

京都市基本計画審議会 第3回活性化部会
摘 録

日 時：平成22年2月3日（水）9：30～12：00

会 場：京都市役所消防庁舎7階作戦室

出席者：

○	あきづき けんご 秋月 謙吾	京都大学大学院公共政策連携研究部教授
	いちかわ みつぐ 市川 貢	北区基本計画策定懇談会座長，京都産業大学経営学部教授
	いわい よしや 岩井 吉彌	元京都大学大学院農学研究科教授
	かわむら りつこ 河村 律子	立命館大学国際関係学部国際関係学科准教授
	たかしま まなぶ 高嶋 学	京都府政策企画部長
	たなか しょう 田中 翔	公募委員
	つじ としこ 辻 俊子	公募委員
	にしむら あけみ 西村 明美	柊家株式会社取締役
	ひらい せいいち 平井 誠一	京都市未来まちづくり100人委員会代表幹事，株式会社西利代表取締役専務
◎	ほりば あつし 堀場 厚	京都経済同友会特別幹事，株式会社堀場製作所代表取締役会長兼社長
	まつやま だいこう 松山 大耕	未来の担い手・若者会議U35議長，妙心寺塔頭・退蔵院副住職

以上11名

◎…部会長，○…副部会長

(50音順，敬称略)

1 開会

2 報告

堀場部会長

第2回融合委員会結果及び第2回部会の振り返りをさせていただく。第2回融合委員会の結果について、事務局から報告をお願いする。

——（事務局から第2回融合委員会の結果について報告）——

堀場部会長

昨日（2月2日）、第3回融合委員会が開かれた。「低炭素の京都をつくる」、「京都型経済モデルをつくる」についてはそれほど大きい議論にはならなかったが、「協力社会をつくる」、「人材を育てる」については、むしろ横串に考えるべきではないかとの意見もあった。詳しい報告は次回の部会でさせていただく。

融合委員会に参加した委員からコメントをお願いしたい。

松山委員

京都らしい未来像をとということをおっしゃっていた。未来像の「京都」を「東京」、「大阪」に変えても変わらないのではないかと、という意見を申し上げた。未来像に京都らしいオリジナリティを入れるということについては、一方で人間だからどこの都市でも同じ幸せを願うのは当然であるので、むしろ京都らしさを表現するに当たって、重点戦略でキラッと光るものを柱に据えた方がよいのではないかと申し上げた。

堀場部会長

キャッチフレーズを作った方がよいのではないかと御意見であった。

平井委員

進め方について申し上げる。第3回融合委員会資料の参考資料2で、一番左に未来像、その次に25の分野別方針、その横に重点戦略があり、最後にそれぞれについての具体的な京都市の計画や事業が書かれている。融合委員会の議論を通じて、みんなが望む京都の未来像が少しずつ違ったように感じた。本来は、全部会が共有できる未来像があり、それを念頭に置いて、各部会が分野別方針の議論を進めていく方がよいのではないかと考えている。今からでも遅くないので、融合委員会もスピードアップしながら議論を進めていくが、未来像がある程度決まったら、それを共有し、頭の片隅に置きながら、各部会での分野別方針の固めに入っていければと思う。そして、それをもとに重点戦略をどうしていくか。重点戦略こそが、各部会を飛び越えて、融合しながら作っていく戦略でもあるし、インパクトを持って市民に投げかけていきやすいところでもある。あとは、具体的に行政は何をするのかがあり、また、ここには書かれていないが、市民は何をするのか、企業は何をするのか、という点がまだ見えていないと感じた。

秋月副部会長

融合委員会が作るものも現在揉んでいるところである。必要に応じて、部会の側から何かをインプットすることも重要かと思う。

具体的には、最初に論点となったのは、「協力社会をつくる」という未来像の中に「市民参加を向上する」とあるが、「参加」というのはもう少し全体にかかわり、かつ、大きな位置付けにすべきではないかとの議論があった。「協力社会」とは、みんなが1%か5%かわからないが、もう少しがんばろう、お金も出そう、汗もかこうということで、コンセンサスを前提にしているが、「市民参加」は執行や協力のツールだけではなく、決定に関わるのではという話があった。これらが最終的にどう落ち着くかは分からないが、そういう論点があった。

もうひとつは、「分かりやすい計画」をつくるべき、という論点で、多くの人が合意するところだと思う。「縦串、横串」や「マトリックス」を使うことが分かりやすいものになるかどうか、意外と箇条書きのほうがよいのではないか、という話もあった。その点も完全に結論が出ているようには思えなかった。

逆に言えば、未来像の大事なコンポーネント（構成要素）をどう抽出していくかがまだ確定していない中で、それをどう提示するかということ走りながら考えているところがある。

しかし、活性化部会で担当する分野はある程度決まっているので、その中で検討を行っていくということと、未来像との継ぎ合わせをある程度意識しながら、独自の審議ができるのではないかと考えている。

堀場部会長

こうした議論で難しいのは、誰を対象にするのか、どのレベルで、どういったことを記載するのか、ということをもとめなければならないという点である。観念論的な話もある一方、具体的に市民に分かりやすく伝えることも必要である。広い意味で京都の行政に対しての指針を示していくのか。どこに基準を置くのかが、まだ揺らいでいる。（昨日の）会議の中でも、細かい話から大きな話まで様々な議論がされていた。逆に、そうした議論を通じて新しい方向性が出てくるのではないかという印象を持った。融合委員会については以上である。

前回の第2回活性化部会では、観光、大学、国際化について議論した。現状と課題として、観光では、「京都市民のライフスタイルが観光の根幹にある」、「人を育てるのに京都の人は協力的である」といった意見や、「京都の公共的な施設は他都市に比べてかなり見劣りがする」といった指摘もあった。大学、国際化では、「京都には学生のまちではあるが、若者のまちではないのではないか」という議論や、「若い人たちは生活そのものが切実な問題である」という話、「姉妹都市との交流がうまく活かされているのかどうか」、「市民レベルでの国際化ができていないのかどうか」、といった話があった。

このような課題について、政策の基本方向が述べられているが、それぞれ満遍なく触れられているのではないかと考える。

特に、市民と行政の役割分担・共汗については、どのように今後展開していくのか、行政と市民との関係をどう構築していくのか、ということが最終的には非常に重要なポイントになると考える。また、一部の市民だけが参加するのではなくて、まち全体が関わっていくということで、市民がコンシェルジュになるような都市となることが最終的に求められていくのではないかという議論があった。

これについて、漏れていることや、強調しておきたいことがあれば、意見を出していただきたい。

——（委員から意見なし）——

3 議事

堀場部会長

それでは行政経営の大綱について、事務局から説明をお願いします。

——（事務局から「行財政改革・創造」、「組織改革、人材活性化、コンプライアンス」について説明）——

堀場部会長

ここまでのところで、何かあればお願いしたい。

松山委員

どこの自治体でもやらねばならないことをやっているという印象を受けたが、ここに京都は特に力を入れている、あるいは京都しかやっていないという点があるか。

事務局（廣野総務部長）

行財政改革の取組については、財政状況が厳しいということもあって、早くからいろいろな取組をしてきた。人材活性化、コンプライアンスについては、平成18年度に不祥事が多発したこともあり、全庁“きょうかん”実践運動ということで、市民目線の取組も合わせて、全体的にしっかりと組織で取り組んできたことは、本市の特色と考えている。

秋月副部会長

補足をする。この後に説明がある「行政評価」についてである。自治体は、事務事業評価など様々な評価の仕組みを作ることを模索しているが、その中で京都市のシステムは、これから見直していかないといけないところも多いかもしれないが、かなり体系的であり、先駆的と評価されている。

もう一つは、事務事業評価についてである。一番基本的な単位についての評価で、私も（事務事業評価）委員会に入っているが、その中で、京都らしい、今のところ他にないものとして、大学の先生をリーダーに、学生と職員でチームを作り、特定の分野、例えば観光事業について評価をする。どういう評価になった、評価の仕組みにもこういう問題点があるなど、いろんな角度で意見をいただく。年に3、4チーム作っており、行うのはなかなか大変だが、制度として定着してきた。これは一つのセールスポイントである。

堀場部会長

それでは続けて説明をお願いします。

——（事務局から「市民協働」、「行政評価」について説明）——

堀場部会長

説明はできるだけ短時間にまとめていただき、議論する時間を増やしていただければと思う。ただ、説明を直接聞かなければ理解されない部分があることも事実であり、委員の皆様にも色々御参考にしていただければと思う。

まず、「行財政改革」と「組織改革、人材活性化、コンプライアンス」について議論

したい。

私の感想であるが、民間の会社を経営する観点から見ると、財政的に弱い京都市の根本的な問題は、義務的経費、いわゆる固定費が確実に決まっている点である。これで財政運営するのは非常に難しい、そういった状況である。その事実を我々自身がどのように把握しているか、どう対応していくかという問題がある。

また、行政評価も、絶対値評価ではなくて相対値評価である。最終的に健全な市政、財政を実現させる、ということが必ずしもターゲットになっていないと思う。このあたりも、我々の感覚とは異なる部分である。しかし、これは、行政のある種の宿命的なものであり、その点も我々は理解しておかなければならない。

その中で、基本計画をポジティブな方向、改善の方向にどのように進めていくのか。行政に携わっている人の悩みというか、この中で士気を上げていくのは大変だろうというのが、私の率直な感想である。その前提で、どうポジティブなものにするかという点からの議論が大切ではないか。

財政基盤が弱い、交付税への依存度が高いことから脱出するには、税収を増やさなければならないという答えしかないと思うが、財政の課題を一挙に解消できるような施策をとるのは大変だと考える。このあたりについて、意見、感想、質問があればお願いしたい。

平井委員

どこまで踏み込んだ議論を行えばよいか。

堀場部会長

今はブレインストーミングをする（意見を出し合っていく）のがよいだろう。一挙に解決しようという、非常に大きな話になってしまうと思う。現在の状況の中でベストを尽くすにはどうするか、ということでのよいのではないか。

平井委員

こうした資料を見るまで、一市民としては、そこまで京都市が厳しい状況にあるとは思っていなかった。市役所内の人ほどには、市民は危機感を持っておらず、自分の要求を出すほうが強いという印象を受けることがある。「そうはいつでも、夕張市になるにはまだ先である」と思ってしまう面もある。しかし、もし、夕張市みたいになってしまうと、このまちに住み続けるためには更なる負担をしなければいけなくなる。そうした危機感の共有をしながら、どこまで歩み寄っていけるかを市民と行政が見出していくことは非常に大切なことである。場合によっては、税金を増やす、もしくは様々な扶助費等々の行政負担を減らしていくとか、何らかの形で市民も行政も痛み分けみたいなことをしていかなければならないのかなと思った。ただ、そのためには危機感の共有が必要であり、大前提である。

もう一つは、財政運営にもっと経営感覚を持つべきである。建物を建てる場合も、収支や減価償却の見通しが昔はもっと甘かったと思う。公共サービスだから赤字でいい、という感覚が強かった。それが正義だったように思う。しかし、これからは損しないレベルの中で高品質なサービスが提供できるように工夫することが必要である。市民参加推進の話があったが、これも財政難のカバーにつながっていくこともあり得ると思う。

あと、気になっている点として、例えば横浜の市会議員の数は人口4万人に一人だ

が、京都は2万人に一人である。倍である。そういった部分をカバーできるように市民参加推進条例があったような記憶もある。要するに、危機感の共有の中で、どれだけ皆が役割分担をしながら、いいポイントを取っていくのかをそれぞれの立場の人たちがもう一度考えなければいけないのかなと、資料を見て率直に感じた。

堀場部会長

今おっしゃった中でも、例えば、人件費は固定的な経費の中で1,129億円を占めるが、それに比べて扶助費は非常に大きい。高齢化が進む一方で、地方交付税は減少していく。この認識を市民がどれだけ持っているかは、非常に重要なポイントだと思う。

弊社でも、昨年、非常に景気が悪く、売上げが2年で実質4割ぐらい落ちたが、一方で経費を40~50億円削減し、結果として赤字に転落させなかった。赤字にならないという士気が、次に景気が戻ってきたときに役に立つ勢いとなる。一旦赤字に慣れると、誰も責任を取らなくても平気な状態になるので、それを避けるためにかなり思い切ったことをやる。

行政評価についても、公共サービスという制約はあるが、民間で行っている削減の仕方も導入したほうがよい。それぞれの取組に掲げてある内容や言葉は分かりやすいが、具体性はどうか。これだけ多くのものを掲げてあると、なかなか末端まで伝わらないのではないかという印象を受けた。

市川委員

京都市は赤字であることを、市民がどれくらい理解しているか。例えば、地下鉄が赤字だということはみんな知っているが、どのぐらいの赤字か、なぜこうなっているか、これ以上努力してもどうしようもないのか。市民が、ここまで努力しているなら仕方がない、と感じるような納得のいく説明ができているのか。

京都市ではコストを抑えるためにこれだけの努力をしています、という説明がなくて、値上げしそうだとか、値上げをやめるとか、そういう話は伝わるが、実際どの程度困難な状況かという説明が足りないと感じる。

堀場部会長

ランニングコストで赤字が生じているというよりも、むしろ減価償却の方でほとんど赤字が出ているのだが、一般の市民がそれを理解しているか。

私も、なるべく地下鉄に乗るようにしているが、東京や大阪の地下鉄と比べ、乗客が非常に少ないと感じる。東西線は大変便利で、山科から市役所に来るのに10分少々であるが、昼間は乗客が少ない。一方、洛西には多くの人口があるのに公共交通機関が少ない。他のまちでは考えられないことであり、大規模なニュータウンを作れば、必ず優先的に地下鉄がつながる。地下鉄に乗る人も増える。地下鉄の計画時の動線、人口の予想がもともとずれていたのではないかと感じる。

西村委員

市の赤字がこれほどであることを私も初めて知ったが、京都がどういうまちであるべきかということをきちんと考えることで、何か整理がしていけるのではないか。地下鉄については、京都は長い歴史があるため、地下の調査などで費用がかさんだとか聞く。ある意味、京都ならではの特性によるものであり、そうした負担や費用がかかることは仕方がない面もある。トータルとして考えるのが大切であり、(部分としては)

マイナスとなる部分があってもよいと思う。部分部分でマイナスをなくそうとすると、間違いが出てくるのではないか。

また、資料中にある「市民対応アドバイザー」は、なぜ「ホテルマン経験者」なのか。京都がどうあるべきか、どう発信していくかを考えたときに「ホテルマン」という発想は出てこないと思う。お茶の世界があつたり、文化や、豊かな感性や知識といったお金にならないものも京都の財産である。それをきちんと守ることをまず考えて、その指標のもとでバランスを取っていくことが大事ではないか。

細かいところでこれほど努力していることを初めて知った。評価システムで、見えないところを数値化していくのはよい方向性と思う。

堀場部会長

融合委員会で、「歴史と文化で新たな産業を生み出す」というキーワードがあつたが、それでイメージされるのは、観光である。しかし、実際はそうではない。歴史と文化という価値観をベースに新たな産業を、ということでは、大分意味が違う。今おっしゃったように、京都にはもてなしの心とか、お茶、お花など、様々なものがある。そうしたところから生み出される価値観をベースに、新たな産業を生み出していくというアプローチが大切である。もう少し、既に京都にあるものを直視して、そこに付加価値を付けていく姿勢が大事ではないか。

河村委員

東西線が通って非常に便利になった。しかし、何十年も前から計画はあつたが、なかなか進まなかったと聞いている。そうしたことのつけが今に回って来ているのではないか。それを今後どう解消していくかが課題である。

質問であるが、行財政改革の資料の4ページで、市税収入が平成9年にピークとなり、16年まで下がったあと、また少し増えているのはなぜか。

また、1ページで、京都市の市税収入と他都市平均との差額が一人当たり1万2千円で147万人を乗じると180億円の減収とあるが、もし180億足したとしてもとても収支の差額には届かない。そうした大きなところをどのようにしたらよいのか。市として市税収入をもっと増やすことができるか見通しているのか。あるいは、ピーク時の平成9年よりやや低いが、もう少し増えるあるいは180億足したぐらいまでいけるという見通しを持っているのか、更に下がっていくのか。今までの経年変化を見据えてどのように考えているのか。

事務局（川島財政担当局長）

市税収入は、個人市民税と法人市民税、固定資産税が主な収入源である。固定資産税収入は安定的であり、個人市民税は給与収入をベースにしているので景気の変動はあるが、ある程度安定した動きをしている。ただ、法人市民税は景気変動の影響を大きく受けるため、景気が良い時には比較的税収は高く、景気が厳しい時には税収は厳しくなっている。平成17年から19年あたりは、景気が良くなって税収が上がったのと、制度的な要因として、国から地方への税源移譲が行われ、これまで所得税として取っていたものを市の住民税に移し替えたため、市税収入が上昇したものと認識している。

今後の市税収入、一般財源収入の見通しであるが、市税収入はある程度上下するものの、市税収入が減少した分は地方交付税で75%まで補填される制度となっており、

今の国の制度が続くならば、一般財源収入は大きくいえばトントンでいくといえる。さらに、大きな企業が育っていただいたり、企業誘致に成功したりといった要因があれば、企業からの税収が増えていくことが可能となる。

ただ、ここ数年、扶助費が大きく上昇してきており、特に生活保護に関する費用が大幅な増加をしている。その四分の一は市の負担になるので、そうした点からも、今後の財政運営は厳しくなっていくと認識している。

岩井委員

新しいことをやるには、自主財源を確立するのは大変重要なことである。夕張では、中軸の石炭産業がなくなったことが大きい。京都の場合も、西陣織、清水焼などの不振による税収の減少が大きいのではないか。融合委員会でも、新しい京都型の経済モデルがうたわれているが、今後どういう手立てをすれば京都市が浮上してくるのか。例えば京都には優れた企業があり、それに新しい産業が追加されることが必要と思うが、にわかには新しい産業が出てくるわけではない。残るところは観光を中心にして関連産業を浮上させていくことがあろうと思う。報道を見ると、日本及び京都は、観光資源を持った国、地域である割には国際的に見て観光客が少ない。今後、京都が観光を中軸にしていくことは難しいのかどうか、真剣に検討しなければならない。

以前「古都税」が大変問題となった。税を徴収する側と取られる側との葛藤があり、問題がギクシャクしていたように思う。市民は、その議論には加われなかったが、税金を取ったらよいと思っていただけたのではないか。もう一度議論しなおし、そのことをきっかけにして京都の在り方を考えていけばよいのではないか。

田中委員

京都市民になってまだ数年である。財政が大変そうだと報道などで知っていたが、資料を見て、本当に大変で、あと少しで夕張市と同様の状況になるということは、なんとなくは分かった。しかし、市民にはまだ伝わってこない。市民の中には不安だけがたくさんあるのではないか。大阪府の橋下知事が就任したときに、財政が危ないので今から切って切って健全化すると宣言し、大阪府民は初めて問題意識を持った。賛否両論があろうが、切るものは切ってどうにか黒字に持っていったことで、市民のイメージや支持率が高かった。分かりやすく危機感を市民に持たせることが必要だと思う。

地下鉄は一日4千万円赤字が出ており、1人250円であれば16万人毎日乗らないといけない。往復でも8万人。そんなことは絶対無理だろう。地下鉄では、駅に下りてから階段まで広告がほとんどなく、壁も余っているが、ここで少しでも多く広告を取るような努力をすれば、市民も「市はがんばっているし、少しでも地下鉄に乗ろうか」となるのではないか。少しでも努力して、お金を集めることに皆さん協力しましょうと、いうことが必要ではないか。

水族館も要るか要らないかを市民に問えば、多分「要らない」という人がほとんどだろう。しかし、水族館により税収がこれだけ増える、これだけの観光客を呼べる、といった説明が余りにもない。家賃収入や新しい産業ができればお金が入る見込みがある。そういうわかりやすい説明が必要と感じた。

施設についても、過去の負の遺産だから仕方がない、といった感じであるが、廃止すればよい話である。キャンパスプラザでも、小さいじゅうたんが壊れたら2万円する。ありえない額である。一方で、3億円で作られた部屋がただの職員が働く部屋に

なっている。そうしたものは全部一から見直す。そうした分かりやすいものを発信してほしい。

平井委員

京都市は5千万人の観光客が来ている。地下鉄やバスの利用を、140万市民だけで捉えるのではなく、観光客も含めれば、5140万人が年間を通して居るといえる。観光客にどうアクションをしていくかも、地下鉄にとって重要である。16万人毎日乗ってもらえばよいのなら、観光客が年間に5000万人来ているので何とかかなりそうだと、とも計算できる。

観光客の不満の上位は交通問題である。バスや地下鉄網が使いにくいといわれている。バスは黒字、地下鉄は赤字であるが、バスと地下鉄の乗り継ぎがしにくい。経営健全化計画を見ると、人件費を下げたり、広告収入を取ったり、駅ナカビジネスをしたりと、色々されているが、抜本的にもっとたくさんの人に利用してもらうための大改革ができていない。これだけの赤字の垂れ流しがあるなら、改革をしなければならぬのではないかと。

観光客にもっと上手に使ってもらうためにはどうするか。観光客はバスを使っている。地下鉄を併用することでもっと早く動けるのだが、地下鉄とバスを併用すると高くなってしまふ。乗り継ぎもしにくい。地下鉄はICカードで乗れるのに、バスは乗れない。乗り継ぎには乗り継ぎ専用の切符が必要である。

東京は人口が非常に多く単純には比較できないが、東京の地下鉄は乗り継ぎがしやすい。それは、どこからどこまで行く、というのではなく、面をカバーして乗り継いでいく感じである。京都のバス路線図は、点と点を結んでいるが面では構えていない一方、地下鉄は面に対して十字に路線を設けている。線でとらえているバスと、面でとらえている地下鉄とは、融合するはずがない。バスを面の意識、すなわち地下鉄との乗り継ぎの意識を持ちながらやっていく必要がある。そして、車をまちなかに入れなければ、外に置いておき、そこから電車網やバス網で中に入ってもらい、一日乗車券で移動する。駐車場料金と一日乗車券を一緒にすればよい。どのみち赤字なら、安くしてでも、少しでも乗ってもらった方がよい、というのが我々企業の考え方である。

税収入も5140万人に対して考えたら、何か違うことができるのではないかと思った。また、松山委員も「お寺も1%出してよい」と発言されているし、だいぶ時代が変わっているかもしれない。

辻委員

四条烏丸で観光の「1日プラン」のチラシを配っていたが、地下鉄の1日切符やバスの1日乗車券の値段がどこにも入っていない。観光客の視点がないのではないかと。観光客5000万人を維持していくには、その視点は重要である。

地下鉄は便利になったが、観光客、中学生や高校生が持っているのはバスの1日乗車券である。地下鉄ではなく、乗っているだけでまちが見えるバスを選んでいる。乗り継ぎのことをもっと情報発信していけばよいのではないかと。天神川駅ができた折、二条城駅で観光客が「ここから嵐山は遠いでしょうね」と会話していたので、「天神川で嵐電に乗り換えたらすぐです」と教えた。市民がみんなコンシェルジュということであるが、そういう情報がまだまだ発信されていないのではないかと思った。

コンプライアンスの関係である。資料の16ページを見ると、これだけいろんなことをやっておられるのかと思ったが、「コンプライアンス推進月間」の実施後に、所属部

署でどう活かしたかを知りたい。また、いろんな市民参加を行っておられるが、モニタリングの手法は使えないか。商業施設、銀行などはモニタリングされている。そういう専門の会社もある。ミシュランではないが、覆面で調査し評価してくれるところを利用するといったこともあるのではないか。

事務局（山添人材活性化政策監）

コンプライアンス推進指針を昨年9月に策定し、推進月間も初めての取組であった。所属長が職場の中で管理しなければならない、幅広い部分についてチェックした。また、潜在しているリスクとしてどういうことが考えられるのかチェックし、報告してもらっている。現在、集約しているところであり、先週、全庁の推進本部会議の部会を開催し、その中でチェックが多かった項目、できていない部分について認識の共有を図った。今後詳細な分析をして、全組織の中で共有していきたい。

モニタリングについては、色々なやり方があると思うが、11ページに記載している職場訪問チームでは、公募市民も交えて、職場を直接訪れ、取組内容や職場環境についても直接意見をいただいた。その結果を全庁の会議で報告、共有している。

掘場部会長

地下鉄とバスについては、観光客の目線で考え直していくことが大切である。縦割り行政を超えて、私鉄の嵐電とも一気通貫で対応することが必要である。地下鉄を下りて、そこにバスが15分ごとに必ず来ていれば、地下鉄からバスに乗り換えられる。今は点と点を結んでおり、バスもどこに行くか分からず、そこで動線が途切れてしまう。一方で、点と点でないと不便、という意見があれば、一方でそれも聞いてしまう。

要するに何を優先するのか。経営を健全化して少しでも赤字を減らす努力に、市民も協力しなければならないという意識を持ってもらうことが必要である。市民の声を何でも聞きますとはいかず、痛み分けがなければならないことを、行政も思い切って提案していく必要がある。その際には、橋下知事ではないが、何らかのパフォーマンスも必要である。また、テレビなどメディアをうまく使う手立てを考えるべきである。

時間も迫っているので、市民協働や行政評価についても議論をお願いしたい。

市民協働については、市民が財政をよくするために自分たちも我慢する、協力するといったことも伝えていく必要があるだろう。

行政評価はどこがポイントであるか。数値化していくことは、これまでの行政からいうと非常に重要なことであるが、我々が評価という場合、もう少し財政面も含めてどういう形で動いているかを評価するものと考えてしまう。そこまでは対象としていないと、理解したらよいのか。

秋月副部会長

役所の評価というのは、企業の評価のように絶対的に測れるもの、例えば売上高や利益率、マーケットシェアとかいったものが存在しない中で、何とか評価をしていこう、というものである。評価票を見れば、こういう仕事をしている、人件費も含めてこれだけ投入している、数値目標はこうである、といったことが分かるようになっていく。それまでも、評価は大事、と教科書には書いてあるものの、基本的には税収は拡大、人口も増え、仕事も増える中で、税金も取るが国からしっかり金を取って仕事を増やし、市民の役に立つといった高度成長のロジックであった。それが頭打ちになった10~20年ぐらい前から少し雰囲気が変わってきたと思う。

評価の結果を、全部きちんとリンクさせると重たいシステムになる。例えば、人事評価とリンクすると、「10年前にこんなバカな事業を始めた人を降格人事に」といったことが起こってしまう。悩みどころだが、しかし、議論としては最終的には、財政や、場合によっては人事や予算にリンクしていくといったやり方であり、京都市はそれに一番近い仕組みになっているのではないか。現に、事務事業評価票を論拠にして、事業の廃止や投入金額の減額などの判断の基礎にしている。ただし、判断はオートマチックに行われるものではない。また、大事なのに成果が上がっていないのなら、投入量を増やさなければならない、といった判断もありうる。

最近の「事業仕分け」では、プレゼンテーションの上手下手で結果が左右されているようにも見えるが、そういうことではなく、評価票を見て、市会議員も活用するし、内部的にも、この事業は少し抑えておこう、といった判断ができるようになってきたということである。ただ、いろいろな問題があって少しずつ変えていかねばならないところもあるが、あまり変えすぎると経年変化が見られなくなる面がある。

進め方に関する提案だが、財政の問題は全ての問題にかかわる重たい話でもあるので、他の部会に何らかのブリーフィングをしていただきたい。

また、観光、地下鉄、バスは、うまく融合すればよいことになるし、財政にもよい影響があると思う。具体的には「歩くまち・京都」とか、既に施策が立ち上がっているが、そうした発想が必要だろう。

ただ、財政を計画の中でどの程度前面に押し出すか。例えば、「財政が厳しいので、市民と協働しましょう」ではもう一つ盛り上がらない。「観光収入で税収を上げよう」というのも前面には出しにくい。最終的な書きぶりも念頭に置く必要があるだろう。

この議論は、今までの議論とずいぶん異質であることは皆さんお気づきと思う。

これまでは、10年後の京都のまちがどういうふうにあるべきかをまず議論し、そのためにこのような政策、戦略をやりましょうという議論だった。今日のテーマは役所そのものの話であり、ある種ガチガチの部分であって、既にいろいろな手が打たれていることが報告された。逆にいうと、10年後の京都のあり方の一部である市役所のあり方を、どれぐらい書くか、どういうふうに書くか、ということである。

大きなテーマは財政の問題があり、私も（財政改革有識者会議の）一員として議論に参加している。地下鉄問題も特化した委員会（京都市バス・地下鉄事業経営健全化有識者会議）がある。この場の意見は、それらにもできるだけフィードバックする必要がある。それらの委員会は緊急的に行っているものであるが、それはそれとして、10年後を見るときにどういう書きぶりになるかは、我々が考えないといけない。我々が書く部分になる。

現行の基本計画では、「安らぎ」が52ページ、「華やぎ」が50ページ、「市民との厚い信頼関係の構築をめざして」という行政の在り方に関する部分が10ページ強である。今回はどうなるのかは議論していかなければならない。

この10年間いろいろなことをやってきたが、10年間続けてやれてきたか、というふうに書くこともあれば、やっているからそれでよい、扱わないということもありうる。また、そうではなくて、10年後の京都市役所はせめてこうあってほしい、ということを書くかどうか。今後の論点と思う。

掘場部会長

10年後の姿は、ある程度描く必要があるのではないか。

このような議論の中で、地下鉄の政策もそうだが、やらなければならないけれども

失敗していることがある。我々の場合は、同じ失敗はしない、あるいは、失敗したところから新たな展開を考えて次のパワーに持っていくが、行政は失敗したと宣言してはいけないのか。弊社の社員では、たくさん失敗した者ほど出世しているが、役所はどうか。

秋月副部長

公式に誤謬を認めない癖は、根本的には改まっていないと思う。少し雰囲気が変わってきたと思うが。

堀場部長

失敗とまでは言わずとも、何か別の言葉を作っても、それを表にどんどん出していくような空気を作らなければならない。失敗に関するノウハウが表に出てこないから、同じ失敗を何回も繰り返してしまう。

また、地下鉄は赤字であるが、赤字であるところに投資をするという発想が全くない。民間であれば、赤字であるところに投資をして黒字にする努力をする。財務力を強化しておけば、赤字の時に投資ができる、赤字事業を黒字に転換させる余力を持つことができるということである。投資しなければ、赤字は絶対に黒字にならない。しかし、今の施策はおそらく赤字を減らすということに傾倒していて、赤字を黒字に変える発想がないのではないか。先ほど洛西の話をさせていただいたが、地下鉄でなくとも、もう少し安価な交通機関を導入することによって地下鉄に乗客を呼び込むことが可能ではないだろうか。それには投資が必要である。今の状況では投資どころではなさそうだが、投資をしなければ根本的な解決はないと考える。

秋月副部長

非常に重要な点である。誤ったときにどうするかは、行政のあり方として大事である。例えば、10年後の役所は、誤りを率直に認めて、ホームページに原因と対策を載せるような役所になったらいい、といったことが書ければいい。到達点はいろいろあるだろう。内部で組織を変えるかもしれないし、コンプライアンスに取り組むのかもしれないが、市役所のことだから市役所でやってもらえばよく、基本計画の委員会ではその手法は問わない。しかし、このぐらいの到達点を持ってください、といった話はあるかもしれない。

これだけ人材が集まっていて結果がこれか、と思わせられることがある。そういうことをピンポイント的に、しかも達成されているかどうか分かりやすい指標を作って、10年後にこうなっていることを目指す、ということメッセージとして書くのは一つの手法としてはありうる。

もう一つの手法としては、評価システムはうまくいっているのだから、これを10年間しっかり続けて削減額をこれだけに、といったこともあるが、余りおもしろくない。計画のあり方としては別のところで議論し、詰めればよい。要するにここで書かれていることの延長線上にあるものは、あまり必要ないのかもしれない。

堀場部長

財政の話は、他の部会にも伝える必要がある。そうでなければ要求ばかりが出てくるようになる。財政の状況をよく考えた上で、その中でどのようなことをやっていくのかを定めることが重要である。そうでなければ、市民との協働は困難。市民もどち

らかといえは要求する方であり、要求については立派な意見が多く出てくるが、守りというか、改善についての建設的な意見はなかなか出にくい。このあたりは、融合委員会でもぜひアピールしてほしい。

高嶋委員

府も同じ行財政の悩みを持っている。京都府と京都市は少し税收構造が違い、府は固定資産税がなく、法人事業税がある。しかし、構造は違うが悩みは同じである。京都市では、打つ手は売っておられるので、我々も取り入れられるものがあれば検討したい。

大事なものは職員の意識改革で、この中にそれを入れておられるのが大事と感じた。制度に縛られて職員の意識が変わらないようではいけない。

この税財政構造は、今のままでは良くなることは絶対にない。理由は、今年国勢調査をやるが、大正9年に国勢調査が始まって以来、今年の国勢調査で初めて人口減少に転じると考えられる。高齢者比率も京都市では20%ちょっとで、府内の市町村では40%を超えているところもある。人口減少社会で高齢者が増えていくが、日本は高負担高福祉の方針を取っていないので、市民協働でもいえることだが、社会の中で高齢者を支えていくという手法も組み合わせながらやっていくことになる。今のままで行くと、確実に医療費や国保料などが増えていくわけで、それに対して、今のままの行財政構造をどうしていくのかという国家戦略的なこと、地方分権とか地域主権とかいわれているが、それをどうしていくのかということにも是非関心を持っていただきたい。私どもも京都市と一緒に声を上げていきたい。こうした財政構造だからといって、市民に全て頼るのは、セーフティーネットを守る自治体としては具合が悪い。しかし医療費は増え、介護費用も増える。行政も当然ながら努力をするが、苦しい状態にあるので、そういう議論も、今後他の部会も通じてお願いできれば嬉しい。

堀場部会長

そう言わざるを得ないというのは分かる。国家としてどうするかという根本のところがなければ、当然地方だけではやれる限界がある。交付税の問題もすべて関係しているのだから、単に国から資金を得ればよいという問題でもない。

神戸が先端医療や情報系の誘致に成功しているが、京都がもっとがんばれば維持しておける企業等が、いくつも神戸に移っている。弊社も地方に工場を持っているが、地方の県などは誘致に熱心さがある。京都は税收が上がらない、と言っている割には手が打てていない。京都の法人税收のかなりの部分は上位20社で占めている。京都にある何千社という企業が、税收を落とせるような対策をもっと行う必要がある。

他の地方は、企業がないところに企業を誘致する努力をしている。京都は既にある企業を活かす努力が必要だが、他の地方と比較して、劣っているとはまではいかずとも、かなり取組に差がある。行政は他の地方と競争している面があるので、そうした点で行政マンの意識改革が大事ではないか。

平井委員

市民参加と行政評価がもう少し連動したらよい。狭義の市民参加の中で、行政への市民参加が書かれていたが、自分たちのまちだから、自分たちが選んだ市長だからという感覚が高まってきたときに、また違う形が生まれるのではないか。残念ながら公職選挙法の関係でローカルマニフェストは配布できないし、その検証大会も公式に

は開催できないが、自分の選んだ市長がどんなにがんばっているのか、行政が何をがんばっているのかといったことを伝える必要がある。先ほどの財政の問題もそうだが、これだけがんばっているのにこういう状態だ、だったら市民にも助けて欲しいと言えるのではないかと思うが、それが言えていない。市民が評価をすることで、評価したからこそ事業にも参画するといった中で、連動がうまくできないかを感じる。

市民参加のシステムのなかで、どうしても用意されたところに参加する、ボランティア精神の方が大きい。本当に一緒にやっていくという感覚からは、意見を述べて採用されたり、採用されない理由をはっきりと伝えてもらうなり、議論する過程も含めて、もっと本当の意味での協働を進めていく必要がある。まだまだ、用意されたところに市民が行って、よくがんばりました、有難うの関係で終わってしまっている。もう一步踏み込んで、自分が参加した事業を、自分も評価していくといった、一緒に評価していく、一緒にやっていくといった感覚が、もう少し市民参加・協働と評価システムを交えて出てくるようにならないか。

河村委員

政策評価について補足させてもらう。資料の10ページにあるように、政策評価では、市民生活実感評価でアンケート調査を行っているので、(市民参加と評価は)最低限の意味ではつながっていると思う。40%くらいの回答率で一定の手応えはあり、一応基本はこれでできている。ただ、今回の基本計画が変わると、また新たな調査をやっていかないといけないが、継続性の問題もあり、政策評価委員会でも議論していかなくてはならない。

平井委員

先日、市民生活実感評価を見たが、政策重要度の課題の順位を見ると、上位を占めているのは福祉系のことである。経済、産業、交通などは下位になっている。はっきりは分からないが、もしかしたら、アンケートに答える時間的余裕のある人がたくさん答えていて、生産者世代は余り答えていない可能性がある。そういう世代の人たちをしっかりと巻き込んでいただきたい。

堀場部会長

重要なポイントであったと思う。福祉も重要であるが、活性化という点ももう少し前面に出てくれば、生産者世代の興味を得られるのではないか。

活発な意見交換ができたのではないかと思う。

次回は産業、商業、農林業をテーマに議論を行う。

—— (事務連絡) ——

4 閉会