

平成26年度 第2回宇都宮市行政改革大綱策定懇談会 会議記録

■ 日 時 平成26年8月7日（木）午後3時30分～5時10分

■ 場 所 宇都宮市上下水道局5階大会議室

■ 出席者

1 委 員

中村会長，遠井副会長，荒木委員，稲野委員，井原委員，大竹委員，岡地委員，
金枝委員，川津委員，菊池委員，君島委員，斎藤委員，佐々木委員，菅谷委員，
菅原委員，仲山委員，目黒委員，横尾委員，吉田委員（五十音順）

2 事務局

行政経営部長，行政経営部次長，行政改革課長，財政課長，人事課長
行政改革課課長補佐，行政改革課係長，行政改革課担当者

■ 議 事 「（仮称）第5次行政改革大綱」の基本的な考え方，方向性等について

■ 会議経過

1 開会

2 会長あいさつ

- ・ 皆様，暑い中お集まりいただき，誠にありがとうございます。
- ・ 前回懇談会において佐藤市長からも話があったが，先日，増田 元総務大臣らで構成する民間の「日本創成会議」が発表した将来推計人口において，約30年後の2040年に20歳代・30歳代の女性が半減する自治体，いわゆる「消滅可能性都市」が全自治体の約半数を占めるという衝撃的な発表があったところであり，幸いなことに宇都宮市は「消滅可能性都市」に含まれていないものの，栃木県内の各自治体も例外ではない。
- ・ 個人的にはあるが，今後の「行政改革」は，県内，場合によっては県外の各自治体へ伝播・牽引していく「外へ向けた広がり」を持たせてもよいのではないかと考えている。
- ・ 今回の懇談会は，今後の行政改革の考え方等について，委員の皆様から御意見をいただき，皆様で議論することを中心に進めていきたいと考えているところであり，皆様にも「行政改革」を幅広くとらえていただき，積極的な御発言をいただきたい。

3 議事

会 長

- ・ 前回懇願会における議論等を踏まえ、資料のとおり、事務局が大綱のいわゆる骨子（案）を調製してきたところであり、今回は、今後の行政改革の「基本的な考え方」、 「5年間の基本目標」及び「取組の方向性」を中心に議論を進めたいと考えている。
- ・ 「改革の柱」についても、事務局から4つの案が提示されており、これらに関する御発言も大いに結構であるが、「柱」については、次回以降、「具体的な取組」を議論する際、改めて御意見をいただく機会を持ちたい。
- ・ 今回は、「事務局の案を是とするか」や「いかに案を修正するか」ではなく、特に「5年間の基本目標」について、皆様から「キーワード」を幅広くいただき、それらを可能な限り盛り込む形で、次回以降の議論につなげていければ、と考えている。
- ・ どうぞ、忌憚のない御意見を願います。

委 員

- ・ 今回の事務局案では、「ネットワーク型コンパクトシティ」（以下「NCC」という。）が大きく打ち出されているように感じるが、NCCの形成に当たっては、新交通システム「LRT」や地域内交通「デマンドタクシー」などを効果的に組み合わせた交通政策を展開し、市街地から距離のある郊外部の利便性にも配慮したまちづくりを進めてほしいと感じているところであり、そのようなまちづくりを展開することで、さきほど話題にあった人口減少の流れを抑制することもできるのではないかと。
- ・ また、「基本的な考え方」に「市民と共に進めるまちづくり」を進めてきた旨の記載があるが、現在、「市民協働」の理念のもと、自治会や地域まちづくり組織が多くの役割を担っており、「まちづくり」は市民も参加しながら進めるものであることは当然に理解しているが、担い手である地域にはノウハウが少なく、負担感も大きいのが現状である。地域の現状を踏まえながら、今後の5年間で、現在の「市民協働」をさらに一歩進めた「行政と市民のよりよい関係」を築くことができれば、市民や地域もより積極的に「まちづくり」を担っていけるのではないかと考える。

会 長

- ・ 委員御指摘のとおり、宇都宮市では、現在、NCC形成を強く推し進めているところであり、今回の事務局案からもそれが読み取れる。この「NCC」を「行政改革」のテーマの中でいかに取扱っていくかが、今回の大綱のポイントになってくるのではないかと。

委 員

- ・ 先日、ラジオのコメンテーターが、「人口減少社会に向けては『コンパクトシティ』の形成が重要である」という趣旨の発言をされており、私も賛成するところであるが、そもそも「コンパクトシティ」という概念は、どのような成り立ちを持つものなのか。

- ・ 私も含め、「コンパクトシティ」の概念が、市民に十分に理解されていないのではないか。広く市民がそれを理解し、納得した上で、市全体としてNCC形成に向けたまちづくりを進める必要があると感じている。

事務局

- ・ 「コンパクトシティ」については、古くは1970年代の都市政策において類似の提案があったものであり、当時は都心部への人口集中を招きかねないという批判もあったものと聞いているが、近年、人口減少、少子・超高齢社会の到来や、中心市街地の衰退が社会問題化する中、改めて脚光を浴びている概念である。
- ・ 国においても、中心市街地の衰退や自動車依存などの課題を踏まえ、「コンパクトシティ」形成への政策転換を図っているところであり、本年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2014（骨太の方針）」においても、「都市再生」の取組として盛り込まれている。
- ・ 本市においては、中心市街地と地域の既存コミュニティなどを「拠点」としてとらえ、交通ネットワークにより、それらの相互の連携・補完を進めることで、コンパクトなエリアで、日常生活に必要な機能が充足できる、「将来の人口規模・構造や都市活動に見合った都市空間形成の考え方」として「ネットワーク型コンパクトシティ」を掲げ、その形成に取り組んでいるところである。

委員

- ・ 「ネットワーク型コンパクトシティ形成ビジョン中間とりまとめ」（参考資料2）においては、「2050年を見据えて、NCC形成に取り組む」とあるが、一方で、新たな大綱の計画期間は5年間である。
- ・ 大綱を、2050年を見据えた「非常に長いスパンの中での5年間の取組」ととらえるのか、「直近5年間で成果を求める取組」ととらえるのかで、その位置付けも変わってくるのではないかと考える。外科手術のように「短期的・集中的な改革」という視点も当然にあってよいものとするが、漢方療法のようにゆっくりと浸透し、体質を変えていく「超長期的な改革」という視点もあってよいのではないかと考える。

委員

- ・ 市が考える「NCC」においては、各拠点に「居住」や「就労」など様々な特性を持たせており、その特性や規模に応じて、当然に市が投下する資本は異なってくるものと考えられるが、どのような考え方をもって財源を振り分けていくのか。

事務局

- ・ 「NCC」については、本市の最上位計画である「総合計画」に位置付けられているものであり、毎年度策定する「総合計画実施計画」において、様々な財政需要の中から、「総合計画」の実現に向け、優先化・重点化すべきものを議論している。

委員

- ・ 冒頭の会長の話にも関連するが、各報道において、人口減少やいわゆる「消滅可能性都市」がこれだけ取り上げられ、関心を集める中であっては、市の将来像を描くに当たり、出産する女性の多くを占める「若い女性」に、より焦点を当ててもよいのではないか。
- ・ 「若い女性」層の動向が、将来推計人口にも大きく影響を与えるものと考えられることから、人口減少を加速させないために、「住宅政策」や「労働政策」などの幅広い分野で「若い女性」層の影響力は高まっていると考えられ、個人的には、「若い女性層の定住」は、「超高齢社会」よりも重大なものにとらえている。

委員

- ・ 先の委員の意見に補足するが、民間調査機関の「住みよさ」のランキングにおいて、宇都宮市が高い評価を得たとの報道を目にしたところであり、人口減少社会が目前に迫る中、「若い女性」層をこれだけ増やす、招き入れるといったような「攻めの目標」を持ってよいのではないか。
- ・ 今回、NCCが議論になっているが、「ネットワーク」という言葉は重要なキーワードになり得るのではないかと感じている。これまでは、「ネットワーク」という言葉が、様々な特性・役割を持つ拠点間を結節する、いわば「ハード的」な要素にとどまっているような印象を受ける。
- ・ 市内には様々な属性の団体・個人が、それぞれに多様な活動を行っており、多様な主体が相互に連携・補完し合うような「バイタル（活力）的」なネットワークというものも考えられるのではないか。先の委員の発言にもあったが、「市民協働」が進展し、自治会や地域まちづくり組織など、地域が多くの役割を担っている中、他の主体の活動と結びつけることが、地域の負担軽減につながることも考えられる。
- ・ 「多様な主体間・世代間のネットワーク」という要素を付加することで、NCCがより魅力的なものになるのではないか。

委員

- ・ 先の委員の意見と同様、私も「多角的なネットワーク」を提案したいと考えていた。文化、情報、産業などの様々な要素をネットワーク化してつなげていくことが、より魅力的なまちづくりにつながるのではないか。

委員

- ・ 本市は、昭和・平成の合併を経て、面的な広がりを持つことで、市域に多様な魅力・特色を持つ拠点を多数備えた自治体となったところであり、それらをネットワーク化することで、都市機能がさらに向上し、より一層の存在感を持つことができるのではないか。また、地政学的に、というも若干大げさかもしれないが、立地上、生活拠点などとして、本市にはまだまだ「伸びしろ」があると感じている。

- ・ 全国的に見れば、人口減少局面であることは間違いないが、本市においては、それらの多くの「強み」を生かした積極的なまちづくりを進めることで、その流れを変える可能性を持っているように感じる。

委員

- ・ 新たな行政改革大綱は、100年先を見据え、サステナブル（持続可能）な都市を築いていく上での一つの「布石」ととらえているところであり、これまでの各委員の御意見は、大綱の「特色」とすべきところではないかと感じている。
- ・ 一般的には、「行政改革」といえば「縮小均衡」のイメージを与えるが、「本市をさらに発展させていくために、行政改革に取り組む」という姿勢を明確にするべきではないか。単なる「役所の内部改革」ではなく、宇都宮市を、市民生活全体をより豊かにするために取り組むことを打ち出すことが必要と考える。ただし、前回懇談会でも申し上げたとおり、一時的には市民にも「痛み」を伴う改革が必要なる場面もある。しかし、その改革には、それを乗り越えた先の「夢」や「希望」といった「色」を持たせることが重要である。
- ・ また、本日、改めて申し上げたいのは、従来の行政改革は「役所の内部改革」にとどまっている印象であったが、今後は、官民を問わず「うつのみやが持つ社会資源全体を視野に入れた改革」という視点が求められてくるのではないかと、ということである。
- ・ 資料にも「限られた経営資源」という言葉が記載されているが、「限られている」のではなく、資源があるにもかかわらず、「輝かせていない」面もあるのではないかと。外部の人材や民間ストックなど、「眠っている資源」を「輝かせる」ことで「うつのみやの社会資源全体」を有効活用する、あるいは外部の資源を効果的に取り込んでいくことが「NCCのまちづくり」であると考えている。
- ・ 例えば、少子・超高齢社会においては、資源の自然増は望めないところであり、その中で、高齢者をはじめとする人材を「輝かせる」、超高齢社会を「マイナス」ではなく「プラス」としてとらえる、そのような視点につながる考え方を、新たな大綱に盛り込んでいければよいと考えている。

委員

- ・ 資料中、本市における2050年までの将来推計人口が掲載されているが、率直に「もう見たくない」という感想をもった。この流れが続くと、2050年以降はどうなってしまうのかと非常に不安を掻き立てられる。この人口減少の流れを変えるためには、「『都市間競争』に勝つ」ということが非常に重要になってくると感じるころであり、そのためには、NCC形成をはじめ、企業誘致など様々な政策が求められてくると考える。
- ・ 一方で、フランスにおいては出生率が大幅に増加に転じたというような報道もよく目にするが、日本の、あるいは本市の人口減少の流れは止められるものなのか。

委員

- ・ 日本国における人口減少の流れを止めることは、基本的には難しいと考える。わが国の人口が1億人を越えたのが、東京オリンピックの2年後の1966年で当時の高齢化率は約7パーセント、再び1億人まで減少が見込まれるのは2046年でその時点の高齢化率は約38パーセントという推計がある。これだけ急激な人口構造の変化が国家レベルで起こる中、その流れを緩やかにすることはできても、減少を止めることは容易なことではない。まして、宇都宮市のみ、その流れを変えることは不可能に近いのではないか。
- ・ そのような中、今後のまちづくりにおいては、少子・超高齢社会にあつて、世代間をつなげていく「世代間の交流」と、本市の豊かな自然を踏まえた「都市と農村の交流」の2つを提案したい。

委員

- ・ 人口減少の流れを止めることが難しい中、先の委員の御発言にもあったとおり、水戸市、高崎市、前橋市をはじめ、北関東の中でも「都市間競争」が現実に行き始めていると実感しているところであり、そのような中にあつても、本市が「住みたいまち」ランキングの上位をいかに維持していくかは、非常に重要なことであると感ずる。
- ・ 今後の行政改革においては、資料にもあるとおり、公共施設の老朽化や、将来の維持管理コストも踏まえながら、「公共施設マネジメント」に取り組んでいただきたい。長期的な視点に立って、市有施設はもちろんのこと、県都・うつのみやとして、県との役割分担も議論しながら、計画的に適正配置に取り組む必要があると考える。
- ・ また、民間委託については、民間活力を効果的に活用していくという方向性を否定するものではないが、際限なく民間に委ねるのではなく、事業の採算性の観点も十分に踏まえながら、行政と民間の担うべき部分を意識して取組を進めてほしい。

委員

- ・ 資料においては、中心部と郊外部の「密度のメリハリの低下」を「懸念」ととらえているが、この「メリハリ」を過度につけてしまうと、郊外部の利便性が低下し、かえって郊外部の衰退を招きかねないのではないかと感じる。特に、私たち若い世代は、「密度の濃い方」に意識が向かう傾向にあるように考えられることから、農家の後継者不足などの問題が加速するおそれがあると感じる。そのような不安を持つ市民がいることも踏まえながら、今後のまちづくりを進めてほしい。
- ・ また、資料には「強く、しなやかな財政基盤と執行体制の確立」というフレーズがあるが、私は、「様々なリスクや変化にも柔軟に対応できること」が「強く、しなやか」として考えると、様々なリスクや課題をあらかじめ見込んだ上で、施策・事業を展開していくことで、それが担保される面もあるのではないかと考える。

委員

- ・ 改めて今後の5年間について考えると、新たな大綱の計画期間の終期である2019年度は、団塊世代が後期高齢者の年齢を迎える、いわゆる「2025年問題」の5年前という時期に当たる。それを見据えた改革に取り組む必要があるのではないか。
- ・ これまでの「行政改革」は、組織改革に帰結してきたように感じている。戦後から、高度成長、バブル経済、バブル崩壊と時代ごとに、社会経済環境や行政ニーズに対応していくため、行政組織は変革していったものと認識している。事務局の提示する「基本的な考え方」については、おおむね賛同できるが、「今」をどうとらえ、それに対応する組織を構築した上で、組織の改編に合わせて行政サービスを再構築し、それに見合う財源を配分していくことが肝心ではないか。

委員

- ・ 私は大学院で都市計画について学んでいるところであり、まずは、先ほどの「NCCの成り立ち」について補足させていただきたい。一般的な「コンパクトシティ」については、市内に1つの「核」を設け、その「核」に都市機能を集中させる都市政策であり、国内では青森市や富山市などが取り入れている。それらの地域は、海や山に面し、居住地域に一定の制限があるなどの地理的な条件を背景として取り組んでいるものと考えるが、本市のように居住地域に面的な広がりがあり、すでに一定の拠点形成がなされている地域においては、それを1か所に集約することは難しいため、「NCC」という都市政策が生まれたものであり、その提唱者の一人は宇都宮大学大学院で教鞭をとられていた森本 章倫 教授（現 早稲田大学教授）であると認識している。
- ・ 今回の議題に関しては、事務局案に「みんなでまちづくり」や「共創」が掲げられているが、市民と行政とが共にまちづくりを行う上では、両者をコーディネートする役割が求められる場面も生じてくるものと考える。幸いにも本市には多くの高等教育機関が立地しているところであり、市民の活力と行政の公共性に、大学などの高等教育機関の専門性が加わることで、それらが相乗的な効果を生み、より効果的にまちづくりを進めることができるのではないかと考える。さらには、学生などの若い世代のまちづくりに対する関心が高まるなどの効果も期待できると考える。

委員

- ・ 「共創」という言葉は、すばらしい言葉であると改めて感じている。ただし、事務局案においては、「共創」の担い手として「市民」、「事業者」、「NPO法人」を挙げているが、「市民」と大別する中にも、高齢者・現役世代、男性・女性などの様々な属性と、多様な考え方を持った方がいることを改めて認識した上で、取組を進めてほしいと考える。
- ・ また、NCCについては、今後、さらに増加が見込まれる高齢者が自立し、ひとり暮らしであっても安心して暮らせるようなまちづくりを期待している。

委員

- ・ 「ネットワーク」という言葉について、都市政策、あるいは拠点や交通網の整備だけでは課題は解決しない。
- ・ それぞれの地域ごとに現状、特性、ニーズは異なるため、それらを十分に把握した上で、まちづくりを進めていく必要がある、そのためには「市民とのネットワーク」づくりが重要になってくる。近年、「官民パートナーシップ」という言葉が使われるが、行政側からの十分な情報発信を行うとともに、市民参画のシステムを構築し、市民が自ら考え、納得した上で、共にまちづくりを進めていくことが必要ではないか。

副会長

- ・ 新たな大綱の「基本目標」を設定するに当たっては、長期的な将来像を見通した上での5年間の目標とすべきと考える。
- ・ その上で、「市民と共に進めるまちづくり」を推進するためには、「わかりやすさ」にも配慮する必要がある。個人的には、市のブランド戦略で用いる「住めば愉快だ宇都宮」というフレーズからは、市民が生き生きと暮らしている様子が想起され、親しみを覚える。
- ・ また、市を取り巻く環境は、人口減少、少子・超高齢化などの社会全体の構造的な変化のほか、企業立地などの外的な要因の影響も大きいことから、それらの変化に柔軟に対応できる「しなやかさ」というフレーズは適しているように感じる。

委員

- ・ 「第5次総合計画」に掲げるNCCにおいて、「ネットワーク」は、単に物理的なものだけではなく、人が、地域が、コミュニティが相互に交流し、活性化するための「ネットワーク」を描いていたものと認識している。そのような考え方が十分に浸透していないのではないか。
- ・ そして、そのためには、産業資源、観光資源などの地域の持つ「強み」や、委員の発言にもあった大学生などの人材を生かすこと、すなわち社会資源全体の有効活用が不可欠であるが、それらが十分に活用されていない。それらの「眠っている資源」にいかにか光を当て、活用していくか、その仕組みづくり・仕掛けづくりが行政に求められているのではないか。

委員

- ・ 今回の事務局案において、「基本的な考え方」にNCCが掲げられているが、「方向性」、「柱」と下位に移るにつれ、それがどのように反映されているのか見えにくくなっているように感じる。各項目の「つながり」にも注意する必要があるのではないか。

委員

- ・ 「基本的な考え方」や「基本目標」について、まちづくりへの市民の参画がより一層求められる中、それを市民の「役割」として直接的に盛り込んでもよいのではないか。

委員

- ・ 事務局案では、「柱」の1つに「公有財産の適正管理（マネジメント）の推進」を掲げているが、先進的な自治体においては、「公共施設白書」を作成し、施設ごとの利用状況や維持管理経費などを積極的に公表している事例もある。
- ・ 白書を作成することのみをもって是とするものではないが、それを公表することで、市民にもコスト意識を持ってもらうとともに、さらに白書の情報を生かして、公共施設の有効活用につなげていくのであれば意義はあると考える。

4 その他

5 閉会

会長

- ・ 本日は多くの御意見をいただき感謝する。改めて、新たな大綱は委員の皆様と共につくり上げるのだということを実感したところである。
- ・ 本日の議論を踏まえると、NCCをいかに反映していくかが、新たな大綱の「肝」になるように感じている。皆様の御意見を取り入れながら、事務局とさらに検討を進め、次回懇談会でお示ししたい。
- ・ 加えて、次回懇談会（10月上旬開催予定）では、いよいよ「本丸」ともいえる、新たな大綱に基づく「今後の行政改革の具体的な取組」についても議論したい。委員の皆様には大変お忙しい中とは存ずるが、次回の御出席についても御配慮いただくとともに、次回のテーマである「今後の行政改革の具体的な取組」についても、可能な範囲で事前に御一考いただければ幸いである。
- ・ 本日は、誠にありがとうございました。