

## 第 10 回練馬区区政改革推進会議 議事概要

日 時	平成 28 年 1 月 14 日(木) 午後 6 時 30 分～8 時 30 分
場 所	練馬区役所本庁舎 5 階 庁議室
次 第	<b>1 開 会</b> <b>2 議 題</b> (1) 提言について (2) シンポジウムの開催について (3) みどりの風吹くまちビジョン 数値目標と KPI の設定について <b>3 その他</b> <b>4 閉 会</b>
配付資料	資料 1 練馬区区政改革推進会議 提言素案 資料 2 シンポジウム(仮)「区政の改革に向けて」 実施案(たたき台) 資料 3 練馬区人口ビジョン 練馬区版総合戦略に係る数値目標および重要業績評価指標
出席委員 (名簿記載順 ・敬称略)	土居 丈朗、赤尾 由美、相澤 愛、熊野 順祥、萩野 うたみ、上野 美知子、上月 とし子、中村 弘、若林 信弘
欠席委員 (敬称略)	別所 俊一郎、川口 明浩、浜野 慶一
区出席者	区長 前川 耀男 副区長 黒田 叔孝 副区長 山内 隆夫 教育長 河口 浩 参与 三枝 修一 専門調査員 斉藤 睦 企画部長 中村 啓一 [事務局] 区政改革担当部長(企画課長) 森田 泰子 区政改革担当部 区政改革担当課長 富田 孝 企画部財政課長 佐古田 充宏 企画部情報政策課長 田邊 裕晶 総務部職員課長 小渕 雅実

## 1 開 会

### 【委員長】

それでは、定刻になりましたので、第10回区政改革推進会議を開催いたします。本日もご多用な中、お集まりいただきありがとうございます。年が改まりました。本年もよろしく願いたします。

## 2 議 題

### (1) 提言について

#### 【委員長】

それでは本日の議題に入ります。この会議における提言について、検討していきたいと思えます。前回は提言骨子を基に検討していただきました。前回の検討を踏まえて、私と事務局で提言素案（たたき台）を作成し、先日郵送させていただきました。本日はこの提言素案について、事前に送付されたものから変更になった点を中心に、事務局から説明をお願いします。

#### 【区政改革担当課長】

《資料1の説明》

#### 【委員長】

それでは、事務局の説明も踏まえて、皆様からご意見をいただきたいと思えます。今日時点での提言はあくまでも素案です。委員の皆様からのご意見によって、追加したり削除したりすることも可能です。文章、文案ではなくても、アイデアだけのご発言でも構いません。最終的な提言では、文章をしっかりと練ったうえで提示させていただきたいと思えます。

それでは、範囲を区切りながらご意見をいただきたいと思えます。まずは総論部分、資料1ページから9ページまででのご意見がありましたら、ご発言をいただきたいと思えます。いかがでしょうか。

#### 【委員】

一番気になったところです。9ページの特別区制度の課題のところ、四つ目の丸で、「練馬区が区政改革を行おうとする際にも、様々な面で制約があり、現行制度に矛盾があることは事実である。」という記述があります。この文章が何を意味するのかを、区民の方々は理解できるのかということが一つです。それから、「矛盾があることは事実である。」というのは、どういう矛盾があるのか、何を言いたいのかがちょっとよくわからなかったというのが一つです。

#### 【区政改革担当部長】

特別区の立場では、事務権能に応じた財源が本当に担保されているのかということと言えらると思っています。また、他の委員からご指摘いただいたように、人事制度が23区共通の制度になっているために、区としてなかなか独自の取り

組みが行いにくい状況です。通常の市の場合、その自治体の中だけで人事は完結するけれども、そういう仕組みにはなっていません。このような矛盾があるということですが、区民の方々はご存知ないことが多いと思います。何を言っているのかよくわからないかもしれませんので、もう少しわかりやすく、記述を改めたいと思います。

#### 【委員長】

それならば、矛盾というよりも、「改革を行おうとしても、現行制度と整合性が取れないことがある。」とか、そのような意味かと私は受け止めました。文章を考えていただければと思います。それから、「様々な面で制約が」という言葉がありますが、もう少し具体的にすると良いと思います。いまご回答があったように、財源面とか、人事面の制約だということですので、そのように具体的に記述した方が区民の方にもわかりやすいと思います。

また、今のご回答を踏まえると、9ページの3番目の丸まではそのままが良いと思いますが、5番目の丸、「長年にわたる改革を経て」で始まるところを、4番目の丸よりも先に出した方がつながりやすいかなと感じました。つまり、人事制度が23区共通の制度であるということが3番目で、その制度は5番目の丸にあるように、長年にわたる改革を経て今ようになった。そして、その仕組みは練馬区だけでは変えられない。そうすると、今の4番目の丸にあるように、練馬区が区政改革を行うとしても制約があるとながります。こういう流れかと思いますので、整理をしていただければと思います。

#### 【委員】

一つ質問です。これは素案として出していただいているのですが、仮にこのままで良いということになれば、体裁から文章表現から、全部このまま提言になるという理解で良いのでしょうか。

#### 【区政改革担当部長】

箇条書きの丸が付いているような、今のような形ではなく、段落ごとのまとまりは付けさせていただきます。つながりなどを整理することはあるかもしれませんが、基本的にはそのまま提言になるとお考えください。

#### 【委員】

提言ということですから、「歳出削減」という言葉を入れてほしいと思います。全体的に歳出削減の努力の具体的な事項が書いてあるわけですが、その努力に向けた動きをしたいとか、具体的な方針があるということを書いていただきたい。各論を見るとどれも歳出削減につながることはばかりですが、具体的な言葉を入れた方が良いと思っています。

### 【委員長】

委員ご発言の「歳出削減」は、もちろんそれが全てではありませんが、この提言全体の一つのトーンとして書かれていることを要約している言葉だと思います。委員から、今のご発言に特段異存がないならば、提言に入れていきたいと思えます。入れるとすれば、総論のところ、3ページの持続可能性の確保の両立というところに使うことが考えられます。あるいは、まだ議論していない部分ですが、29ページの財政基盤の強化というところも、当然財政の話ですから、歳出削減という言葉が使えらる箇所だと思います。他のところではちょっと語弊があるかもしれません。削減ありきだと捉えられると若干誤解を与えかねません。各論の部分で工夫する話がありますが、財政全般の運営方針として、やはり無駄な歳出は削っていかねばいけないということだと思います。

### 【委員】

最初から順番に見出しだけを追っていくと、提言のだいたいの流れがわかるようになっています。例えば7ページならば、「区民・事業者との協働を進める」とあって、この見出しを読めば中に何を書いているかがだいたいわかります。けれども、そのページの下の方、「①サービスの質を確保・向上するための区の役割」、ここだけは中身がわかりません。その次の支援と連携とか、それも見出しから中身が読み取れるのに、ここだけはわかりません。この言葉は、中身が読み取れるような見出しにした方が良くと思います。

### 【委員】

4ページの起債についての記述は、事前送付でいただいたときには「借金」としか書かれていなかったもので、ここは質問したいと思っていました。他の委員からの指摘を踏まえて、「『赤字のための借金』と誤解されることのないよう十分な説明をする」となったということです。ここについてはさらに、「起債については厳格なルールと基準を持っている」とか、もう少し詳しく説明した方が良くのではないかと思います。やはり起債とは借金だと考える人も多いですし、将来世代への投資であるとか、もう少しわかりやすく説明した方が良く感じました。

### 【区政改革担当課長】

起債については、その一つ前の丸印で、都市インフラの整備などは将来世代のための投資であるというニュアンスは書きましたが、起債がそういうものだとわかるようにしていきたいと思えます。それから、先ほどの「歳出削減」という言葉を提案いただきましたが、3ページの一番下に、コスト削減や事業の縮小という記述が入っています。それだけではなく、課題に対応するには何が欠けているか考える、新しい施策を立案するなど、メリハリをつけたサービス。これらをサービスの向上につなげていきたいという思いも入れさせていただきましたので、ご承知おきください。

### 【区政改革担当部長】

起債については、それぞれ文脈に応じた違う言い回しになってはいますが、何か所か関係があるところから出て来ます。ここでの「誤解」という表現が適切かはもう少し考えたいと思いますが、例えば赤字国債のようなものと同一視されるのは、ちょっと違うのではないかと考えています。お話しいただきましたように、起債に適した事業でなければ起債はできませんし、事業費を100%起債で賄うこともできませんので、そういった仕組みがもう少しわかるようにすると良いのかもしれない。

### 【委員長】

専門用語で言うと、臨時財政対策債以外は、基本的には用途を定めて起債しなければいけません。そもそも日本の地方財政の仕組みは、あらかじめ用途を決めて起債をするという仕組みになっています。それを難しい専門用語を使わない形で、柔らかい表現にできれば良いと思います。地方財政の仕組みそのものが、原則として建設地方債を前提としているということを説明するのは問題ないと思います。ただし、建設地方債という言葉を使わずにです。インフラ整備のためというのが原則であり、その特定財源として、用途を定めて起債しているということがポイントだと思います。

### 【委員】

今の部分の文章を読むと、「都市インフラの整備などは、将来の世代のための投資として重要である。」と最初に書いてあって、その後「そのために必要な財源を起債により賄うことは」と続きます。この文章では、都市インフラの整備などは結局全部起債によって賄うという理解をする人もいるかもしれません。ここは、やはり厳格なルールや基準がある等の記述を、わざわざ書いた方が良いのではないかというご提案でした。起債の目的が法で定められているというのは、プロの方はご存知ですが、一般の区民の方は知りませんので、今の書き方では、全部を起債で賄うように理解する人もいるかもしれません。

### 【委員長】

表現は工夫していただきたいと思います。ちなみに、起債充当率というものが決められていて、事業費の全額を借金で賄うことはそもそも許されないという財政の仕組みがあります。おっしゃるように、全額を借金で賄っているというのは誤解であり、実行不可能なことですから、実際やっていないわけです。それをご存知ない区民の方々にも丁寧に説明することは非常に大事だと思います。

### 【委員】

4ページ(2)の「練馬区ならでの自治」というのは、今回の提言のキーワードになると思います。今後の区政の一つの方向性になるわけです。そこで、そ

の次の5ページの3番、「新しい自治」という言葉との関係です。練馬区ならではの自治のことをこの3番で述べているのであれば、そのキーワードを使わないのはなぜでしょうか。

**【区政改革担当部長】**

ここでは、今までの積み重ねがありつつも、今回の改革で、また生まれ変わる、新しいステップを踏んでいきたいという決意表明のニュアンスも出していきたいと思っています。

**【委員長】**

それならば、この4ページの(2)でも、見出しは今の練馬区ならではの自治という言い方で良いとして、文章の中に、新たにそういう自治を創造していくということ、「新たに」という言葉を入れた方が良いでしょう。確かに、創造という言葉自体に新たにつくっていくというニュアンスはあると思うのですが、5ページの新しい自治の創造に向けてという見出しにつなげる、4ページで言っていることと、5ページで言っていることは、根っこは同じだと伝わるように、表現を工夫していかなければいけません。

**【委員】**

5ページの上の方に、「区役所も、職員も、新しい自治の創造に向けて」とあります。次の6ページにも「区役所が変わる」と書かれています。区役所という言葉が何度も出て来ていますが、例えば7ページでは、「区だけで行政需要に対応することは難しい。」など、区がどうするという記述が出て来ます。ここで、区役所という言葉と区という言葉が、どのように区別されているのでしょうか。つまり、区役所が変わるとするのは、イメージとして、職員が変わると区の姿勢が変わりますということをお願いしたいのではないかと思います。6ページの区役所が変わるとするのはそういう意味で良いのでしょうか。ちょっとわかりにくいと思ったのですが、いかがでしょうか。

**【区政改革担当部長】**

実は区の内部で議論したときにも、「練馬区」と言った場合に、エリアとしての練馬区、それから住民の方とそのエリアも含めた、総体としてのまち、そして、自治体としての練馬区。自治体としての練馬区と言う場合にも、行政側の執行機関と、住民の代表である議会と、こういういろいろな区分があるという話がありました。ここで区役所と言っているのは、その執行機関という部分を指しているつもりです。

**【委員長】**

例えば7ページの一番最初の「区における行政需要」というのは、いかにもエリアとしての区です。全部の文に検索をかけて、これは区役所なのか、区な

のか、区の職員なのかと吟味するのは難しいですが、気持ちとしては、区役所という言葉は職員の組織、区長をトップとした行政組織としての区という意味で使っている。その中に議会は含まないというニュアンスだと思います。これが区政となるともう少し幅が大きくなりますし、そういったところで、何を意図しているか、使い分けがはっきりする書き方に改めたいと思います。

それでは、後ほどまた総論部分に戻ることもあり得るということで、ひとまずは先に進めさせていただきたいと思います。それでは各論の前半部分、10ページから20ページまでで、ご意見はいかがでしょうか。

#### 【委員】

非常に多岐にわたって様々な提言、事項が並んでいますが、例えば議会で、この提言を受けて区としてどうするのか聞かれた場合には、どのようにお答えになるのでしょうか。

#### 【区政改革担当課長】

この提言を踏まえて区政改革計画を策定していくということは、これまでも説明させていただいています。具体的な事業についても、あまり詳細なものが入っていないかと思いますが、方向性については今までご意見をいただいています。そういったものは区政改革計画の策定の中で十分に受け止め、計画の中にどういった形で入れ込んでいくか検討させていただきたいということです。

#### 【委員】

既に発表している計画との関係では、どういう位置付けになってくるのでしょうか。

#### 【区政改革担当部長】

区民向け資料の冒頭にも書いてあるように、既に「みどりの風吹くまちビジョン」と「アクションプラン」が策定されており、それに基づく取り組みを進めているところです。この会議で提言いただいた内容を踏まえて、区として新たに取り組むべきこと、見直すべきことを区政改革計画で具体化をして、それをやっていきます。必要があればビジョンの見直しも、今後視野に入れていかなければいけないと思っています。もちろんいただく提言の中には、すぐにはできないことも確かにありますが、その趣旨は最大限尊重させていただきます。お気持ちを十分受け止めてやっていくつもりで、この提言をいただくという気概を持っています。

#### 【委員長】

ビジョンをないがしろにするような提言は、今のところないと思いますが、バージョンアップ、あるいはまだ触れられていなかったことに提言が及んでいるのかというところかと思っています。

**【委員】**

全く実行できないような提言が入ってなくて、安心しています。これを読んで、長い間いろいろな議論をしてきたなということを感じますが、個人的な意見として、全体的にちょっと長いと感じます。中身を読むと、今まで議論してきた内容がいろいろと入っていますが、一般の方にも見せるものですから、もうちょっとコンパクトに、スリムにできないかなと感じています。

**【委員長】**

アプローチの仕方はいろいろあると思います。例えば、10 ページにも達しない程度の、できれば A3 版 1 枚の要約版を作る。けれども、それではかなり要約しているとも感じますので、ちょっと長くなっても、言わせてもらいたいことは言わせてもらうというパターンを作る。もちろん、本文と要約の二つを用意するやり方でなくても、本文一つだけで簡潔な形で提言するというパターンもあると思います。

**【委員】**

見出しやインデックスを作るのはどうでしょうか。要約版を作るのも良いかもしれませんが、そうすると内容を削ることになります。

**【委員長】**

レイアウト次第ではありますが、今の段階で 38 ページもあって長いので、これは要約なし、本文だけというのはあり得ないレベルだと私は思っています。

**【委員】**

事前に自宅に送っていただいた資料には、重複ではないかと思った箇所に入りました。今日はその資料は持って来ていないのですが、やはり重複している部分もありました。

**【委員長】**

その資料をご自宅にお持ちだということならば、それを後日事務局にお渡しいただければ、私も拝見して、それを反映させたいと思います。

**【委員】**

19 ページに、一番最初の回から話題になっている「いきいき健康事業」があります。高齢者向け福祉サービスという面もあるのですが、理髪店が大いにこれを歓迎しているのではないかと思います。それを名指しでここに出して良いのかなと感じました。それでも大丈夫ということならば、出していただいても良いと思いますが、いかがでしょうか。

### 【区政改革担当部長】

ここに記載しているように、こういった事業はより効果が得られるような形態にするということです。やめるという選択肢もないわけではありませんが、決して全部やめてしまうことを前提にご提言いただくという趣旨ではありません。いろいろなことを考えて見直しが必要であるし、より効果がある方向にするということで提言いただきたいと思っています。そういう点で、大変重要なことを発言いただいたと思います。確かにこの事業の継続について、業種別団体から毎年ご要望をいただいています。

### 【委員長】

文章の流れを見ると、19 ページの今の案では、実施していると言っている次の項目で直ちに疑問があると続いています。実施しているけれども疑問があると読めてしまう並びになっているということが、委員のご指摘だと私は受け止めました。どういう目的でこういう事業を始めたかを書く部分があって、しかし、いろいろ善し悪しがあるという話を、次の段落で書くことになるでしょうか。今はちょっと近過ぎて、いかにも名指しで疑問があると言っているように見えてしまっています。これは素案ですので、これから工夫をさせていただきたいと思います。

### 【委員】

これはいろいろな考えがあるところだと思いますが、18 ページの③高齢者の就労の最初に、「本来、働くことが最も効果のある介護に予防なる。」とあります。生きるために働くのか、働くために生きるのかとなって、ちょっと言い過ぎではないかと私は感じました。

### 【委員長】

それでは、この各論前半も後ほど時間があれば戻ってご議論いただくことにして、先に進めさせていただきます。21 ページから 28 ページまでの各論の後半部分、こちらについてご意見はいかがでしょう。

### 【委員】

24 ページに、①施設の必要性についてというところがあります。「施設のあり方を検討するにあたっては、そもそも必要なのか、施設で提供しているサービスが必要なのか、そのものを見直してもらいたい。」とあって、ここまでは非常に良い、そのとおりだと思います。児童館、敬老館、地区区民館、地域集会所と本当にいろいろな施設があります。これらのそもそもの機能がどうか、本当に必要なのかという話ですが、その次の段になると、お風呂が必要か、カラオケが必要かと、急に話が矮小化されているように感じます。施設そのものの機能はどうなのか、統合などのことを問おうとしているのであって、例えばカラオケは必要ですかというような議論はあまりしたくないのではないかと思います。

すが、いかがでしょうか。

**【区政改革担当部長】**

24 ページで言いたかったことは、施設そのものの必要性に加えて、その中でやっているサービスのあり方の見直しも必要だということです。ここでは具体的にイメージしやすいように、浴室やカラオケと書きました。従来の高齢者施設や地域施設では、こういったものがあつた方が良く、非常にニーズが高いという受け取られ方をされてきました。しかし、これからの高齢者の方々にとって、地域の施設にこういうものが本当に必要なのでしょうか。いずれも非常にコストがかかるものです。そういう例として挙げたものです。施設そのものが要らないとはなかなかならないと私は思っています。施設そのものだけではなくて、そこでやっている事業や機能を含めて考えて、箱は箱として中をリニューアルしたり、状況に応じて箱の部分を統合したりという観点で書きたいと考えていました。書き方は考えさせてください。

**【委員長】**

24 ページの①は、実は二つのことを言っているのですが、委員がご指摘のように、今の文章ではそれを混同するような形で書かれています。①の一つ目の丸の前半、そもそも施設が必要なのかという部分と、二つ目の丸は内容がかなり近いものです。施設の体制、そこにフォーカスがされています。そこで、一つ目の丸の後半部分の、施設で提供しているサービスの必要性という話と分けて書いてはどうでしょうか。事務局の問題提起もよくわかりますので、一つ目の丸で二つのことを一気に書いてしまうのではなく、そこを二つに分けてはどうでしょうか。施設の構え方、いろいろな機能があるけれども整理統合を検討すべきという話が一つと、そもそも施設の中で提供しているものの中で、いろいろなサービスがあるというもう一つの問題があるかと思います。

**【委員】**

25 ページの学校施設の①で、「良好な教育環境のためにも、児童生徒数の状況を踏まえ統廃合を進める必要がある。」とあります。「練馬区の『これから』を考える」45 ページでは、ピーク時に比べて生徒数が減少して、今ではその6割程度になっている。児童生徒数の減少によって過小規模に分類される小学校が6校、中学校が12校となっている。教育の観点からも統廃合は必要だと書かれています。それに比べると、この素案ではさらっと書かれているので、もう少し書き込んだ方が良くはないかと感じました。

**【区政改革担当部長】**

具体的に統廃合が必要ではないかと思われる、一クラスの児童数が極めて少ない学校もあり、そういうところでは、すでに地域の方々のご相談をさせていただいています。個別の学校を見ていくと、確かにそういうところもあります。

一方で、通える範囲を考えるとちょっと遠いとか、大きな道路が間に入っていて統合すると通うのが難しいとか、具体的に検討していくといろいろな課題があります。今後統廃合の計画を策定することを前提に検討を進めていますが、これは非常にセンシティブな問題でもあります。地域の方々にとって学校は、非常に重要な機能を果たしていて、過去からの長い歴史もあり、やはり慎重に進めていく必要があると考えています。今はこれ以上に具体的な内容を書くのはちょっと厳しいという状況です。

#### 【委員】

おっしゃるとおり、センシティブな問題だということは私も理解していますが、だからこそもう少し書いておく必要があるのではないのでしょうか。

以前委員から、区長が言いにくいことをこの推進会議で提案した方が良いのではないかというお話もありました。事実として、児童生徒数はピーク時の6割程度になっていて、過小規模に分類される学校が小学校で6校、中学校で12校あります。中学校であれば、少々遠くても通学に問題はないとも感じます。取り組みをもう少し書いていただければ、かえって議論が進むのではないかと思います。

#### 【教育長】

「適正配置」と区で呼んでいるこの問題、学校の配置を適正な状態にするということは、大きな課題であり、取り組んでいかなければいけません。ご提言をいただくことはありがたいと思います。今も地域に入って話し合いを進めています。センシティブな問題でもあるため、具体的な統廃合の話はなかなか難しいのですが、やはり勇気を持ってやっていかなければいけない課題です。表現をもう少し工夫することを検討してみようと思います。

#### 【委員】

提言の中にはいろいろなことが盛り込まれていて、読めばそのとおりで思うことがたくさんあります。しかし、これがどう具体化して、実現していくのかがなかなかイメージできずにいます。この提言を踏まえて区政改革計画ができて、その中では施策として具体化されるという理解で良いのでしょうか。そうすると、それができるプロセスの中で、区民の意向がどう反映されるのかというのは、説明会であったり、シンポジウムであったり、こういった提言を受けたりして、それを酌んでいただくという形になります。では、区政改革計画で具体的にどうするのかというところが一番のポイントです。そこがなかなか見えません。この提言の中で、どこまで具体的に提案するかという問題もあります。項目によっては、意見の中から具体的に引用していただいている部分もありますが、だいたいは、最大限工夫すべきであるといった抽象論で終わっています。本当はその辺りをもっと具体的に言えると良いのかなと思います。ただ、ここは提言の場なので、あまり具体的に言う場でもない、方向性を示すだけな

のかなという考えもあって、どこまで言ったら良いのかはちょっと悩んでいる状況です。

ただ、区長のご意向でもあると思いますが、やはり練馬モデルのようなものを打ち出したいという思いはあります。素案に書かれていることは、おそらくどの自治体も共通して持っている認識だと思いますし、いろいろな知恵を集めれば改善案は出て来ると思います。では、練馬区ならではの工夫として何かできることはないか。この部分で、提言のインパクトを作りたいという希望を持っています。その辺りの工夫が何かできないのかなというのが意見です。

具体的な提言の内容では、私はみどりを守ろうという意見です。今日いただいた「練馬区人口ビジョン」22 ページにも、練馬区が住みよいく感じるところとして、圧倒的に「みどりが豊かで環境がよい」と区民の皆さんに言っているように思っています。ここを守り、膨らませていくことには、おそらくどなたも異存がないと思います。そのような練馬の特殊性を踏まえて、例えば子育て支援や高齢者対策、区立施設をどうするといった問題を考えたときの私のアイデアです。農地は民有地がほとんどで今後はどんどん減っていくという見通しがある中で、区有地がとても大事になるのではないかと思います。それを例えば売却するといったことももちろん大切なことではありますが、そこをみどりの根拠地として残していく方向もあるのかなと思います。練馬モデルとして、みどりの中に、区有地の中に施設がある。そこには、当然複合的な機能を持たせれば良いと思いますが、まさに子育て、高齢者などの問題が解決できるような施設を、区有地で大事に育てていくという方法もあるのではないかなと、イメージを膨らませていました。そのみどりについても、法律などで決められている、何%以上は緑地を設けなさいという基準を満たせば良いということではなくて、大胆に、本当にみどりの中に施設があるというものにして欲しい。一つでも、モデルケースなどの形でも良いです。かつ、どのような施設を作るかということに関しても、区民をどんどん巻き込んで、意見を反映させて決めていくプロセスができると素晴らしいと思いました。

### 【委員】

先ほど委員からあった、いきいき健康事業のような具体的な事業を俎上に乗せるような形で良いのかというご発言を聞いて、腹をくくって改革をやるのであれば、この際できるだけ俎上に乗せて、批判を覚悟で出した方が良いのではないかという気がしてきました。ただし、我々は区の細かい事業までは詳しく聞いていません。個々の事業の名前が出て来るのはこの程度の範囲だけれども、せめて、例えば事業廃止とか、スクラップアンドビルドとか、あるいは施策の再構築とか、そういう言葉をどこかで出してはどうでしょうか。場合によっては事業を廃止する、あるいは再構築によって縮小するという決意や方向性を、例えば子ども・子育て支援の全般の部分で書く。例えば「必要性の高い施策に財源を投入するなど、めりはりのある施策展開をしていく」とか、婉曲な言い回しはありますが、そこはもっと厳しく、スクラップアンドビルドをやるんだ

という、強いニュアンスを打ち出した方が良いと思います。

**【委員】**

以前に区長から、プロの言葉ではなくて、一区民の感覚をぜひこの場で話して欲しいというお話がありました。私も身近なことを随分たくさんお話しさせていただきましたが、それを提言に盛り込んでくださって嬉しく思います。先ほどお風呂やカラオケのお話がありました。このような身近なことは皆さんすぐにイメージできると思います。やはり、身近なことを区政改革推進会議で話して、こんなことも話して、提言しているということを訴えると、親近感を持ってもらえるのではないかと私は思いました。多くの方が思っていることだけれども、そうは言っても簡単にできることではない。けれども、それに区が取り組もうとしていることが、まず大事であり、区民が「それならば、何かできることはありますか」という考えになっていくことが、私は一番嬉しいとこの会議で感じたので、それを区民の方にも感じて欲しいと思っています。難しい文言は要りません。そうではない驚きを、ぜひ提言として打ち出して欲しいと思います。

**【委員長】**

では、最後まで一通り進んでから、もう一往復するという形で議論を進めます。29 ページ以降、最後までで、まずはご意見を受け付けて、その後でもう1回最初からとしたいと思います。29 ページ以降ではいかがでしょうか。

**【委員】**

37 ページの(2)外郭団体の事業の見直しと団体の整理、統廃合についてです。一つ目の丸で、「外郭団体の活動を見ていくと、類似の事業や重複する事業を行っていると思われる」と書いてあります。「と思われる」団体です。ところがその次の段落では、「重複する事業や関連がある事業を行っている」と言い切っています。この会議では私もと思われるという言葉を出したのですが、その直後に言い切る形になっています。このように言い切ってしまうのはあまりよろしくないのではないのでしょうか。なぜそんな組織を作ったのかという話にもなります。この会議としてそう言い切って良いと判断したなら、言い切った形で提言しても良いですが、この表現はどちらかに統一すべきだと思います。

**【委員】**

ICT、マイナポータルの活用についてです。マイナンバー制度が動き始めて、マイナポータルによって、1年後からは、自分の年金の納め忘れがないかといったことが自由に見られるようになるわけですが、こういう事業で、どのくらい経費が節減できて、職員を少なくできるのかが、全然見えていません。どのくらい少なくできるのかが知りたいです。

### 【情報政策課長】

マイナンバー制度そのものは、行政の効率化にも資するものとして始まっています。けれども、今お話のあったマイナポータルについては、国民の皆さんの利便性を高めようというものです。これを導入したから職員が何人減らせるのかということは、今のところは考えられません。そうした試算もしていない状況です。

### 【委員長】

この文章の位置付けとしては、どちらかというところ、ICT を活用することで、区民の方々にも利便性が高まったという実感を持ってもらう。その一つの例として、マイナポータルの活用が挙げられるということです。直接的に職員が何人減るかということまでは、残念ながら至っていないという状況で、ここに記載があるということです。

### 【委員】

財政基盤の強化の全般では、やはり施設の改修・改築経費の増加が区の財政を圧迫すると書かれています。今後区の施設を建てる場合、新しく造る場合に、財政基盤にどのように負担をかけるのか、慎重に検討することが必要です。今はそれがどこにも出て来ません。今は建て替えがとても大変で、このままいけば30年後には破綻するかもしれないというくらいのイメージはありますが、今後新しく建物を建てる、新しい事業もたくさん出て来るのではないかと思います。それはどうするのでしょうか。何か歯止めをかけておいた方がよいのではないかと思います。今のようなことにならないように、今後どうするのかという考え方が必要かなと感じます。

### 【委員長】

私も同感です。30ページの(3)施策・事務事業の見直しの中に、建築・土木工事の記述があります。この場所に書くのがベストかどうかは、全体を見ながら考えたいと思いますが、委員がおっしゃるようなことは、地方行財政の文脈ではフルコストという言い方をします。1回造って、その後寿命が来るまでの間にどのくらいのコストが掛かるのかを、最初の段階で見極めながら要不要、造るか造らないかを考えるという方法です。そのような趣旨だと受け止めました。具体的にいくらであれば良い、いくらならば駄目だということまでは書かないにしても、そういう考え方を十分に活用するということです。

### 【委員】

通常のマンションでも、修繕積立金というものがあります。やはりそういう計画がないといけません。財政基盤の観点から考えると、良い建物ができて区民も喜んでいきますというだけではいけません。

### 【委員長】

私も今の意見に触発されて意見を言いたいと思います。この30ページに書くかどうかはまた検討したいと思いますが、まさに建築・土木工事に関連するところでは、PFI など、新しい手法がいろいろあり、インフラをできるだけ長寿命にする工夫ができるのではないかと思います。大規模修繕が必要になるときには、新たな手法を使ってコストを節約する。そういう手法もどんどん開発されています。実際にどの手法を採用するかはケースバイケースになるでしょうが、新しい手法もためらわずに検討するということは、他の委員から大きな反対がなければ書き込めそうだと感じています。

### 【委員】

32 ページの組織のあり方・人材確保などに入る意見だと思いますが、「常に組織の体制を見直すことが必要である。」というところを、もうちょっと具体的にしていきたいと思います。区民から見ても、区役所が何をやっているのかわかりやすい組織体制を作っていただきたいと思います。今までは、事務事業がどんどん細かく分かれて、そのために組織も分かれて来た経緯があると伺っています。やはり、区民から見ても何をやっているのかわかる、あるいは区民が区役所に何か尋ねに来たときにすぐにわかるように、組織を改正してもらいたいということを入れて欲しいと思います。今でも総合窓口というものがあると思うのですが、例えば区民が何か区政に関連することで困って区役所に来たときに、結局「それはあっちへ行ってください、これはこっちへ行ってください。」ということが起こり得ているわけです。そういったことがワンストップで解決する組織が、やはり区民にとって理想だと思います。コンシェルジュのようなもの、そこに行けばその方のニーズに合わせてオーダーメイドで対応してもらえる組織が今後窓口にできていけば、何か困ったときには区役所のそこに行けば必ず解決するという信頼感につながると思います。コンシェルジュ、ワンストップサービス専属のスタッフを置くなど、ちょっと工夫していただくと良いかと思えます。

### 【委員】

細かい点ですが、29 ページの全般の二つ目の丸、「サービスや施設を利用する人がある程度の負担をしないと財政的には厳しいということも分かる。」という意見です。それはそのとおりで、これは受益者負担のことを言っているのだと思いますが、受益者負担は財政的な問題から取るのではなくて、やはり公平性の観点です。この記述を見て、ちょっと財政が厳しいから使用料や手数料を取ると読まれると、何か違和感があると感じます。

もう一つ、そのページの(1)の下から三つ目、「将来推計と連動させ、」とあります。これを受け止めると、例えば今後アクションプランや計画を作る際には、財政計画との連動性を要求されることになりますが、それは大丈夫でしょうか。将来推計が非常に困難な時代ですので、なかなか難しい話になりそうに思いま

す。

#### 【財政課長】

アクションプランでも、3カ年の財政推計、財政計画を巻末に付けています。なかなか推計が難しい時代ではありますが、計画を立てるには財源の裏付けが必要ですので、そのときのできる限りの推計をして、財政推計とも必ず連動させていきたいと考えています。

#### 【区政改革担当部長】

委員の今のご発言は、「将来」と言うともっと長いスパンでやるように受け取られないかということをおっしゃったのだと思います。今回、この区民向け資料の中でも長めの推計を提示していますが、なかなか10年先は見込めないというのはご指摘のとおりだと思います。けれども、公共施設では30年の推計とか、できるものはやっていますので、そういうものも踏まえてやっていく必要があると考えています。確かに連動させることは困難だということは、ご指摘のとおりだと思います。

#### 【委員】

31ページの職員の育成について見ると、各論の他の部分では、最後の文末が「必要がある」とか、「行くべき」とか、「万全を期さねばならない」と言い切っていますが、ここでは「行動してもらいたい」とか、「役割を担ってもらいたい」とか、「心に留めておいてもらいたい」とか、提言として弱くなっているように感じます。一般の人が読むと、他のところは厳しいのに、なぜ職員の部分については優しくなっているのかと感じると思います。

#### 【委員長】

それでは、また最初に戻って、全体で何かご意見、コメント、それから、特に場所は指定できなくても、反映させて欲しいご意見、ご要望などがありましたら教えていただきたいと思います。いかがでしょうか。

#### 【委員】

14ページに戻って、子どもの医療費の助成についてです。この問題は、私は見直すべきだという意見を申し上げたと記憶していますが、議論の中では継続すべきだ、逆に見直すべきだと両方の意見がありました。しかし、この提言を見ると、下から4行目に、「現状の制度を維持することはやむを得ない。」とあって、結局は現状維持で、最後は国の助成頼みになっています。せっかくの提言ですので、こういう意見と、正反対の意見があったということを、エッジを効かせてはっきり書いた方が提言らしいのではないかと思います。これは一つの例ですが、皆さんも指摘されているように、「検討すべき」のようなお役所的な言葉はやめて、例え間違っている、素人考えであっても、「何とかすべき」

とか、「何とかした方が良い」などということ、もう少しエッジを効かせて書いた方が提言らしいと思いました。

#### 【委員長】

子どもの医療助成については、メリット、デメリットをよりわかりやすく、読者の方にもご理解いただきやすいようにしていきたいと思います。両論併記的になるとは言え、それぞれのご意見がはっきりわかるようにします。単にぼかすための両論併記ではなく、両論をはっきり書いて、メリット、デメリットを明確にさせていきます。

それから、おっしゃるように、エッジを効かせるためには文末表現が重要だと思います。これから丁寧に検討して、また委員の皆さんにお目通しいただきたいと思っています。

#### 【委員】

総論の2ページで、「今後の日本社会と練馬区を取り巻く状況」と見出しがありますが、これはとても大きな議題です。この内容としては、要は財政が厳しい、今後は伸びが期待できない、一方で少子高齢化が進んで財政負担が増え続けるということが書かれています。見出しで大きいことが書かれています、その割には中身がちょっとわかりにくいと思います。いかがでしょうか。

#### 【区政改革担当部長】

ご指摘のとおりです。これは正副委員長がご専門の分野でもあるので、その知見もいただき、もうちょっと大きな視点で書き込めるようにしたいと思っています。

#### 【委員】

26 ページの指定管理者制度のところですが、「サービス水準が低下しない」、「利用率を上げる」などの仕組みの工夫よりも、頑張った指定管理者が評価されるような、もっと積極的な書き回しが良いのではないかと思います。私も指定管理者の仕事に関わることがありますが、やはり頑張ったら次があるとなると、民間事業者もやる気が起きるものです。今は残念ながらそうなってはいません。「練馬区は指定管理者をこのように使ったら、こんなに良くなった」という書き方も良いと思います。

#### 【委員長】

だいたい一巡したかと思います。今日の会議で言い尽くせなかったこと、ちょっと言いづらかったこともあるかと思います。後日で構いませんので、ご意見がありましたら近日中に事務局にお寄せいただき、それを踏まえて文章の修正をさせていただきます。そして、次回の会議の前までには、また皆様に提言の文章をお目通しいただくという形で議論を進めさせていただきます。

## (2) シンポジウムの開催について

### 【委員長】

次の議題に移りたいと思います。続きまして、シンポジウムの開催について検討していきたいと思います。本会議では、本年3月に区長に提言をすることになっています。この度事務局から、提言の内容を広く区民に周知し、ともに区政改革を考える機会を設けるということで、シンポジウムを開催したいという提案がありました。この提案について、事務局からたたき台が示されております。まずは事務局から説明をお願いします。

### 【区政改革担当部長】

《資料2の説明》

### 【委員長】

これは事務局からのご提案です。そもそもやるべきではないというご意見も承ります。まだ実施が決定したという段階までは至っていません。皆様のご了解をいただけるならば開催するということで、今日の議題に挙げています。事務局から説明がありましたように、私が基調講演をさせていただきます。その他に、パネルディスカッションでは何名かの委員の皆様と区長にご登壇いただき、私はコーディネーターのような役割になるのかなと考えています。これは確定しているわけではありませんので、委員の皆様にもぜひご意見をいただきたいと考えています。どういう内容にすべきかということも今日の議題でありますので、こういうことをディスカッションすべきではないかとか、こういうことを区民に、区政改革推進会議の委員から訴えるべきではないかとか、アイデアがありましたら、ぜひご意見をいただきたいと思っています。シンポジウムに関してご意見はいかがでしょうか。

### 【委員】

一つ質問です。3月24日は、もともと推進会議開催の予定でしたし、そのつもりでいたのですが、シンポジウムをやらない場合は何をするつもりだったのですか。

### 【委員長】

役所の会議で、提言を出す締めくくりの会では、最初に了承するという段取りがあります。「いろいろな思いはあるけれども、これで良いのではないか」といったことを述べたうえで委員に了承していただき、そして提言を区にお渡しします。最後に感想ということで、「会議に参加してこういうところが良かった」とか、「もう少し踏み込めればと思うけど、それは将来の課題ですね。」といったご発言いただきながら会議が終わるのが一つのパターンです。それをオープンにやってしまおうというのがこのシンポジウムです。ですから、委員の考え、感想、それから提言に込めた思いをご披露いただくということも含めてのパネ

ルディスカッションになろうかと思えます。もしパネルディスカッションをやらなければ、内輪でやっていたということだと思えます。

イメージしにくいかもしれませんが、ディスカッションといっても、議論を戦わせるとか、そういうことではありません。私の案ですが、委員の中からパネリストを何名かお願いしたいと思っています。まず、この区政改革推進会議にどういう思いで参加されて、どういう議論をして、その議論が一段落したところでどういう感想をお持ちになったか、率直に意見を言っていただくのが一つ目です。二つ目は、提言について、もちろん今はまだ内容が固まっていますが、提言のここを私は強く推したいとか、これはぜひ区長にやっていただきたいということ。ここは強く推す、ここは反対するつもりはないけれども、もっと他の方が重要ではないかと思っているとか、提言内容についての各委員の思いを、ぜひ語っていただきたいと思えます。それについて、区長にコメントをいただく、提言を受けての決意を伺うというものです。最後に、提言といえども、もちろん完璧に全てを網羅したものではありません。提言で十分には触れられなかったことで、これから練馬で取り組んでもらいたいこと、将来の課題、提言内容で十分に入りきらなかったことや漏れてしまったこと、残された部分を少しコメントしていただく。こういったことをパネリストの方にお話しただいて、最後に区長から、提言を受けての今後の方向性を大いに語っていただきたいということを私は思い描いています。もっとこういうことも話してはどうかというご意見などありましたら、お聞かせいただければと思います。いかがでしょうか。

#### 【委員】

提言はこの日に提出をしますが、その内容は参加者にはどのように伝えるのでしょうか。その場で概要をかいつまんでご説明するということですか。

#### 【委員長】

資料2では、基調講演の内容②というところで、提言内容を要約して紹介させていただくということになっています。パネルディスカッションの場面になって、各委員に事細かに提言を紹介していただくのは変なので、代表して私が紹介させていただくという段取りです。もちろん、提言内容は初めて目に触れるという区民の方々が多いと思われれます。

#### 【区政改革担当部長】

このような形で開催する前提として、3月24日の前までに、提言の内容が固まっていて、当日はただただということ想定しています。固まったものはセレモニーでいただきますが、その内容は印刷して会場にいる方にお配りします。もし概要版のようなものが作れるならば、それをまた別に作っても良いと思えます。

**【委員長】**

このような事情があるので3月24日に、「やはりここはちょっと文章変えて欲しい」と言われるのは、企画として厳しいと思います。今日の会議が終わった直後、今週、来週とか、あるいは次回の会議もありますので、ぜひそれまでにご意見、修正や追加をお寄せいただきたいと思います。

**【委員】**

せっかくなので、こういうシンポジウムはやった方が良くと思います。例えばこれを周知して、どういう方が来そうか、見込みなどはありますか。

**【区政改革担当部長】**

もちろん区民の方には周知させていただきます。そして、またお願いになってしまうのですが、今までで一番効果があったのは、ご登壇いただく方のお知り合いに来ていただくというものです。口コミの効果は絶大です。もちろん区でも周知活動を一生懸命やりますし、職員も参加させていただきたいと考えています。区民も職員も一緒になって考えていく、そういう場にできれば良いと思っています。

**【委員長】**

事務局と事前に打ち合わせていませんでしたが、パネルディスカッションにはいろいろなパターンがあります。パネリストだけでディスカッションして終わりというパターンと、聴衆の方からいくつか質問を受け付けるというパターンがありますが、どうでしょうか。

**【区政改革担当部長】**

やはり、一緒に考えましょうと言っていますので、何も受け付けないのは良くないのではないかと思います。区としてはやらせていただきたいと思います。最後に時間的な余裕を少し残して、そういったご意見もいただけるようにできればありがたいと思います。

**【委員】**

私も質問を受け付ける方が良くと思いますが、提言に対する質問ですから、区長ではなく委員長が回答するのですか。

**【委員長】**

仮に「この提言はちょっと疑問だと思うんだけど、どういうつもりなんだ」という質問があれば、当然私が代表して話せる部分はお話しさせていただきます。ただ、当日は区長もいらっしゃる予定ですので、「区長は、これどうするんですか」というダイレクトな質問もあるかもしれません。その段取りについては今後、事前に打ち合わせさせていただきたいと考えています。提言内容その

ものについては、代表して私が回答させていただきますが、ぜひその質問は私が受け付けたいというパネリストの方がいれば、もちろんお譲りします。どうい質問が飛んでくるか、事前にはわかりませんが。

#### 【区政改革担当部長】

このシンポジウムは、もしやっていただけるといお話になれば、区報でも周知をさせていただきます。それにあたっては、委員長はもとより、登壇いただける方の紹介を区報でさせていただきますと考えています。写真入りの方が良いかなと思っていますが、スペースの問題などもありますので、広報と相談して検討していきたいと思います。

#### 【委員】

「区長とともに練馬の未来を語る会」というのが、1月17日から開催されます。これとの関連はどうなっていますか。区民の皆さんの意見をまとめて、提言に反映させるということで良いのでしょうか。

#### 【区政改革担当部長】

今お話しいただいた会は、区でこの区民向け資料を公表して、区民の方から意見を伺うというものです。ここでどのような意見があったかは、次回3月8日の会議で、整理したものをご紹介しますと思っています。けれども、それを受けて提言をこうしていただくとか、そういうことはしていただかなくて構いません。そういう意見があることを踏まえつつ、推進会議としてはこのように提言したいという内容にしていただければと思います。したがって、これまで議論していただいたものがベースになると考えております。

#### 【委員長】

もちろん、区民の方のご意見と我々の意見が非常に近いものであれば、心強いものです。しかし、なかなか区民の方が厳しくはおっしゃらないことでも、我々がここはしっかり発信していくべきだ、提言すべきだということで委員の皆様から同意をいただけるならば、仮に区民の方と若干意見が違っていても、それは積極的に提言して良いと私は考えています。

それでは、もう一つ議題もあります。シンポジウムについては開催するということでご了解をいただけますか。はい、ありがとうございます。

それでは、先ほど事務局から案内がありましたが、パネリストになりたいという方がいらっしゃいましたら、後ほど事務局に申し出ていただければと思います。仮にいらっしゃらなかった場合は、私と事務局で相談させていただき、個別に依頼をさせていただくこともあろうかと思います。ご協力よろしく願います。

### (3) みどりの風吹くまちビジョン 数値目標と KPI の設定について

#### 【委員長】

それでは続きまして、数値目標と KPI の設定についての議題です。数値目標と KPI の設定については、第 7 回と第 8 回の会議でご意見をいただきました。会議での意見等を踏まえて、12 月に区として確定したところですので、事務局から報告をお願いします。

#### 【区政改革担当部長】

《資料 3 の説明》

#### 【委員】

これに関連して、一億総活躍社会の関係では区に何か来ているのですか。

#### 【区政改革担当部長】

人材確保、人材育成的な事業ということで、この計画 5 の KPI が位置付けられないかと思っています。

#### 【委員長】

これは地方創生の話で、一億総活躍とは重なっているようで、実は重なっていないかたるところです。一億総活躍推進室という組織があるのですが、そこに予算を要求するのではなくて、むしろ地方創生の側にその案件があり、それを申請する際には KPI の設定が必要ということです。一億総活躍は実は関係していないのではないかと思います。

#### 【財政課長】

今日付けで、内閣府の地方創生推進室から、国の今年度の補正予算と来年度の当初予算で、新型交付金として、地方創生の推進交付金というものが設定されると通知がありました。そういったものを区でも活用できないか、これから検討して、できる限りそういう財源を活用していきたいと思っています。

今までの国の通知等を見ると、地方版総合戦略に載っている事業には KPI が設定されているということが、交付金が出るそもそもの条件になっています。それがなされていないと、交付金が活用できないということなので、今回このような形で KPI を追加させていただきました。委員がおっしゃるように、地方創生の交付金が 23 区や大都市でも活用できるのかどうかは、なかなか難しいところもありますので、いろいろ探りながら活用に努めていきたいと考えています。

#### 【委員】

この目標値は、原則平成 31 年度末ということですか。それまでに、点検検証し改善しながらやっていくということですが、どういう意味を持つことになるのでしょうか。定めたものですから、それは守るということだと思いますが、そ

の位置付けを確認させていただきます。

**【区政改革担当部長】**

この目標値を達成しているかどうかは、定期的に点検しなければいけません。毎年度1回、前年度が終了して、数値がだいたい確定した段階で点検をやっていこうと考えています。その結果についてはこの推進会議にも報告させていただき、うまくいっていない部分はきちんと手直しをしながら、着実にやっていきます。ただ単に交付金をもらって、事業をやっただけで済ませるのではなく、効果を挙げるためにどのように努力していくのかを、きちんと見せていかなければいけません。区民にもご説明しながらやっていきたいと思っています。

**【委員長】**

民間企業並みにPDCAサイクルがきびきびと回っている自治体は、日本にはまだあまりありません。これからPDCAサイクルを、もっと魂を込めて回していこうというところですよ。前例がないが故にちょっと心もとないところもあるかもしれません。今までのやり方とは違うところは、多分にあるだろうと思います。しかし、「官僚の無謬性」に囚われることはないと思います。一度設定したから絶対に間違っただけは駄目だ、そのとおりにならないと駄目だということではありません。当初の計画と違うところが出て来たとしても、それを修正していくことが、PDCAサイクルで重要なところであると思います。

### 3 その他

**【委員長】**

それでは終了時間が近づいてまいりました。本日もさまざまなご質問・ご意見をいただきまして誠にありがとうございます。本日の、特に提言素案につきましてはさらなるご意見・ご質問が出て来るかと思しますので、追加の質問・ご意見等の取り扱い、それから今回検討した資料の今後の流れにつきまして、また併せて次回の推進会議の案内につきまして、事務局からご説明をお願いいたします。

**【区政改革担当課長】**

《次回の案内・質問の受付等について説明》

### 4 閉 会

**【委員長】**

それでは、時間になりましたので本日の会議はこれで終了したいと思います。お忙しいところ、ご参加いただきありがとうございます。

(以上)