据えた中では、そういったものに安住するのではなく、危機感を持ってしっかりと先を見据えて財政マネジメントをしていくというようなニュアンスを答申に反映させるべきということですね。

【納富委員】 そうだと思います。というのは、これまでに地方交付税の減額ということが現実に行われてきた以上、いくら臨時財政対策債について交付税で返済原資が担保されていると言ったって、今の国の財政事情では、あっさり反故にされるリスクもゼロではない。そう考えると自主財政という観点で慎重な運営ということはどうしても外せないと思うのですね。

【伊佐委員】 それから、市債の残高というものの数字を覚えていませんけれど、この1年、あるいは1年半ぐらい、ちょっと横ばいになってきている。それでちょっと困難ではないかと、こういうトレンドでこればかり強調するけれど、実際のごく最近を見ると、

ちょっと横ばいになっているという気が実はしています。

【宇田川行財政改革部長】 市債の返すお金が段々減ってきていますので、借りるお金との差が少なくなり、残高が大きくは減らなくなってきました。平成29年度決算では、市債残高は2,000億円を切る見込みとなっています。

【飯島会長】 ありがとうございます。

ほかいかがでしょうか。

【伊藤委員】 今のお話でそういう財政状況の見通しについては理解しているところです。この第9次の行革の期間は平成31年度から5年間ということですのでよろしいですね。そうすると、2024年度までということなのですから、団塊の世代が後期高齢者になる、いわゆる2025年問題というのがあります。八王子市では、すでに人口減少が始まっているので、5年先の見通しでもかなり厳しいのではないかと個人的には思っています。すぐに急激に財政が悪化するということはないと思いますけれども、じわじわと厳しい状態が出てきて、次の行革というのはさらにもっと厳しい可能性があるということがありますので、やはりその計画の終了時点を見通した上での危機感というのほどここに書いておく必要といたしますか、意識しておく必要があると思います。今の状況を維持すれば何とかかなという部分はありますけれども、先ほどのその国のほうの地方財政制度の変化は、予測はできないわけですから好転することはないですから、それは厳しい。人口構成等の変化というものは、これももちろん今後の先ほどのまちづくりへの投資ということがうまくいけばまた人を呼び込めるということもありますし、最近色々なタワーマンションも建ってきているようですので場合によっては若い方が入ってくるということはあるのですけれども、そんなに楽観視はできないというのは前提条件としては考えておく必要があると思っています。

その上で、この諮問内容に答えるためには、先ほどご説明があったような状況を考えて、この財政の健全性を維持するというのと、同時に、色々な投資も積極的に行っていくという、先ほどの夢の部分を実現するためにも一種財政の弾力性が必要だという観点から、行政コストを削減したり、あるいはサービスの提供手法を見直したり業務の改善を進めると、そういう流れになるのかなと思います。

【納富委員】 すみません、お伺いしていいですか。実は気になっている表現で、その「財政の弾力性」というのはこの答申書の中では具体的には何をイメージするのかわかりました。

【伊藤委員】 一応、形式的にはこの経常収支比率があって、最初のこの「審－４７」の１にあって、八王子市は９０弱ぐらいですね、他市に比べるとまあまあです。ただ、９０近いというのは、日本全国見渡すと良いほうですけれどもかなり硬直化は進んでいるので、もし積極的に色々なビジョンを実現するための投資を積極化するのであれば、これを維持しつつできるだけ改善するという方向性が必要になってくるだろうと思います。

【納富委員】 一般的には経常収支比率でもう少しバッファーを持つ、ですか。

【伊藤委員】 そうですね。ただ、これからは恐らく社会保障関係の負担が増えていくので、数値として改善していくということは、私個人的には見込めないかもしれないと思います。

【納富委員】 そうですね。そうすると、どういう弾力性の保ち方をするのかという点がよく分かりませんでした。

この今後の見通しというところに３つ並んでいるのですけれども、少子高齢化、社会構造、生活様式の変化と。「少子高齢化」はストレートにその社会保障費の増加、支え手の減少ということによく分かるのですけれども、その財政への影響、負荷という意味で。

「社会構造、生活様式の変化」というのは、これは市民ニーズの複雑化・多様化が財政支出に更に負荷をもたらすという、そういうイメージで置かれているのでしょうか。それとも、逆にニーズが多様化するので色々なそのサービスをまた多様化していかなければいけないという、まだ見えないものも含めてニーズの高まりによるそのサービスの多様化、あるいはサービスのボリュームアップというものを想定しておかなければいけないというような問題意識がここに置かれているのでしょうか。ただ単に現象を書いているのではなくて、恐らくその下の行政コスト削減や歳入歳出の一体改革に結びつく問題意識があると思うのですけれども、どういう視点でこれを置かれているのかというのをちょっと聞きたいです。

【事務局】 おっしゃっているとおりですけれど、少子高齢化で子どもが減っているのに児童福祉費はすごい勢いで増えています。まさに保育需要が高まるというところです。そういったところが起草委員会が出た意見を反映させたものでございます。

【伊藤委員】 財政的にその対人サービスに係る費用が増えているというのは確かにそれもあるのですけれども、だから行政側の多分対応としてもその個々のニーズに対応しなければいけないので、例えば職員の方の能力とか業務のやり方とか、あるいはその前提となる制度的な知識の習得とか、色々なことが全体としてのコストを上げる要因にはなっ

いるってことですね。

【納富委員】 そうですね。対応力の強化というように書いてあるわけですね。

【伊藤委員】 そうですね。

【寺西副会長】 多分、ここは矢印をもう1つ付けたらよいかもしいですね。市民ニーズの複雑化・多様化、もう1つ矢印で、その結果というのを。

【納富委員】 その結果、だからサービスの多様化であって、それがまさに歳出面での負荷につながると。そういうことをもう少しはっきりここに書いてもよいような気がします。それがより分かりやすいと思いました。

【寺西副会長】 単なるコスト増というよりは、やはりこの行政の仕事のやり方の見直しが求められるという、多分そういうことだと思いますね。だから、単純なサービス提供はもうとにかくお金を掛けない、人手を掛けないようにして、こういう今までの社会保障が想定していた家族モデルというのがもうほとんどマイノリティーになっている実態があるわけですから、それに対する対応はもう本当に人手が掛かるということに覚悟しなければいけないという、そういう人員配置のシフトが必要になるというようなことも生まれてくるのではないかと思います。

【納富委員】 そういう意味では、高齢化のほうの観点から言っても、ここ2、3日で、テレビで言っている、例えば介護とかで個人負担を更に増やしましょうという話になってくると、結局その給付内容が減らされて、加えて今度は負担増となってくると、これは高齢者に対して、そういう環境下で、改めて手を差し伸べ直す必要はないのかというようなこともあり得るという気がします。

【伊佐会長】 「公共施設等の社会インフラが過剰な状態」という言葉が上段のほうにありますけれど、そのとおりにかもしませんが、人口増加を相対し云々というこれよりも、やはりそういうときにつくった建物が要するに耐用年数で建て替えとかそういう時期に来ているという、そのあたりの表現をどこかにちょっと入れてほしいという気がします。つまり、人口の増加を想定し整備してきた、要するに人口の増加に伴って設備投資を増やしてきたので、それが今もう建て替えとか何か手を加えなくてはいけない、その負担がすごく大きいわけですから、そこのところを長くならない表現で幾つかの単語で表現したほうがしっかり印象付けられると思います。

【寺西副会長】 この人口の変動で一番大きく影響を受けるインフラ設備ってやはり学校ですか。

【宇田川行財政改革部長】 全市の公共施設の6割が学校です。学校の児童・生徒数はピーク時の4割減っていますが、学校数は逆にピーク時より増えています。そういったことも踏まえてその施設の面積もそうですけれど、今言われたように建て替え、老朽化がありますので、それに対するコストをいかに抑えていくかということがあります。しかし、現実的にはおらが村の学校という意識があり、なかなか統廃合が進められていない現状があります。そういった中、平成29年に策定した「公共施設等総合管理計画」では、ほかの公共施設との複合化を老朽化と合わせたタイミングで行い、地域住民の要望も増えた高齢化社会に対応するような公共施設への転換を打ち出しております。

【寺西副会長】 各学校、空き教室ってすごいですよね。人口が、子どもが減っているところとか、半分使っている。

【伊佐委員】 前にも発言はしましたけれど、前原先生に怒られそうですけれど、やはり1年生から6年生まで全部の学童数が100人ちょっととか、それはちょっとオーバーか、とにかく1学年が数十人しかいない塾単位みたいな学校ばかり増えてきたら、やはり市としては財政が耐えられないでしょうね。

【宇田川行財政改革部長】 教育委員会によると、昔みたいではなくて、目的別に教室が分けられたり習熟度別に分けて少人数学級やったり色々な使い方をします。なかなかこちらのサイドからすると、そういかないので、お願いしているところではあります。

【伊佐委員】 二部授業をやっていた世代からすると信じられないですね。

【寺西副会長】 昔ね、下駄箱が教室になっていましたからね。

【納富委員】 それに関連しますが、今後、積極的に投資をしていくと考えた場合に、当然その中には箱物的なものもあると思います。長い目で見てその維持、メンテ費用、それから場合によっては30年後に更新ということをした場合に、その更新費用ですとか、あるいはもう30年で終わらせるという利用をするのであれば撤去・解体でしょうし、そういった将来にわたって発生するコストについて、今度の新公会計制度の基準で、例えば引き当ての計上ですとか、そういったことであらかじめ措置をとって、かつ、それを当然ながら単年度ではなくて20年、30年でこなしていくような、そうするとあらかじめそこを見越しておくことによって将来に大きなインパクトをもたらすことなく平準化していくということがひょっとしてあるのかなと思いますが、そういう要素から新しい公会計制度に基づいてのそういった箱物に対しての経理の観点からのマネジメントということは考えられますか。

【宇田川行財政改革部長】 まさに今、施設マネジメント、総合管理計画をつくりまして、それに基づいて保全計画ということで、30年間の維持管理経費を算出し、平準化するためのものをつくっています。今度はそれをベースに、個別施設の計画をつくっていくことにしています。

【納富委員】 これまでは老朽化に伴う様々な処分についてのコストインパクトというのがあった。では今から始まるものについては将来的にそれを心配せずにもう十分平準化された状態で吸収できる、マネジメントできていると考えてもよろしいですか。

【宇田川行財政改革部長】 保全計画では、ただ単純に耐用年数から必要な経費を機械的に算出するのではなく、年度間の調整を行い全体の見通しの中で負担の平準化をしています。次の段階としては、その平準化した山の全体を下げるという取り組みが必要になってきます。統廃合や複合化といった視点を持って今後の公共施設のあり方を考えていくこととなります。

【納富委員】 わかりました。

【飯島会長】 ほかいかがでしょうか。

【伊藤委員】 このつながりの話で、「審－47」のところでは2ページから3ページにかけてだと思えるのですが、諮問内容として行政コストの削減と歳入歳出の一体改革というのがあって、それをどう実現していくかというのが今回の答申に求められる。あるいはその中身をどうしたらよいかというのが今回の答申に求められているところだと思います。財政の健全性の維持と行政サービスの適正性の確保というのは、目的としてこの審議会でも議論してきた中身ですのでこれ自体はよいのですが、内容との関係で言うと、先ほども少しご議論ありましたけれども、財政の健全性の維持というのは、先ほどの今は大丈夫だけれど今後厳しくなるというところの中で、行政コストを削減して歳入歳出の一体改革を進めていくということに関わる、両方に関わってくることですね。何のためにこの財政の健全性を維持するかというと、やはり色々な投資も可能になるというビジョンとの関わりということなので、そうしますとやはり健全性の維持をするためにも行政サービスの適正性、今までどおりのサービスの水準ではかなり厳しいということですから、ある意味でめりはりをつけて増やすところは増やさなければいけないし、減らすところはもう減らさなければいけないということを考えなければいけないというつながりになっているのだらうと思います。

最初にご説明があったとおり、この4本柱があって、それぞれの中身についてはこの審

議会で議論してきたことなのでそれをどう整理するかということですが、順番をどうするかということが、先ほどの最初のご説明だと例えば財政の健全性の維持から（２）が導き出される、行政サービスの適正性の確保から（３）が導き出されると、（２）から（１）のほうに来ると（３）から（４）のほうに行く。この順番だとすごく分かりづらいわけですね。ですから、順番として、例えば財政の健全性の維持というのを第一の目的に掲げるのであれば、あるいはその行政、政策、二つの改革の目的を示すのであれば、（２）のあるべき負担の整理をまず言い、それからサービスの提供手法の最適化ということを行った上で、それら全体を実現するためにP D C Aサイクルを強化したり人と組織を強化したりするというような流れにしたほうが分かりやすい。この３ページの柱のイメージのところも、行政とまず市民の関係のところがこのあるべき負担の整理とサービス提供手法の最適化と矢印で結ばれていますので、まずはここを行った上で、前段のシステムに関わるP D C Aサイクルの強化と人と組織、行政内部のことに関わる行政の人と組織の強化と、そういう順番のほうが全体としては分かりやすいかもしれないと思いました。ただ、ちょっと入れ替えた結果、また色々な分かりづらいことが出てくるかもしれないですが、つながりという面ではそこが必要と思います。

それから、やはり２ページの下から２つ目のパラグラフのところに見通しとその諮問内容と目的をつなぐところ、もう少しここを記述するという事で、先ほど、ちょっと上手い表現が見つかりませんが、諮問内容を受けてそれをどう答申に該当して検討したかということと、それから大きな二つの目的というようにそれを整理したという記述を踏まえた上で、それらの目的を実現するための改革の柱というのがそれぞれ４つ考えられるという形でつなげていくということなのかなということですね。

【飯島会長】 ありがとうございます。

【伊佐委員】 それから、この図面の右側のところが「民」と書いてありますが、「市民」のほうがいいですね。

【伊藤委員】 民は市民だけじゃないかもしれないですね、色々な団体も含めているかもしれないですね。

【岡本委員】 今、伊藤先生がおっしゃったことを私もちょっと感じていて、この４６の図を見たときにイメージがやはり分からない。このP D C Aサイクルというのは全体をすごくイメージしているので、その中にそれぞれ各論みたいなのがあって、全てに対してP D C Aサイクルって必要だと思います。その目的というの、その諮問内容があってそ

れを実現するための目的ということであれば、その目的を実現するための取り組みということであればまずP D C Aサイクルを強化しましょう、逆に、その2・3・4ということに対してのP D C Aサイクル、その図がまさにこの3ページの図だと思うので、ここの書き方をちょっと工夫されると、P D C Aサイクル全部に関わってくるのではないかというのは感じたので、一個一個取り上げなくてもわかりやすくなるのではないかとちょっと感じました。これ4つあると4つ並列に、ぱっと見たときに感じてしまう。

【飯島会長】 だから、これ全体に関わっているのだけれど、それを下から支えている。

【岡本委員】 そうです、下から支えている感じですかね。

【飯島会長】 そういう、だから並べてしまうとやはり同格という感じで、ちょっとその違いが分からないので、図で描くというのを工夫します。

【納富委員】 振り返ってみて、審議会の中でP D C Aサイクルの議論ってあまり記憶にないものですから実はすごく違和感があります。むしろその下に書いてある、具体的な、事業の評価・検証の仕組みであるとか、政策や投資計画における、その立案段階での対処の問題が一番大きいのではないかという問題提起もさせていただきました。評価に関しては、色々なところに課題がありそうという認識を持っています。例えば、事務事業の評価にしても、伊佐委員からも色々ご指摘があったように、評価の考え方がよく見えないとか、定量的にやっているものもあれば、定性的に書いていて、非常にばらつきがあって見づらいということがあります。色々な業務量ですとか、それから事務のやり方とか、そういったものの評価についてもなかなかはっきり見えてこないことが多かったと感じました。

例えば、コメントにも書きましたけれども、保険の事務をめぐっての町田を初めとするほぼ似たような区市町村との業務すり合わせ。あの議論で、結局、八王子のやり方は適正性を重視していて結果的にその確認行為が多くて、ひょっとしたらコスト高ではないかと議論されていけばよいのですが、そこで止まってしまっていますよね。従って、他市と比べて何をどうするかという議論にも向かっていなくて、ある意味、八王子はこれでよいみたいな感じが非常に強かった印象があります。やっていることについて、その評価の考え方やスタンスにばらつきがあって、本当の意味で市役所全体として業務の効率化についてのムーブメントというのが感じられない状況だなというのが、この1年間の議論の中で感じた一つの点でした。そこをコメントにも入れておきましたけれども、そういう観点で色々見ていく要素があると感じています。それをP D C Aサイクルと言うべきかどうかはまた異論があります。

【伊佐委員】 すみません。P D C Aサイクルに関しては、最後のほうのところ熊本県の例がずっと表としてあって、あと東京都でしたかね、時間という物差しを持ってきてチェックするということがあって、そのあたりの時間という概念というのが極めて重要だということはこの場で共通の認識ができたと思うので、それを答申の中でもう少し強く表現したほうがよいのではないかと思うのです。例えば、そういうことを軸にやめるかどうかというその必要があれば、委員会どうのこうのという話も一言、二言も出た話だと記憶していますので、そのようにP D C Aに関しては思います。

それから、人と組織の強化のところ、ずっと1年間振り返ってみて、結局、私は生産性の向上というのが頭にあっただのではないかと、そういうことで議論して参加させていただいたように自分自身は思っているのですが、その生産性という言葉、民間の考え方を導入するというような観点からもやはり行政には求められている今日的な課題だと思いますので、その生産性の向上というのを4のあたりで入れたらどうかと思います。

【前原委員】 今、答申のイメージ案で色々話が出ていまして、確かに目的とする項目というか、それが2番・3番になっていて、それをやるための手段というのが多分、1番・4番ですかね、そんな格好になっているので、それがこう並べてあるので、先ほど皆さん言っているようにちょっと見にくいということだと思います。だから、その辺は考えたほうがよいと思います。ただ、P D C Aについては、私は審議会の議論の中でも色々、特に仕組みがないとか何がなしというのを大分聞いたもので、これは何とかしなくてはいけないというのがもっと逆にこれはどのようなところで強調してもいい部分かというような気はしています。

【伊佐委員】 賛成ですね。特に、どこかのまちづくり、具体的な小学校の建てかえとまちづくりが出ていましたけれど、もう1900年代からのものがずっとそのままで際限なく続いていて、あのことをこの答申のどこかで具体的に盛り込んで、あれ一つやめることができるだけでもこれは十分効果があると思います。

【飯島会長】 ありがとうございます。ほかはいかがでしょうか。

【伊藤委員】 先ほど伊佐委員がおっしゃった生産性の話は非常に重要なご指摘だと思いますし、考えていることは多分そのことだと思いますが、実は行政の生産性はすごく国際的にも論争になっていて非常に計測しにくいという特徴があります。アウトプット化と投入量、どれぐらいの水準だったらどうなのかというのが民間と違って全然議論ができないのではないかという話があって、生産性を高めるという一般用語として使うというのは

いいのですが、結構、学術的には論争的な用語です。別に入れること自体に反対しているわけではないですが。

【飯島会長】 かなりご意見頂戴して、非常に有益なご意見たくさんいただいて、ただちょっとこれをこの場で、簡単に一言でまとめるのはちょっと難しいですけど、ただ、幾つかやはり重要なポイントがあったかと思います。

まず、やはり財政面については再三色々もう少し言及ということでありまして、これはもっともでございます。一つは2025年問題、これは各所で色々提言等もなされておりますので、これについてもこれを踏まえつつこの第9期行革大綱以降のことを見据えて少し言及しておく、それによって財政の状況というのは将来的に安泰ではない。

あとは、地方財政制度全体を踏まえての話、単純に他市比較だけで議論してよいものではないという、そういうようなことを踏まえつつ、財政については少し強めていくということが必要かということのご意見があったと思います。

それからあと、社会構造・生活様式の変化、これについてはもう少し具体的な、家族像の変化であるとかそういう変化を踏まえてどういう行政ニーズが変わってくるかとか、その辺のところをもう少し踏まえるということがあろうかと思うのです。今後の見通し、少なくともこの2つについてはそのように、もう少し具体的なイメージを持てるようにすることによって、改革の目的とか諮問内容、さらには4つの取り組みと結びつきが良くなっていくというような改善の余地が多いと思います。

あわせて、先ほどからお話がありましたように、八王子ビジョン2022、積極的な投資というのがありますから、それを下支えにするような意味からの財政の問題をもう少ししっかりと捉えていきたいと思います、そういうスタンスかと思います。また、そういう前向きな積極的な投資が上手くいくためにも的確な行政サービスの適正性というのを確保していくということも必要になってくると思いますので、それぞれがかなりそういうリンクしているということを踏まえつつ説明ができるような形にすることによって、もっと説得性を高めていくということだと思います。それによって、そこがうまくいくとこの諮問内容、それから改革の目的のつながりも一段と良くなっていくと思います。

あともう1つは、この改革の目的と4つの取り組みということに関してご意見頂戴いたしました。ご指摘のように、このあるべき負担の整理、これはもう財政の健全性、それからサービスの提供手法の最適化、これについては行政サービスの適正性の確保、こういうので対応していく。あと、PDCAサイクルの強化と人と組織の強化というのは、これは

全体に関わってくるような問題、この辺のところを分かりやすくするように、もう少し図解、このイメージ図のほうも可能な限り修正します。

あと、P D C Aの議論というのは私ももう少し入れてもよいという感じはして、ここはもう少し、ご指摘踏まえて検討という形と思います。

人と組織、最後、生産性の向上ということで、確かに生産性って、伊藤委員が言われたように、非常に公共サービスで難しいと思います。ただ、そういう誤解を招かないように、つまり必要なサービスはきちんとやっていくというようなことは、そういう誤解を招かない範囲で上手くこういうような改善ということが盛り込めればとは思っております。

大よそそういうような形で、ここのイメージ図、少し可能な範囲内での修正と、あと、この2ページから3ページにある記述、ここを少し変えていければと思いますが、ほか、ご意見とかありますか。

【前原委員】 大枠のことではなくて、答申の原案なものですからもう少し具体的なことになってしまいます。2番の今後の見通しの中で、上から中ほどになりますが、「さらに、地域コミュニティを希薄化し」という文章がありますが、上から9行目です。ここがちょっと、「コミュニティを希薄化し」というのが。「が」とつながりますが、そういうところが、コミュニティが希薄化しているので町会・自治会の担い手が減少している。

【伊佐委員】 「さらに、地域コミュニティを希薄化し」というのは、これは要らない文章ではないですか。全く無くたって構わない。

【前原委員】 まあ入っていても、そこが「コミュニティを」でなくて「が」になれば何となくつながります。

【納富委員】 多分、状況を説明しているわけですね。結果で町会・自治会の担い手が減少するという、まさに原因と結果の関係かと思います。

【宇田川行財政改革部長】 先ほど伊藤委員から計画期間についてのお話がありました。第8次行革では5年でしたが、基本計画の八王子ビジョン2022年に合わせると4年の計画期間となります。その前は3年で計画をつくってきています。変化がやはり激しいので、行財政改革自体はある程度一定の周期で見直しをやっていくべきだろうということで、3年でやってきたのですけれども、反対にサイクルの長さの問題やこれまでの削減行革によって、ある程度健全性が保てたということで5年に変えた経緯もあります。期間についてご意見があれば、いただければと思います。

【伊藤委員】 この2022に合わせるの1つ考え方ですよ。ここでもそのまら

くりをどうするかという、最初に今後の見通しのところにも入っていますので。ただ、行財政の取り組みの必要性というのは多分そこよりさらに先にあるのを見据えつつですから、今後の八王子の人口構造や財政状況の変化についてはあまり2022に拘らずに言及してもよいと個人的には思いました。ただ、その取り組みの目標というのはここに設定してもよいのか、我々の審議会でそのような設定ができるのかどうかというのもよくわかりません。

【納富委員】　でも、合わせることによってビジョンと答申との作業の大変さを考えると、合わせること自体に無理があつて、むしろ少しずれているほうが何となくカバーはしやすいという気はします。

【寺西副会長】　多分、ビジョンはビジョンとしてであつて、答申しようとする行財政改革の中身をどの程度のタームで実現してほしいのかというのが大事なのではないですか。

【飯島会長】　特に財政はその後ずっと拘束するので、かなりそういう意味では長い先のことまでちょっと考えていますということは言っておいてもよいと思います。悪くなつてから、ちょっとなかなか回復は難しいです。

ありがとうございました。では、そのような形で少しまた修正させていただきます。

【寺西副会長】　この(2)の「あるべき負担の整理」という、この表現だけちょっと何となく落ちつきが悪くて、これ誰の負担なのかということが分かるようで分からないような、もうちょっと何かこう、ほかの項目はよいのですが、(2)のこの表現だけ何とかならないのかというのがちょっと気になっていました。

【飯島会長】　前の案だと「受益者負担の適正化」とか、そのような文言にしていました。

【納富委員】　これは、前回「給付と負担のバランス」という表現がありました。

【飯島会長】　そうですね。どういう観点からあるべきなのかというのが少し分からないというご趣旨かと思いますが、そのあたりもまた検討させていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

ほかよろしいでしょうか。

そういうような形で、少しこのイメージ図の中身を見ながら少し修正、さらにはこの2ページから3ページ目、この辺のところの修正というのをさせていただきたいと思います。どうもありがとうございます。

少し時間が掛かり過ぎていきますので、それでは、2番目、もう既にかなりお話もあつた

かと思いますが、一応、今朝、納富委員からご提出いただいたこのコメントもございましたので、重複するところはそのものをちょっとご指摘していただきつつ、簡単にご趣旨をご説明していただけますか。お願いいたします。

【納富委員】 もうかなり先ほどからご議論いただいておりますが、全部で26個になりますけれども、私自身の感じたこと、問題意識という観点でのポイントを申し上げます。1ページ目のコメント〔F1〕、「減額であれば」と言っているのは、財政健全化に関する話で、「しかし、自治を実現するための財源に目を向けると」というところで、その下に「国庫補助負担金の廃止や縮減、地方交付税の減額がなされてきた」とあります。減額されたということはその穴埋めが当然必要なもので、そここのところに取り込むのが「臨時財政対策債による調達」ということになってくると思っています。これはビジョン2022の見直しのほうにもきちんと臨時財政対策債の説明が書かれているわけなので、特に違和感なく書けばいいと思います。要は地方交付税の交付そのものから臨時財政対策債に振り替えている部分があって、歳入構造が変わっているという認識をここできちんと置いておくというのが1つの考えとっております。

それから、次のコメント〔F2〕、これも言葉の問題で、そこにありますように「今日に至るまで、不断の取り組みとして行財政改革を断行し、複雑化・多様化する市民ニーズに対応してきたところである」というのは、「断行」というのは、ことばとしてのインパクトの問題もありますが、今日に至るまでという時間の継続を考えるとむしろ「推進」という表現のほうが馴染むかなと、まさに言葉のニュアンスの問題だけです。

コメント〔F3〕先ほどお話ししたと思うのですが、この「少子高齢化・人口減少は、高齢者の医療や介護の需要が高まることで、社会保障費の一人当たりの負担額が増加するとともに」ということなのですが、そこには、給付抑制や自己負担増の動きもあるというようなこともあわせて現状認識としてつけ加えておいたほうがよいと思います。次のページ参ります。

先ほどの2ページから3ページにかけてのところが例の市民力の話かと思いますが、その3ページの段落末尾の「本答申における提言は見送った」とあるのですが、その前段の文章からいって、例えば「そのあり方については、政策の観点から別途検討する必要があるものと整理し」とあるのですが、さらにその手前を見ていった場合に、ではそこからコメント〔F4〕に入りますけれども、「事務の実施手法」という言葉と、それから「行政サービスの提供手法」という言葉が出てくるのですが、事務の実施手法は

確かにその市役所内部の議論であるが、サービスの提供手法ということに関して言うと、将来の多様なニーズと市側の人的制約から、自治会、すなわち市民力、この位置付けがより重要化するものと私は考えています。「政策の観点から別途検討」というのも意味がよく分かりません。例えば2回前にお話のあった自治会活動活性化の条例が、現状、加入率の悪化などに悩む自治会活動を真に支援するものであれば、その内容に対して指示・助言的提言はこの答申の中で可能ではないかなという気がしております。この後、答申の11ページのほうにもさっきの参考意見で出てきますので、地域組織の評価ということで、ここでまたコメントします。

次のページ行きます。

ちょっとたくさんありますが、ここも表現の問題かもしれませんが、コメント〔F5〕、上から3行目の「事業の結果・成果に基づく事後評価のしくみを強化する」という箇所ですけれども、評価と、当初の立案段階での検討及び詰めの問題に切り分けるかという問題意識で書いています。事後という言葉についてはまさに事後的な印象が非常に強くて、「事業立案時における検証可能な評価方法の確立」というようにむしろ言葉を置けばいいと思いました。これは、事後よりも、最初の段階での評価方法を確立しておくということです。「大型プロジェクトや中長期的な公共投資における実施前及び実施中にその効果などの評価を行う」とあって、ここでの「実施前」という意味がちょっとよく分かりません。これはまさに計画立案時という意味であればそう書けばよいし、ここでは評価というよりも、むしろ具体的にはまず「費用並びに効果を軸とする投資計画の精度の確保の仕組み」というべきものではないかと思いました。

それから、コメント〔F7〕に行きます。

同じように言葉の問題で、「実施途中」、これの意味がよく分かりませんでした。ここでの評価というのは、投資効果が計画どおり、もしくはそれを上回っているかどうかという意味での、そういう目的での評価という意味でしょうかという問いかけでございます。

それから、コメント〔F8〕に参ります。

同じところをずっとやっていますけれども、このあたりは評価というよりもそもそもはその仕事のやり方の問題と捉えるべきだと思います。このあたりはまさに、例えば投資計画であればその議案の問題かもしれないし、あるいはそこにおける議会の運営の問題かもしれないという意味で、場合によっては議会審議のあり方まで問われるかもしれないというようにコメントいたしました。

それから、コメント〔F 9〕です。

ここはもうさっきのお話ですね。市債残高の話ですから、ポイントは「返す以上に借りない」という財政規律から転換するということを明確にしておくべきと思います。

コメント〔F 10〕へ参ります。

ここは、「限られた財源を有効に活用することは行政の責務であり、投資効果を確実に担保するためにも、様々なデータを分析・活用し、費用対効果や費用便益を評価・検証すること」というのは、これは民間の感覚というよりも、全く当たり前の話であって、ここでこう書くからには、そこにありますように「現状の仕組みや仕事のやり方の、何が悪くて、どう変えるか」というところに触れながら、この当たり前と思われることを書いていかないと。これだけ読むと当たり前のことで終わってしまうような気がいたしました。

それから、コメント〔F 11〕に行きます。

これは飛ばします。「強固で弾力性のある財政基盤」という言葉の意味でした。

それから、コメント〔F 12〕は、先程、期間の話がありましたけれども、やや異なる視点で見えてまして、「中期財政計画」という言葉に対して、2022というよりも、例えば10年、20年が経過したときに現在の市の事業が「負債」となることがないように生産年齢人口・老年人口を見据えてと書いているところを見ましても、やはり、財政計画について、現状の5年ではなく、むしろ10年程度の計画を求めるべきかと思いました。

それから、6ページ参ります。

例の自助・共助・公助の関係の部分です。その中での自助の話ですが、「行政の役割は、市民に対し、災害対策の意識啓発や自助を実現するための側面的支援を行うことであり」とあります。考えてみたら、ちょうど東北の震災のときに自治会絡みの議論をしたのですが、10年前であればこれでよいのかもしれないと、すなわち、意識啓発や側面的支援みたいな表現である意味間接的でよいかもしれませんが、高齢化の進行・加速に伴って、自助というものは逆に限界も大きくなってきているのではなかろうかという気がしています。このあたりは自治会の活性化と絡めて考え方の見直し之余地がひよっとしたら必要なと、そういった問題提起があってもよいのではなかろうかと感じております。次に、中小企業支援の最後のところです。支援している事業が成功したら、「一定の収益を確保できた場合に、その一部を市に返還（配当）するしくみの構築も考える必要がある」とあるのですが、ここは、私は逆に厳し過ぎないかなと思いました。目的は税収の確保かと思しますので、まずそれでパスすればよいという気がしますし、あえて言え

ば、その会社の事業を通じての何か事業展開的な意味合いで還元的な施策というのをその会社に求めるというようなことぐらいはあってもよいような気がしますけれども。

右のページに参ります。15番です。

ここは確認ですので、後からご指摘ください。このごみの減量の重要性を認識してもらうための手続きを行うポイントのところですからね。その後に、有料化のアイデアとして「市がホームページ等で公開する発行物について」というのですけれど、これは具体的にどのようなものをイメージされているかというのがちょっとよく分からなかったのですね。ある意味これは、それなりのものであればもうダウンロードしてプリントアウトすればできてしまう話なので、何かその有料化するという対象物がどんなものがあるのかというのがちょっと気になりました。多分、非常に分厚いものだとするとそういうものを欲しがる人ってそんな多くないので、多分、有料化してもそれでもって財政的にプラスになるかどうかというのはちょっと疑問だなというふうにも思った次第です。

それから、コメント〔F17〕行きます。

逆に、そのごみ袋代と同じように何か有料化という可能性がないかという視点は、必要だと思っていました。ごみの場合はいわゆる「外部不経済の内部化」という言葉でよく表現されるのですけれども、そういう考え方で、環境税的な受けとめ方ができたかと思うのですけれども、発行物の有料化というのはちょっと異質な感じがして、その後に来る「社会としてのあるべき姿を実現」という言葉とつなぎ合わせていきますと、やはり素直に受けとめられるのは公害的なものへの有償対応みたいな観点で考えるほうが何となく市民側からすれば受けとめやすいのかなと思いました。

それから、下に参ります。

本件は、やや暴論かもしれませぬ。「公権力の行使」にハイライトがしてあります。これは、審議会の話の中で、以前、効率化という観点の中でお金の支払いについて、所管部の責任と、それからそれをチェックする出納部の審査の話をした記憶がありまして、私から見ると、本来支払い案件では、所管部自身が担当と管理職で審査、チェックもしており、それに対してまた出納部がその審査をするというのは非常に重複感があると思いました。民間ですと、その所管部がやったものはきちんと書類もそろって会計に回れば後はもう形式上のチェックだけで終わってしまうので、そんなに重厚な話にならないのですけれども、そのところが、とりわけ出納ってことに関してはその公権力の行使という観点で非常に重い位置付けになっていて、私から見ると何かすごく聖域化しているのではないかという

気がしました。改めてここは大胆に、非効率、コストの高止まりというような観点がないかという視点で、この公権力の行使についての対処を考えてほしいなという思いで書いております。

それから、その下に2行ありますけれども、「地域経済の活性化や好循環につながることも期待できるので、様々な提供手法を検討し、最適化を図る」と、このあたりはサービスの提供の仕方の話なのです。ここで、この最適化の要件として、まず一つにICT化に移行する前に今やっている業務フローについてもそもそも無駄がないかという意味での効率化の観点からの見直し、あるいは簡素化に向けた見直しというのをやって、そのようにした上でアウトソース、ICT化へ持っていくということをぜひとも励行していただきたいと思っています。言いかえれば、丸投げはやめていただきたい。

次は、この答申の文書の中では、全体として業務の効率化という観点が少し希薄化してしまったかな、という気がいたしましたので、その事例としてここに挙げます。答申案のほうで「町田市を中心に八王子市などの近隣自治体や人口規模の近い自治体と」ということで、これは確か保険事務をめぐって田倉課長からご説明があったところなのですね。あのときの議事録をもう1回点検してみたのですけれども、一応お話を伺っていると、他市との比較をやったのだけれども、八王子はとにかく正しく事務をやるということに相当重きを置いていて、結構、確認作業も多いというようなことで、明確な発言はなかったと記憶があるのですが、何となくニュアンス的には八王子のコストは高いということであったような気がしております。そうは言っても、やはり効率性の観点から見直してほしいという発言をしたかと思うのですけれども、そのときに、たしか伊藤委員ですね、「適正性重視を理由に別の方法への取り組みが妨げられるべきではない」という、非常に正論をおっしゃっていると私は心の中で拍手をしたのですけれども、そういう観点でやはりよく取り組んでいただきたいと思っています。ただ、この答申文の中ではまさにそういうことをやっております、「業務改革・改善に取り組んでいるところで」となっています。その後、何か取り組みが進んでいて踏み込んだ検討結果が出ているのであればそれはどこかでご披露いただいてもいい。つまりこれ、取り組んでおりますというよりも取り組んだ結果でどういう効果、あるいはどういう変化を出しているのかというのを、もし書けるのであればここに書いてしまったほうがむしろよいのではと思いました。

それで、以上で一通り個別は終わります。右側のコメント〔F22〕というところは、こうやって全体を読んでみて総論的にちょっとコメントします。

まず1番、「業務の効率化」、とりわけICT化、クラウド化とも絡む、いわゆる「広域での業務標準化」という論点もあったかと思うのですが、その視点がちょっとここからは見にくいなと思いました。

2番目、人事の評価制度に関しては、あのときたしか課長が来て説明されたのですけれども、面談をちゃんとやっていないとかいうのがあって、面談制度が十分に活用されていないなど、せっかく何年前に人財改革プログラムというのをつくって年次の目標数値もあったのですけれども、そこの運用が必ずしも徹底されていないくて、したがって、結果プログラムの進捗評価も不明というような認識をしております。人事の問題というのは組織全体の問題ですから、これがやはり機能していないということは、組織としての、全体としての、あるいはその管理職レベルの「運用力」の問題ではないかというようにも見てまいりました。間違っていたらお許してください。

3番目、幾つかの場面で言いましたこの「評価」、「検証」が機能していないというのが目につきました。あるいは評価できない目標設定ということがあったりしましたけれども、そのあたりをもう少し具体的に突っ込むべきではなかったかと思いました。

4番目はPDCAということなのですけれども、ここはちょっと違う視点で、PDCAを回すと、言うのは簡単なのですけれども結構難しく、そこには人の意識改革が必要かもしれませんし、それから運用体制であり、一つはリーダーシップもそうです。そういったいわゆる要素基盤といいますか、そういったものの整備ということについても目を向けていかないとなかなか回らないなというふうに思っています。このあたりは、さっきの人事制度をめぐって、その運用力の問題と言いましたけれども、やはり、そういうところがちょっと弱いかなという印象を受けております。全体として。

それから、コメント〔F23〕、今年度の予算で自治会の活性化に向けての条例をつくりますと、伺いましたが、ここで条例の中に盛り込まれる内容ってどんなものなのですかね。つまり、例えば加入率で悩んでいる自治会の活性化みたいなものを考えますね。そうすると、そういうところをどういうふうに支援していただけるのかなというふうに自治会側は期待してしまうでしょうし、どういう盛り込みをされる条例なのか、もし分かればと思ったものですから。

【宇田川行財政改革部長】 今まだ検討中です。色々なご意見もいただいているようですね。理念的なものになる可能性が強いと聞いています。

【納富委員】 理念的なもの、ああそうですか。残念。

それで、ここの参考意見の中の地域組織の評価というところの文章を読んで、「町会等を母体としたNPO法人の設立」と言っていますが、これは町会とNPO法人の関係がこの表現だとよくわかりません。その後に「まちづくりや地域福祉等の地域課題への取り組みに対して支援するしくみを構築すべきである」と読むと「ああ、なるほど」と思ってしまうのですけれども、具体的に町会という組織とNPOという組織をどのようにうまく機能させるのかというところが、難しいかなと思います。また、自治会側から見ると、自治会が抱える課題への解決に本当になるのかどうかよくわからないという気がいまだにしております。市が自治会を重要なパートナーと位置づけているということと本当にかみ合うのかどうかかわからないのと、結構NPO法人って元気ですから、悪くするとそっちが指導権握ってしまうような感じもなくはない。そうすると、自治会って非常に古い体質があるかもしれないので、それが本当にうまく両輪として回るのかどうかというのはちょっと気になるということでもあります。やはり、その自治会の悩みに直接向き合う視点で考えないと継続的・安定的な地域運営にならないような気がします。ということで、NPOは使い方を間違えると混乱すると思った次第です。

以上です。

【飯島会長】 ありがとうございます。詳細にコメントいただきました。ありがとうございました。

それで、この参考意見についてはこの後ちょっとまた別立てでお聞きしますので、まずそれ以外のところで、もし今、納富委員からご指摘いただいた点について賛同するかそのようなご意見があれば承りたいと思いますけれども、いかがでしょうか。

【岡本委員】 よろしいですか。

納富委員は、評価ということを大変重要視されているというのは感じていまして、すべての色々なこの取り組みの中で、人事もそうですし、そのサービスの取り組みもやった後の評価というものがすごく重要だというお話があったと思うのですね。やっただけではだめで、この後それがどのように市で評価されてということが、もちろん適正なサービスや健全化につながるので、また元に戻るのですけれど、そのPDCAというよりもすべてのものに対して評価というものを、例えば（3）でも評価は必ず必要ですという視点を持つことも大切なのかなということも感じているところです。

【飯島会長】 何か所か評価について言及されていますね。

【岡本委員】 あともう一つ、諮問の中で「歳入歳出の一体改革」という言葉があるの

ですけれど、歳入ということに関して何かとても弱いというか、この言及している部分が、もちろん多分、議論をあまりしなかったと思うのですけれども、その部分についてあまり、言っていることは先ほど言ったその企業からの市税の収入を上げるということぐらいだと思うのですね。だから、もちろんその一体改革の中で歳入をどうしていきましょうということには言及できないと思うのですけれども、バランスから考えてコストを減らせばいいだけではなく、やっぱりそのコストに合った歳入というものも確保していくという考え方も、これはとても悲観的な考えなのですけれども、そういうこともやはり視野に入れていったらよいのではないのでしょうか。

【飯島会長】 確かに、歳出を中心に議論してきたため、歳入についての議論にあまり時間が取れませんでした。

【岡本委員】 ちょっと目的が違うのかもしれませんが。

【飯島会長】 はい、ありがとうございました。

ほかいかがでしょうか。何か気づいたところ、関連して。

【伊藤委員】 4ページのところで、多分、今お話あった評価にかかわるところにかなりコメントをされていて、これはおっしゃるとおりだなと思うのですけれども、特に行政の中での評価って「事前・途中・事後」という区分が使われていまして、これがかなり一般的に流布しているのですね。ただ、おっしゃるとおり、その事前というのが何を意味するのかというのが実はよく見ないと分からない。ここでやはりその計画を立案するときの見通しといいますか、その費用と便益の関係をどう考えるかということですので、そこはご指摘のとおり、やはりきちんと書いたほうがよいのかなと思います。

あと、途中というのは、例えば10年の計画期間の中で5年経ったときにどこまで進捗しているとか、投入している資源が当初の見込みより多いとか少ないとか、そういう進捗状況をはかるためのチェックといいますか、途中の点検ということです。

民間では当然だということなのだと思いますけれども、やはり行政ではできていないので多分こういう書きぶりになっているのだらうと思います。

【納富委員】 一般的にいうと、その中間レビューみたいな表現になるのですかね。

【伊藤委員】 そうですね。途中評価って言っています。自治体によっては「業務棚卸し」とか「時のアセス」とか、多分、資料になかったかな、いろんな名前と呼ばれますけれども、進捗管理と関係しているような評価のことですね。ただ、そこでただ評価しただけではなくて、そこの結果で、ではどのように修正するかというところも重要だというこ

とはご指摘のとおりです。

あと、中期財政計画の話で、やはりちょっと私も個人的には八王子は財政の見通しのビジョンで管理している発想がちょっと弱いかなという気はしています。どこまで言及をすべきなのかというのは私も少し悩んでいます。悩みどころですけれども、もう少しちゃんとやってもよいのかなという気はしないでもないです。

人事評価はご指摘のとおりで、私も伺って意外とちゃんとやっていないということが分かって、これは私、全国を回って人事評価ちゃんとやりましょうという総務省の手先のようなことをやっているのですけれども、全国でも全然できていないです。ほぼ違法状態がもうどこでもあるということなので、そういうことはやめたほうがよいということは、ここでもきちんと一応10ページの上のところで書いてありますけれども、そこはきちんと対応していただきたいというのはご指摘のとおりです。

【飯島会長】 ほかいかがでしょうか。

今、一応大きく4点ほどでしょうかね、一つは評価に関する記述、ご指摘いただいたかと、あと、ほかの委員からのコメントも含めると、歳入に対しての記述ってもう少しどうにかできないのかということかと思えますね。それからあと、財政計画、これについてもう少し何か言えないのかということと、あともう一つは人事評価、これは伊藤委員、前から言っておられたことと思えます。この辺、また可能な限り考えさせていただきたいと思えます。

ほかはよろしいでしょうか。

もしよろしければ、最後のこの参考意見、これ、このような取り扱いにさせていただいております。取り扱いの仕方及び中身についてももしご意見があれば承りたいと思えますので、よろしく願いいたします。

【伊藤委員】 よろしいですか。

先ほど納富委員もおっしゃっていたのですけれども、「政策に委ねる」という表現がもういかにも市役所的なのですね。これ、市民の方が見て何なのかというのは多分わからない。要は政治的判断といいますか行革のフィールドじゃないよという話、そうはしないよということなのですから、表現的に何かもう少しご検討いただきたいという気がします。政策の観点ということか、政策に委ねるということになっても何かどうかという気はしています。

【飯島会長】 ほかのところにどこまで踏み込んでいってよいのかとか、配慮している

ところではありますが、「政策に委ねる」を切り離すよりは、大きな視点から言えばそういった行革の視点もあるのだろうけれど、今回についてはこの諮問に含まれた形でのこのコスト削減、歳出というところに、財政的な支援に重きを置いて今回はまとめているというような表現のほうがよいですね。

【伊藤委員】 そうですね。もっと別の視点から検討することも必要ということですよ。ね。

【納富委員】 長い目で見れば、当然、行革の中で続ける話かなと私は思っています。

【宇田川行財政改革部長】 八王子市では、5次・6次・7次は市民協働というのを行革の柱の1つに掲げています。ただ、どうしても行政から市民への押しつけに思われている人もおり、これ以上受けることができないとの声を聞きます。その一方で、行政内部の財政的な面での巻き直し、原点に立ち返った行革の必要性ということで今回諮問をさせていただいております。

【前原委員】 この内容は、私いつも町自連の会議で必ず報告はするのですが、今回外れてちゃんとやってくれるだろうなってこと、多分言われると思うのです。おっしゃるとおり、確かに行財政改革というところちょっと外れる部分があるので、逆に言うと、地域で何とかしっかりやろうという、今度、逆に予算的なものが絡んでくる逆のパターンもあるので、今のままでもよいかなと思うのです。

【納富委員】 それよりも僕がちょっと気になったのは、さっき、要するにニーズの多様化に伴ってサービスの多様化という部分もここにつながっていて、したがって、その歳出面での負荷部分と。そう考えた場合に、自治会のその関与の仕方というのは一つ大きなキーポイントになるかもしれない。それは、自助・共助・公助という言葉を置いていたとしても、そこにおける役割として自治会がどういう機能を果たすかによって、市としての行政サービスの立て方というのは多分変わってくるのです。そのように、今後、ひとり住まいの高齢者ですとか、あるいは介護を要するというその辺のニーズがだんだん大きくなっていくことによって、自治会的なものがちゃんと機能するのであれば、行政サービスとして、分かりやすく言ってしまえばお金を少しでも節約しながらできるかもしれない。そういう意味においては、自治会の位置付けというのは明らかに中長期的には行革マターとして本当にしっかり活性化をしていかなければいけないと思いますので、そういう意味では位置付けは明確だと個人的には思うのですが。

【宇田川行財政改革部長】 総合して、大きな意味で行革、行政のあり方というものの

見直しという意味ではまさにそのとおりですが、行政改革と聞いたときに、多くの人がイメージするものは今やっている行政の役割を見直し削減するというイメージがどうしても強いです。そのため、行革で市民との協働を掲げると多分押しつけではないのかというのがこれまでかなり言われてきたことです。

【納富委員】 各論の議論を始めると、当然、違和感があると思います。自治会というテーマのもとで、見方を変えれば地域包括ケアシステムどうするという話かもしれないし、いろんな絡みが出てくる。地域の活性化という意味では自治会のほうが実態はあるので、行革という捉え方で地域を見ていく場合、中長期的にはその活性化はものすごく大きな課題なものだから。

【宇田川行財政改革部長】 行政全体のあり方としては当然大きなテーマで存在しているものです。

【納富委員】 やはり自治会が今度は中核かなと思っています。地域活動の、色々な意味で。したがって、位置付けをちゃんとしていただきたいという気がします。

【前原委員】 あと、「職員の地域参画」という項目があるのですが、最後に「職員の積極的な地域参画を促し」、こう言っているのよいかと思うのですが、実は結構、町会自治体の中でも、役所の職員なのに地域活動には全然かかわらないって、しょっちゅうそういう声も出ているところもありまして、その辺がもしあるのであれば、今後の提言の中の参考意見としても八王子市のプロということである文章のその後ぐらいにこれを、いや、そんなことはない、職員も積極的には地域にかかわりを持つのだ、そのようなことで奨励をしているのだということをもっと強調してもらおう。強調だけではなくてやってもらわないと困るのですけれど、それを入れてほしいという気がします。

【伊佐委員】 このところは私が発言したところが少し取り上げていただいたのかなと思っていますけれど、本当はもうここには書けないのでしょうか、人事考課にまでよいことやったということで取り入れるぐらいのことをやらないとなかなか地域は活性化していかないと思いますね。

【飯島会長】 ありがとうございます。

【岡本委員】 ちょっと思うところがあるのでお話しさせていただきたいのですが、この町会とか自治会とか、そういう活性化をしましょうというのは、今、行財政改革の中でそういうことを提言はちょっと視点が変わっているということだったので、ただ、先ほど石森市長が掲げる夢のあるまちづくり、八王子市、大きな市の活性化をする

ためには、やはりそれを掘り下げていくと地域にいき、市のそれぞれのまちの活性化が町会ということで個にぶつかっていくと思うのですね。やはりその下の個、要するに森を見るのではなくて木の部分を活性化するというのもすごく大切だというのは、実はこれを国に例えると、例えば国は大きな大企業ばかりのことを考えていますけれど、国の経済の活性化って実はそれを支える中小零細企業なのですね。だから、そこを見ないで上ばかり見ているというのは、それって何か同じ構図があるようにちょっと感じて、やはり八王子市全体を活性化するにはその下の地域、町会・自治会の活性化も必要なのではないかということを入れていただくのはとてもよいのかなというのを感じました。

【飯島会長】 ありがとうございます。そうですね。ちょっとやはりこういう位置付けに全体像の中でこれをどう捉えるかというのは少し説明を加えて、誤解のないように記述できればと思います。どうもありがとうございました。

この後、また事務局からご案内あるかと思いますが、今日もし言いそびれたということがあれば、またちょっと短期間でございますけれどもメール等で事務局のほうにご連絡いただければと思いますが、どうしても今までちょっと触れていないところでもし言いたいことがあるということがあれば承りたいと思うのですけれど、いかがでしょうか。

【岡本委員】 ちょっと質問させていただいてよろしいですか。

今年から公会計だということで、市のそのBSが公表されていますよね。これの150ページに。その中で、健全化で先ほど負債と純資産が1対3ということを決めるときに、反対側の資産というのは何かなって見たときにほぼ固定資産だと思うのですね。この固定資産の評価というのはどのようにされているのかというのをちょっと思ったのですけれども。減価償却をした価値なのか、例えば普通の法人ですとその固定資産の評価ってやはり時価というものがあると思うのだけれども、この固定資産、それが主だと思うのですね。固定資産の評価が下がってしまえばそれだけ純資産が減ってしまうということになるので、それで1対3というときにその評価をどのようにこの数字が入っているのか、お分かりになるのでしょうか。

【納富委員】 「前提条件」のところに書いてあるのでは。

【岡本委員】 耐用年数の範囲内で償還するということですね。

【納富委員】 償却資産については税法上の固定資産の規定で。したがって、土地に償却はなく、建物だと構築してから多分30年ぐらいで償却してって、そういう。

【宇田川行財政改革部長】 基本的には取得価格をベースに減価償却を行っています。

【岡本委員】　　そうですね。例えば途中で新しく取得価格でやっているのか、市の土地だから、まあそれは含み益があったり含み損があったりいろいろあるということなので、ちょっとそこが気になっただけです。質問です。単なる疑問です。

【飯島会長】　　ありがとうございます。

ほかあれば、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

【時久委員】　　すみません。最近のトレンドというか、災害に関して何か一言触れたほうがいいのかなどちょっと思いました。東北で地震があったり、あと九州で災害があったり、あと関西で地震があったりということで、正直、東京ってまだ来てない、まだ来てないって言ったら変ですけど、でもいつ来るかって結構すごく不安というかがあると思うのですね、市民として。なので、財政が健全と言われているので、その辺の蓄えとか準備とか、そういったものがもしされているのであれば何かそのことを一言入れるとか。

あと、ちょっと私の個人的な意見ですけど、例えば小学校の最近の暑さ、熱中症で例えば愛知県で小学生が亡くなったとかそういったことなどで、前テレビでやっていたのは、愛知県の中でもその隣の市、ある市で、一方の市はエアコン普及率が九十何%で一方の市はすごく低いというので、多分それは市の考え方だと思うのですけれども、その辺で八王子市はエアコンの普及率とか結構高いのかなとちょっと思っていたのですけれども、その辺の何か具体例とかあればそういったものを入れるなど。

あと、この間、大阪で地震があって壁の下敷きになって児童が亡くなったというニュースがあったと思うのですけれども、その多分すぐ後に八王子市の中で小学校の壁の色々な高さとかを検証して、ここに関しては実際にそういう壁がある学校がどこという形で公開がされていて、それに対してすぐに色々やっていきますというようなプリントが保護者に対して配られたので、そういったすぐに対応ということも多分されていらっしゃるのではないかと思いますので、その辺のことを何か一言入れたりしたほうが何となく市民としては安心なのかなという感じがしました。

【飯島会長】　　このように行財政改革を進めても、安心感を持ってやれるということでしょうかね。

【時久委員】　　そうですね。

【飯島会長】　　そこをどういう形で表現するかという、一つのご提案です。

【時久委員】　　そうですね。

【飯島会長】 そのあたりも少しちょっと、じゃあ必要に応じてちょっと考えさせていたいただきたいと思います。どうもありがとうございました。

あと、もし色々まだご意見あるかと思いますが、もうそろそろお時間でありまして、もし補足するようなことがあれば、またこの後、事務局のほうで先ほど申し上げたご案内があると思いますので、それにしただがってコメントいただければと思います。

今後の予定なのですけれども、今日のご意見を踏まえて事務局と私のほうで色々調整させていただき、また必要に応じて個別の箇所については委員の方にもお問い合わせをすることがあるかとは思っていますので、よろしくご対応のほどお願いいたします。

事務局のほうから追加で何かあればお願いします。

【事務局】 今、会長からもおっしゃっていただいたところではありますが、また今日の内容も含めて何かご意見等ございましたら、来週の月曜日、6日をめどにメール等で事務局までお知らせをお願いいたします。

最後、次回、第13回の審議会ですけれども、まだお時間をお知らせしていないのですけれども、8月23日木曜日の午後を予定しておりまして、審議会の後、午後4時30分頃から市長に答申を提出する予定であります。正式な開催通知等については、後日、送付させていただく予定でありますので、よろしくお願いいたします。

【飯島会長】 どうもありがとうございました。

それでは、大丈夫でしょうか。

では、本日も長時間にわたり、誠にありがとうございました。これをもって第12回の審議会を終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。