

審議会等の会議結果報告

1 会議名	津市行財政改革推進委員会 平成27年度第3回会議
2 日時	平成27年11月30日(月) 午後1時15分から午後2時40分まで
3 場所	本庁舎4階 庁議室
4 出席した者の氏名	<p>(委員の出席者)</p> <p>井熊信行、伊藤登代子、川喜田久、佐藤ゆかり、寺家正昭、竹株清司、辻岡利宏、二神律子、渡辺義彦 (50音順、敬称略)</p> <p>(市の出席者)</p> <p>津市副市長 葛西豊一 総務部長 盆野明弘 総務部次長 松岡浩二 総務部総務担当参事(兼)総務課長 浅井英幸 総務部行政経営担当参事(兼)行政経営課長 青山友理子 行政経営課調整・行政経営担当主幹 脇田光之 行政経営課行政経営担当副主幹 鎌田康志 行政経営課主査 本多裕樹</p>
5 内容	<p>(1) 新たな行政経営に係る計画策定について</p> <p>(2) その他</p>
6 公開又は非公開	公開
7 傍聴者の数	0人
8 担当	<p>総務部 行政経営課 行政経営担当</p> <p>電話番号 059-229-3273</p> <p>E-mail 229-3273@city.tsu.lg.jp</p>

会議録要旨は以下のとおり。

行政経営担当 参事(兼)課長 ただいまから、津市行財政改革推進委員会平成27年度第3回会議を開催させていただきます。

委員の皆様におかれましては、大変お忙しい中、ご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。

会議の開会に当たり、副市長葛西豊一よりご挨拶申し上げます。

葛西副市長 津市行財政改革推進委員会平成27年度第3回会議にお集まりいただきありがとうございます。

来年1月1日、本市は新津市誕生10周年を迎えます。平成18年1月に合併いたしまして、平成19年4月から行財政改革大綱に基づきまして、前・中・後期と3年ずつに分け、行財政改革に取り組んでおります。特に最たるものとしたしましては、合併直後3,119人であった職員数は、平成26年度で、合併協議で目標とされた2,500人を達成いたしました。一方で、行革ばかりではなく、4大プロジェクトの一つである新最終処分場がリサイクルセンターと併せて、平成28年4月に供用開始いたします。また、ご心配をおかけいたしました津市産業・スポーツセンター、サオリーナでございますが、こちらも平成29年10月ということで、当初予定から1年半遅れましたが、供用開始の予定です。それから、新斎場いつくしみの杜が今年1月に供用開始いたしました。また、JR名松線の家城駅から伊勢奥津駅までが平成28年3月に再開し全線復旧の予定です。

加えて、合併時に10市町村がそれぞれ持ち寄った合併20事業を推進しながら今日を迎えたわけであります。そうした中で、少子高齢化、超高齢化社会、人口減少時代の中、最近出された中では、消滅可能性都市ということで、三重県の中でも生き残れるかという市が出てきています。このような中、一つの区切りとして、これからの地方団体のあるべき姿として、おりしもいいタイミングで経営の視点、もう一歩進んだ、時期を逃さない的確な経営判断を求められるというテーマの基に創出の経営を推進していくということで、皆様にご意見を頂戴いたしまして、行政経営計画を策定していくという運びにさせていただきます。色々と私たちに足りない部分、専門の部分などご協議いただきまして、より良い行政経営計画にしていきたいと思っておりますので、どうぞよろしく願いまして、冒頭のご挨拶に代えさせていただきます。

行政経営担当 この会議は、津市情報公開条例第23条により、公開とさせていただきます

参事(兼)課長 ますので、あらかじめご報告いたします。

では、ここからは、委員長に会議を進めていただきたいと思います。委員長、よろしくお願いいたします。

渡辺委員長 それでは、ここからは、私が議長として会議を進めさせていただきます。なお、本日は、中津委員におかれましては、所要のためご欠席との連絡を受けております。中津委員には、本日の会議の内容等につきまして、後日、事務局より報告していただきます。

まず、本日の会議録への署名委員を指名したいと思います。会議録につきましては、委員名簿の順に毎回、出席委員2名の方に署名いただくこととしております。本日は、二神委員と伊藤委員にお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

なお、本日の会議につきましては、14時30分を目途に終了させていただきますと考えておりますので、議事進行にご協力をいただきますようお願いいたします。

それでは、お手元にお配りした資料、事項書のとおり「(仮称)新たな行政経営～新たな価値を生む“創出の経営”を目指して～(案)について」説明をお願いいたします。

前回までに皆さんからいただいたご意見も踏まえ、まずは、事務局から説明いたします。その後、皆さんからご意見を頂戴できればと思います。それでは、説明をよろしくお願いいたします。

行政経営担当 参事(兼)課長 まず、最初に、皆様に事前に資料を送付させていただいておりますが、こちらの資料を少しレイアウトを変更いたしました。中段にありました、これまでの行革の関係の取組結果を後ろの方に付けさせていただきますので、資料とさせていただきますので、お手元にお配りさせていただいている本冊をご覧くださいと思います。また、お手元にA3の資料で「(仮称)新たな行政経営(案)の概要」をお配りさせていただいておりますので、ただ今から、こちらに基づいて、ご説明をさせていただきます。

それでは、事項1「(仮称)新たな行政経営～新たな価値を生む“創出の経営”を目指して～(案)について」ご説明させていただきます。こちらの計画でございますが、大きな4つのセンテンスに基づいて作成をさせていただきます。まず第1番目として、「計画策定にあたって」でございますが、計画を策定するに当たっての趣旨を記載させていただいております。こちらについては以前もご説明させていただいたとおり、まず、平成19年度に作成いたしました行財政改革大綱に基づく行革の着実な推

進ということで、これまで進めてきた内容、それと、平成20年3月に策定しました津市総合計画、それから、平成18年1月の合併時に、10市町村からそれぞれ持ち寄った合併20事業、例えば、新最終処分場などの課題について、着実な推進を図ってきたこと。また、直面した新たな課題への挑戦と解決といたしまして、ポルタひさいや津センターパレスの問題、こういう直面した新たな課題への挑戦と解決、これら大きく3つを挙げさせていただきます。これらを進めてきたことによりまして、市民の願い・思いを形にするための強固な土台を実現してきたということです。今後の計画の策定にあたりましては、この土台に基づき、これまでの視点や、縦割りによる個別課題への対応という従来型の課題解決手法から脱却して、さらなる高みをめざす創出の経営の実現に向けた基本方針として、この計画を策定しようとするものでございます。この部分は、計画本編では1頁から5頁にかけて記載しております。

次に、計画の位置付けでございますが、これまでの行財政改革大綱につきましては9年というスパンで計画を策定させていただきましたが、新たな計画につきましては、総合計画や各個別計画に基づく、本市の全ての施策に影響を与える行政経営のよりどころという位置付けにしていきたいと思っております。これにつきましては計画本編の6頁に記載しております。また、津市が持つ様々な部門別計画等の資料につきましては7頁から11頁にかけて記載しております。

次に、計画の期間でございますが、こちらは今年度で行革大綱が終了することに伴い、来年度から平成32年度までの5年間としています。これについては、急速に変化する市民ニーズ等に柔軟に対応するため5年間としており、平成33年度には改めて変化を見極め、それ以降の考え方について、再度その時点で取りまとめたと思っております。以上が1項目目の「計画策定にあたって」でございます。

続きまして、大きく2番といたしまして、「これまでの行財政改革の取組と成果」についてでございます。行革大綱に基づく取組の推進によりまして、約222億円を削減した2,500人体制の実現、スリムな組織体制の実現、健全財政の実現という大きな3つの成果を実現し、約300億円の削減を生みだしてきました。これらについては、取組の総括といたしまして、計画本編の43頁から46頁にかけて記載しております。また、先ほど申し上げましたように、こちらの詳細な取組結果については、参考資料としまして巻末に記載しましたのでご確認いただければと思います。

続きまして、総合計画の着実な推進といたしまして、計画本編の45頁以降に記載しております。私どもの施策といたしまして、まず、4大プロ

プロジェクトの推進がございます。こちらは新最終処分場建設事業でありますとか、新斎場「いつくしみの杜」建設事業、名松線全線復旧事業、そして、新産業・スポーツセンター整備事業、この4つの大きなプロジェクトです。また、合併20事業への対応、更には新たな課題への挑戦により解決に向けた道筋を立ててまいりました。これらにより合併時にお約束した地域の皆様の思いが形になってきたことで、合併しなければよかったという声が減ってきたというものでございます。しかしながら、こういった取組を行ってきた中で、課題として見えてきたものもでございます。こちらについては、計画本編の52頁以降に記載しておりますが、これまで取り組んできたことは、更に継続していく必要があります。更なる高みを目指していくにあたり、引き続き継続的な取組が必要な事項といたしましては、例えば、市税とか各収納金の更なる収納率の向上等による着実な歳入確保など、課題として見えてきたものを数点挙げさせていただいております。以上が大きく2点目の、「これまでの行財政改革の取組と成果」でございます。

続きまして、「これからの行政経営の姿~持続可能は市役所づくり~」といたしまして、計画本編の54頁以降に記載しておりますが、まず、切れ目ない努力の継続がでございます。こちらは9年間の行財政改革大綱、それから、合併後10年間で行ってきた津市の取組に対して、継続して行っていかなければならないものがございまして4つの視点を基本に、途切れることのない継続的な部分を積み重ねていくとしております。その一つ目は、津市職員行動規範の着実な実践です。津市職員行動規範は、平成27年3月に職員一人一人が市民に尽くすという心持ちを確実に共有するという目的で策定いたしました。こちらに基づいて、これからも施策を推進していかなければならないということで、こちらを支えるための仕組みやシステムとして様々な手法で届けられる市民の声を組織的に共有・蓄積していくために、例えば、新しく設置しました地域連携課で今年10月から始めました地域懇談会など、市民の方々から頂いた声を着実に把握いたしまして、できるもの、できないものに整理し、できるものから実現していく。そういう仕組みづくりを基に着実に遂行していきたいと思っております。

続きまして、計画的な定員管理の推進でございます。2,500人体制を確立しましたが、今後も実効性のある体制の整備が必要であると考えています。2,500人体制を達成した後も育児休業代替任期付職員採用制度の創設や職務経験者の採用など様々な任用形態の導入を行ってきております。今後におきましても、これら多様な採用や任用形態を効果的に活用しながら、実効性ある定員管理を進めていきたいと考えております。

続きまして、計画的財政運営の推進でございます。こちらにつきまして

は、まず、合併特例の終了を見据えた効果的な財政運営の推進を図らなければなりません。全国に誇る健全財政を確立いたしました但、今後も維持・向上させていくには、更なる計画的な財政運営を図っていかねばならないと考えております。このため、例えば、有利な財源の確保ということで、合併特例債や過疎債などの有利な財源を活用するとともに、新たな資金の確保といたしましては、例えば、地方創生と言われていますが、国からの新たな動きといたしまして、地域活性化地域住民生活等緊急支援交付金など新たな財源を活用していきたいと考えております。更に、色々な事業の複合化によりまして、例えば、国におきましては道路・河川・砂防・まちづくり等にかかる地方公共団体に向けた個別補助金をひとつの交付金に一括した社会資本整備総合交付金制度が設けられました。これまで事業別にばらばらに行ってきた関係事業をこの交付金を活用することで一本化することにより、例えば、長年の懸案でありました久居駅周辺地区における副都心核の整備に向けて当該地域の課題を一体的にとらえた久居駅周辺地区都市再生事業を行うことができるようになりました。このような形で色々な事業を複合化することによりまして事業を進めていこうと思っております。更に、起債の在り方の見直しとしまして、これまでも有利な財源の活用にも努めてきましたが、今後においても公債費の抑制を基本としつつ、有利な条件の地方債の活用や借換等に継続的に取り組み、健全財政の維持・向上を図っていく必要があると考えております。最後に、自主財源の確実な獲得です。自主財源につきましては、将来にわたる健全財政の維持に欠かすことのできない重要な財源だと思っておりますので、公平・公正な受益者負担の維持を図るためにも目標値を定め、確実な収納金の確保に向け、今後におきましても、一層の収納率の向上に取り組みたいと考えております。

続きまして、経営資源の効果的活用といたしまして、まず、業務量に応じた人的資源の効果的活用を図ってまいります。人的資源につきましては、これまでも求められる業務に必要な人的資源を確実に投入するなど、スリムな組織体制の整備を進めてまいりました。今後におきましても、各部門の業務量や仕事の進め方等の現状を的確に把握し、今必要な業務に確実に人的資源を投入するメリハリのある職員配置を行っていききたいと考えております。また、公共施設の長寿命化といたしまして、津市は合併により色々な公共施設を保有しております。また、道路・下水道等社会基盤も多数保有しております。しかし、これらは建設から数十年経っており老朽対策が大きな課題となっております。このような施設、インフラに対しまして、長期的な視点の下で、計画的な更新、統廃合、長寿命化等を図り、総

量の適正化を図りながら、効果的な利活用の推進に努めていきたいと考えております。

最後に、行政におきましては、多種多様なデータ、ビッグデータを保有しております。今後、施策を推進するにあたり、複雑・多様化する市民ニーズへの効果的かつ効率的な対応を図り、きめ細やかな市民サービスの提供を行うには、こういった各種データの効果的な活用が非常に重要だと考えております。これらのデータについても、適正な管理と効果的な活用により、今後の施策に反映できるよう検討してまいりたいと考えております。以上のような取組の継続によりまして、創出の経営を支える強固な土台の維持・強化を継続してまいりたいと思っております。こちらにつきましては、計画本編の54頁から70頁にかけまして記載しております。

続きまして、新たな潮流への対応でございますが、国による地方創生への対応を踏まえ、本市におきまして「まち・ひと・しごと総合戦略」の策定を進めており、着実な推進を図ってまいります。また、地方自治法の改正による都市制度の見直しが行われ、津市におきまして中核市に移行する要件を満たすこととなりました。このことから、こういう様々な制度の改正や権限移譲も含めまして、中核市への移行についても検討していきたいと思っております。こちらは、計画本編の70頁から71頁に記載しております。

続きまして、行政経営の骨太化でございます。社会情勢の急変、市民ニーズの進化・高度化などに柔軟かつ的確に対応するためには、骨太の経営体の構築が必要であると考えており、こういう体制につきましても検討させていただきたいと考えております。これらを踏まえることによりまして、津市役所全体の組織総力の向上、対話と連携による市民力の向上を図り、もっとできることを確実に実行する市役所づくりを進めていきたいと考えております。更には市民の皆様にご合併して良かったという声をたくさんお聞かせいただき、全ての地域からそういった声が聞こえる行政経営を推進してまいりたいと考えております。以上が、「これからの行政経営の姿～持続可能な市役所づくり～」でございます。

続きまして、「創出の経営の推進」でございます。こちらについては、創出の経営を支える3つの視点を示し、それに基づく取組を記載しております。まず一つ目は、組織・職員力の最大化による新たな市民サービスの創出でございます。こちらにつきましては、まず一点目として、職員行動規範の確実な実践によりまして、ゆるぎない信念のもと、職員一人一人が一致団結して、市民の皆様のご期待に応えられるような市民サービスの創出に取り組みたいと考えております。それから、対話と連携でございます。

常に市民の皆様との対話と連携を最重視いたしまして、そういった中から、課題を見出し、解決策を構築し、新たな市民サービスの実現に取り組みたいと考えております。そして、地域等との協働促進といたしまして、行政の内部では獲得できない市民の皆様や企業・団体の皆様との協働を促進することにより、新たな市民サービスの創出につなげていきたいと考えております。

続きまして、2点目は資産の効果的活用による更なる資産力の創出でございます。まず、公共施設・インフラの利用や機能の拡大ですが、人口の減少によりまして、これら施設の需要が減少しており、更に老朽化が進んでおります。こういった課題を踏まえまして、例えば、近隣施設との機能統合など、利用促進を図り、更に資産力を高めていきたいと考えております。次に、公共施設の管理運営方法でございますが、現在は直営でありますとか、直営による一部業務の民間委託、そして指定管理者による管理運営という手法によって実施しておりますが、改めて現在の管理手法について、課題や効果等について総点検を実施しながら、新たな資産力の創出を見出していきたいと考えております。また、市民の皆様の生命・財産を守る施設、例えば、海岸堤防でありますとか、本市の将来を担う世代を育むための教育施設など、こういったものに積極的な投資を行うことにより、資産力の創出に取り組みたいと考えております。

続きまして、3点目の切れ目ない努力と外部資金の獲得による新たな投資力の創出でございます。まず、こちらにつきましては、今、求められている事業を明確化いたしまして、集中的な投資を行っていくことが必要であると考えておりますので、こういった事業の選択と集中による事業の推進を行っていききたいと考えております。更には、これまで行ってきました削減の改革を今後も継続していく必要がございますので、切れ目ない努力を継続し、新たな投資を支える財源の確保に努めたいと考えております。最後に、民間資金の獲得でございますが、今後は、民間事業者の資金やノウハウを効果的に活用するPFI事業、それから設備投資や運営を民間事業者任せのPPP事業の積極的な活用を図ることが必要であると考えております。こちらにつきましても、積極的に取り組みたいと考えております。

以上3つの視点に基づき、着実な計画の推進を行っていききたいと考えております。こちらにつきましては、計画本編の73頁から76頁にかけて記載をさせていただいております。また、77頁以降につきましては、これらの3つの視点、ヒト・モノ・カネにつきまして、具体的な取組事項として今現在は数点挙げておりますが、今後こちらを精査して、具体的な施

策推進の内容を記載させていただきたいと考えております。

続きまして、「創出の経営を推進するために」といたしまして、計画本編の83頁以降に記載させていただいております。創出の経営を推進するためには、津市が行う施策を明確化するとともに、限られた資源を複合化することにより施策を進めていかななくてはならないと思っております。創出の経営を確立するためには、市民の皆様や様々な関係者との連携による施策展開が重要な課題の一つになると考えておりますので、施策の背景や目的を市民の皆様にご理解いただけるような施策目的の明瞭化、そして、最大の成果、価値を創出するには、どういった経営資源を組み合わせることが最適か、また、どういったものと連携することが最も効果的かなど、活用資源の組み合わせ、また、組織、推進施策の複合化を図ることによりまして創出の経営を目指したいと考えております。計画本編では83頁から84頁にかけて記載させていただいております。

次に、「時期を逃さない的確な経営判断のために」でございます。現在、津市では、市の重要施策を協議・検討し、基本方針を決定するための様々な会議を設置し、運用していますが、今後は、急速に変化する社会情勢や複雑多様化する市民ニーズ等、より解決が困難で、総合的かつ長期的な視点に立った判断が求められる課題がたくさん発生してくると考えております。こういったものについて時期を逸せずに、的確な意思決定を行うための機関として、仮称ではありますが、津市経営会議を新設するとともに、既存の各種会議を効果的に活用し、運用することにより、経営判断を支える組織として機能の充実を図っていききたいと考えております。

最後に、「ステークホルダーとの双方向対話の推進・強化」でございます。今後は津市のまちづくりは市民の暮らし等を守りながら、市役所や市職員だけでなく、本市の行政活動に関わる全ての利害関係者との緊密な連携や協力、的確な役割や責任分担のもとで取組んでいくことが求められると考えております。こういったことから有識者や市民の代表等で構成する（仮称）行政経営アドバイザー有識者会議を設置いたしまして、総合的な助言、アドバイスをいただきながら、市民と行政との連携によるPDCAマネジメントサイクルの確実な運用を行い、行政経営にあたりたいと思っております。こういった趣旨で、行政経営計画を策定させていただき、最終的には、市民の皆様が合併して良かったと心から実感できるまちづくり、風格ある県都・津市の実現を目指したいと考えております。以上でございます。

渡辺委員長

ありがとうございました。かなり広範にわたっております。計画であり

ますので、目的であったり目指すところ、それから、これを推進していく方法など説明いただきました。それではどなたかからでも、ご意見をお願いいたします。

竹株委員 言葉的なことで3つほどあるんですけどもね。まず1番の「計画策定について」のところですが、「市民の願い・思い」は「想い」の方が私は、資料としてその方がずっと入ってくるような気がします。同じように、「地域の思い」も同じように「想い」の方がいいと思いました。それから、次に、スリムな組織体制の実現のくだりですが、合理的という言葉よりもスピード感の方がいいのではないかと。スリムな組織体制の実現のところで例えば「業務のスピード化と意思決定のためのスリムな組織体制」あるいは「迅速な決裁と意思決定のためのスリムな組織体制の実現」のような感じにした方がよりストンと入ってくるような気がしました。それから、「職員行動規範の着実な実践」のフレーズなんですけど、職員の汎用性と書いてありますが、私の感覚では、モノに対して使うケースが多く、ヒトに対して使うのはどうかなと思いました。例えば、「職員の多能化」としてはどうか。したがって、「時代のニーズに応じた組織・職員の多能化、専門性の向上」みたいな感じですかね。ちょっと言葉尻のところでは気がついてところで発言いたしました。

渡辺委員長 それでは葛西副市長、お願いいたします。

葛西副市長 確かにですね「おもい」というのは仮想的なものではなく、これからをどう思っていくのかという将来に向けた「おもい」ということですね、もう少し、おもいの語源を研究させていただきたいと思います。

また、当然、スピード化というのは求められるところでございますので、迅速な決裁も含めまして、この辺り、検討させていただきたいと思います。

また、汎用性の部分はですね、色々な使い方をという意味で原作者は表現していると思いますが、求められる部分は、これから都市として生き残りを図る時代の中で職員というのは、更に能力をアップして、多角的な観点から経営の一翼を担っていくというのが本筋であると思いますので、その方向で研究させていただきたいと思います。

渡辺委員長 それでは、井熊委員、お願いします。

井熊委員 まず概要なんですけど、全体を見まして、中身はこれで良いんですけど

ど、これからの話が一番主体になるんですよね。そうすると、2番の「これまでの行財政改革の取組と成果」が真ん中であって、3番の「これからの行政経営の姿～持続可能な市役所づくり～」が上であって、下に矢印を使いたいんでしょうけど4番の「創出の経営の推進」が見た目に大きくなる方がいいように思います。バランスも難しいんでしょうけど、非常にそんな気がして、今までの実績がとても良かったっていうのを全体に押し出したいのは良く分かりますし、その通りなんです。けれども、これからの話を多く出していただきたいと思いました。

それと「創出の経営の定義とは」がここに入ればもっと分かりやすいし、必要かなと思います。

それともう一点、右下の「創出の経営を推進するために」の例にある「ポルタひさいの課題解決」なんですが、着手して解決したのか、それとも今からなのか。解決したのであれば、次の「(仮称)津市経営者会議の創設」と「(仮称)行政経営アドバイザー有識者会議」はそれぞれこれからの話ですので、「ポルタひさいの課題解決」の話は時系列でいくと「更なる」という言葉が必要ではないかという気がいたしました。

総務部長

ありがとうございます。「創出の経営の定義」をきちんとまとめていきたいと思っております。それと、ポルタひさいはモデルケースですので、現在は「久居駅周辺地区都市再生整備事業」として取り組んでいますので、それに差し替えか追加をさせていただきます。前向きに精査いたします。

渡辺委員長

それでは、伊藤委員、お願いします。

伊藤委員

私も仕事柄、色々な県や市を出張で見せてきていますが、津市のウリはこれですよと。駅に着いたときに、バンと看板が掲げてあって、小さいですけれど、頑張っているよねっていうのを肌で感じるようなまちがいくつかあります。そういう所に比べると、私はお話を聞いていて、津市はこれから何をしたいのかなと、非常にもやもやと感じています。これからどうしていくかが大事だと思います。人口は目に見えて減少していますし、津市民としては、保守的なことを固めていくのも大事ですけど、これからは攻めの体制でやっていかないと、勝ち残れないと思うんです。優秀な職員がたくさんいらっしゃいますから、その能力を内向きを使うのではなく、どのように外向けに発信していったら、色々と津市に持ってくるかが非常に大事なのではないかなと思います。とにかく、津市で起業してもらって、経営のしやすい、津市って外からみて、こういうまちだと分かるような、

そういう市にしていただきたいと思います。

渡辺委員長 事務局、何かございますでしょうか。

総務部長 ありがとうございます。今のご意見、ごもつともですので、序章なり最後のところに、きちんと津市が目指すまちづくりの道標であるとか、これから何がしたいのか、どうしていきたいのかというところを書き込ませていただきたいと思います。

渡辺委員長 それでは、川喜田委員、よろしく願いいたします。

川喜田委員 これはこれとして良く整理されていて、できていると思うんです。それぞれ手段はレベルアップしようということで、職員行動規範から始まって、大変よくしていこうというのは分かりますが、最終的にどこにいくんだという夢が分からない。何を目指すのかなというのが、実はあんまり見えてこないんですね。風格ある県都・津市の実現とありますが、具体的にイメージが浮かんでこない。色んな手段、レベルアップして良くしていこうというのは、非常に良く分かるんですが、津市の夢は何だろうかというところが、まだ明確に見えてこないなあというのが率直な感想です。キーワードっていうのが何なんだろうかと、形が見えるようなキーワードが欲しいなと思いますね。だから、ぜひ教えていただきたいと思います。津市というところは、どういう特徴を持っているのか、強みがどこで弱みがどこにあるのか、全部にお金をかけるわけにはいかないですから、絞るためには、まず、夢があってそこに行きつくために、色々と取捨選択をしていって、それに対して、ここには力を入れようとか、そういう取捨選択が明確に出てきて、そういう特徴づくりというのができてくるんじゃないかという気がします。津市が目指すところがどこなのか、経済的に良くなるのがいいのか、文化的なのか、あるいは知的なことなのか、教育なのか、あるいは安心なまちなのか、安心がキーワードなのか。明るいだとか、元気だとか、色々とキーワードがあると思うんですが、そういう現状を色々みていただいた中で、どういうところに夢、キーワードを持っていくのか、そこが具体的になるとこういうまちを目指すんだと何となくイメージが出てくるような気がします。あと、感覚的なものですけど、津市は大変住みやすいところなのかもしれません。それだとか、色々な考え方があると思うんですが、夢が何なのか、何を目指すのかというのが見えづらいなど。もうちょっと何か夢のあるものを打ち上げていただいて、それに向

かって、この手段でやっていくんだということで、強弱をつけてやっていると、みんなに分かりやすく支援体制も明確になって、それじゃあこういう支援が市民もできるんじゃないかとか、それにともなって湧いてくると思うんですね。きれいに全部、包括して手段を述べられると、取り付くしませんが無いというのかそんな感じがいたしました。

渡辺委員長 おそらくもやもや感というか、津市は何を目指すのか、それが例えば、強固な土台であったりですね、ですからその一番上の部分がはっきりしていないので、もやもやという部分があるんじゃないかなと思うんですが、副市長いかがでしょうか。

葛西副市長 確かにこれだけを見ると、目指すべきものは何なのかというのがあると思います。ただ、地方公共団体には、まず、28万人市民の皆様に、津市はこういう計画でやっていきますよという最たる計画として津市総合計画というものが頂点にあります。こういうスタンスの中でまちづくりをしていきますよと、外向的な部分を出していく総合計画がございます。一方で、こちらの計画は行財政改革から引き継いだもの、内助の功といいますか、総合計画を推進していくための母体といいますか、エンジンみたいなものです。総合計画を推進していく中で、どういったエンジンの仕様にしていくか、どういうスタンスで車を動かして、どっちに行くのか、まさに融合した中での計画づくりですので、言われる趣旨はよく分かりますが、ここの役割というのはどこまで踏み込んで書き込んでいくのかというのは難しいところだと思います。言われる夢の部分を含めて書くべきなのか、それは、総合計画あるいは総合戦略と組み合わせさせて、ここと連携していくものだと思うんです。言われる趣旨は分かりますので、総合計画とのリンクやチョイスを含めて、この計画は、エンジンとして総合的に計画を推進していきますよというようなスタンスで、津市のカラーも出しつつアレンジしていきたいなと思っております。

渡辺委員長 その辺りが過去の10年間と今後の10年間の大きな違いかもしれません。今回の計画は、どちらかと言うと市役所を中心にどういうふうに行行政運営をしていくかという点に力点が置かれた計画になっていますので、見えにくくなっている部分があるのかもしれません。

それでは、佐藤委員、どうぞ。

佐藤委員 夢のことを話された後に恐縮なんですけど、マイナス面にも目を向けてい

ただきたいと思います。例えば、認定こども園ですが前期計画の中では、認定こども園に関しては、デメリットが大きいという結論が書かれていました。なのに、認定こども園を進めていっていいのかどうか、あるいは、2, 500人体制の検証がきちんとなされているのかどうか。例えば、過重労働、メンタルの問題も当然出てきているんじゃないかと思うんです。そういうことが全く触れられていないので、ひょっとしてあるんじゃないかなと、市民としては心配になってしまいます。ですので、そうした負の反省も踏まえた上での計画にしていきたいと思います。

渡辺委員長 葛西副市長、それではどうぞ。

葛西副市長 認定こども園のデメリットも色々ありますけれども、少子化の中で、特に幼稚園の在り方が課題となつてございます。幼稚園が休園状態といたしますか、子どもさんが入ってこなくて、保育所ばかりが需要が多い現状がございます。そのような中で、どういった保育行政、あるいは幼児教育をやっていくか。保育士、幼稚園教諭の在り方も踏まえつつ、基本的には、子どもさんのサービスを如何に満たしていくかという中で、今、試行錯誤しつつも認定こども園を作つて様子を見ながらやっていく。そういう中で、幼稚園の在り方も正解が出るのではないかと、子どもさんが保育所から溢れる中で、一つのツールとして認定こども園も浮かび上がっているのかなと思います。それから、2, 500人体制ですが、10の市町村が合併して3, 119人の職員をどうしようかというときに、最たるは、まずは人件費の減額を目指して津地区合併協議会の中で、2, 500人という数字が出され、それをバイブルのようにしてきた。それはそのときの根拠のない数字じゃないのかというような意見もありました。10年経って、それありきだけでは駄目でしょうという中で、私ども十分認識しておりまして、今後の権限移譲とか、中核市への移行とか、色々な行政課題がございます。職員の過重労働にも気をつけながら、今後2, 500人が正解ではなくて、色々な労働力、それから市民サービスの維持・向上を考えつつ2, 500人を増やしたり、あるいはさらに、色んな対応の中で展開していくということも考えております。まさに言われるところが、エンジンの部分になるのかなと思います。

渡辺委員長 それでは、寺家委員、どうぞ。

寺家委員 個別のことで、少し申し上げたいと思います。3番の「これからの行政

経営の姿」の中に「経営資源の効果的活用」という項目がございます。もちろんそういったことには理解はしておりますが、まずは、業務そのものがどういったものか、あるいは、業務の適正化といったものがどういったものかというところが、一つは鍵になるのかなと思っております。それと今回、特にビッグデータへの対応という言葉が出てまいりましたので、そのことについて申し上げますと、確かに行政においても、多量のデータが存在するのだらうと思います。ただ、それをどのように市民のニーズに活用していくかということについては、そのビッグデータを色々なところから集めてきて分析するという手法と、もう一つは、リアルタイムで市民ニーズ等を把握できるようにしていくということかなと思うんです。例えば、私どもの商売でいいますと、食品を作っておりますので、異物混入とかの課題がございます。そういったものに対応するために、金属探知機とかX線とかカメラとかを設置するわけですけれども、今までは後追いの作業でしたが、今はそうではなく、ラインの中でX線探知機で感知されたら即座にラインが止まるというふうになってまいります。そういった技術の進歩があります。例えば、川喜田社長のところの自動車分野はその辺が一番進んでいるのではないかなと思うんです。それは、社会のインフラ、物流への対応、例えば高齢者運転者への対応を技術で解決していこうという取組だと思います。ですから、社会のそういったニーズ、インフラはその時々によって変わってくるし、逆にいえば一瞬一瞬でなければ、市民サービスへの対応が遅くなってしまいます。ですから、私たちが健康状態にしても、今なら、WEBや端末で社会保険センターなどに飛びすぐ分かると、そういった時代になってきたわけです。そういったことから考えると、ビッグデータへの対応は、どこまで市としてできるのか、あるいは、施設とか社会とかにビッグデータを集めるセンサーのようなものが積み込まれていて、それがどのように活用されるのかといったところから考える必要があるのかなと思います。そういった技術の進歩にも、行政としても目を向ける必要があるのではないかなと思いました。

渡辺委員長 今のご意見で、事務局何かございますか。
それでは総務部長、お願いします。

総務部長 ありがとうございます。大きく二つ頂きました。まずは、人的資源の効果的な配置ということで、2,500人体制の実現とともに、これで本当に良かったのか、良いのかを、我々も自問自答しております。今年の春から事務総量の点検作業を全てのセクションでやっております。必要な

ところには、きちんと人的資源を上積みするなど、全体として整理をしております。2, 500人体制の検証、必要の無い業務にはいつまでもこだわらないという考えを持っておりますので、今後も取り組んでいきたいと思っております。もう一つは、ビッグデータについてです。即答・即応し実現する市役所づくりを掲げる中で、今年度、地域懇談会を創設いたしました。また、1週間以内に現状把握をし、1か月以内に応答するという「1週間1か月ルール」をきちんと運用し、半年に一回結論を出すような制度を確立いたしました。色々とリアルタイムで出てくる課題に対して、対応できるものについては、当然一元的に全庁的に対応していきますが、逆に、例えば、市政アンケートなど、大きな問題で地域によって少しずつ反応が違ってくるのを127年の歴史の中で様々な課題・データをソートやレイヤーをするなど、俯瞰できれば何が見えてくるのかなというところを含めて、掘り下げていきたいなと思っております。ご指摘の部分について、リアルタイムと長いスパンにわたっての検証の両面を含めて考えていきたいと思っております。

渡辺委員長

ビッグデータのお話は、どういう目的でそういうデータを活用するのかを明確に示さないと、単に情報が溢れるだけになりかねないので、その辺の記載もお願いしたいと思っております。

竹株委員

色々のご意見が出ましたけれど、今回のこの資料は、仕事に特化しているので、そういう認識で見たんですが、6年前7年前と比べてすごく進化したなと思えました。先ほどのご意見で色々と津のあるべき姿、ビジョンとリンクしていないんじゃないか、はっきりしないなというようなご意見がありました。最後のところに「風格ある県都・津市の実現」とありますが、これがひょっとしたら無理があって、今回の新たな行政経営計画の行政財政のテーマにリンクした形のような内容になっていますので、ちょっと無理があるかなという感じはいたします。その前にもう一つ表現する行政としての仕事軸としての効果、アウトプットみたいなものがここに出て、そして、その後、津市総合計画にそった形で云々というふうに関連していくのかなと思えました。

渡辺委員長

今のご意見で、事務局何かございますか。
それでは葛西副市長、お願いします。

葛西副市長

職員の意気込みだけで形作っていますので、見る人が見たら職員だけじゃなく、都市構造全てを含めてどうやってまちづくりをしていくか、そう

いう中での「風格ある県都・津市の実現」でしょうと、そういう意味で言われたのかなと思います。その辺り、研究させていただきます。

渡辺委員長 それでは辻岡委員、お願いします。

辻岡委員 今、佐藤委員が言われたことで、労働組合では、ストレスチェックをやりだしておまして、先ほどのお話で、色々な組織を回らせていただいております。津市議会を聞いておりますと、残業の話も出てくるし、交通事故の話も出てくる。ストレスチェックも含めて、職員を削減したことなど良いことばかりが書いてありますが、うつ病になっている人もおるやに聞きますし、残業が増えているとも聞きます。東北の方では、未払い残業が10億円とそんなことも言われている時代ですので、労働時間の適正な管理をお願いしたいと思います。私は紡績業をやっていましたが、津市の紡績業は全て閉鎖して、市内には無くなりました。削減や多能工など一生懸命やってきたんですが、そのあげくは工場閉鎖となったんです。3つの工場で約5,000人の従業員がおり、みんな努力して色々やったんですが、結局、国民から日本の服は買いたくないという中で、現在の状況があるわけです。やっぱり、市民受けもしなくてはならないし、市長が今やられているようなこと、地域を回って各自治会で色々な話がでると思うんですが、市長を含めて職員の方、大変だと思います。各地域に年2回行くようになりますと、毎週、どこかの自治会に行かなくてはならないですよ。この前、私どもの労働団体に来ていただいて勉強会をさせていただきましたけど、やっぱり大変だなと、職員の皆さんにもプレッシャーがかかるだろうと感じました。1週間1か月ルールがありますと、寝ないで書かなくてはいけないレポートもあるでしょうし、市長と職員との間にコミュニケーションを取っていただきたいと思います。その中には、半年後に答えがある場合もあると思うんです。そうすると、職員の皆さんにはプレッシャーになるし、地域の方も市長に伝えたから「あそこの橋、直るんやって。あそこの踏切、直るんやって」となるんですよ。そうすると、ちょっと自分でプレッシャーをかけすぎじゃないかなと思うんですよ。近藤市長の時代だと思うんですが、大谷踏切を直してもらえるんですかと質問したら「あなたが定年退職するまでには大丈夫」と言われましたが、私ももう62歳なんで、やっと実現できるようになりましたけれど、立ち退きがまだあと2区画くらいあります。立ち退きするらしいので、坂を下りて踏切を渡って全労災までの道が40年ぶりくらいにできるんじゃないですかね。阿漕の津興橋も直るみたいですし、地域に行って、無難に過ごしてもらうのはいい

いんですが、あんまりプレッシャーをかけていただくと職員の皆さんも大変なので、その辺り、よろしくお願いします。

渡辺委員長 総務部長、よろしくお願いします。

総務部長 ストレスチェックは必要だと思っております、今年度4月に予算化をし、正規職員だけではなく、臨時職員も全て受けていただくよう実践いたしました。そのうえで、課によっては、残業が恒常的になっているところがありまして、事務量の総点検の中で、それが恒常的なのか臨時的なのか、例えば、災害が起こったとか、構造的欠陥なのかを分析しておりまして、必要なところには必要な配置を来年4月にはできるように進めております。それと、できることとできないことをはっきりしないと駄目ですね。本当に何もかもできますというのは、自分の首を絞めるといいますか、心を病めると思います。

葛西副市長 総務部長が申し上げたように、職員管理は総務部長が対応してもらって、ストレスチェックを実施する中で、事務総量の点検を図りながら円滑にしていきたいと思っており、私も、総務部長以下、人事課長も対応しております。大きい意味で、前葉市長のスタンスは政治家として、自分の発想もさることながら、市民の本当に求めるものは何なのか、市長は代表選手なんだと、その中で取捨選択権は自分にあるけれど、よりよいまちづくりをしていくには市民と向き合って、自分のものにして、的を外れないようニーズを把握してまちづくりをしていきたいというのが根本にあります。このため地域懇談会など地域の皆様と接する機会を作っておりますが、今、言われるように、土日を使って地域懇談会をやっており、そこに関わる職員は大変なところは大変です。人的に足らなければ必要な人員を配置し、市長と職員と連携して市民の皆さんのために、時期を逃さず迅速に、スピード感溢れる中で対応したい。総務部の対応と地域連携課の取組がタイアップして円滑に業務を推進していきたいと思っております。

渡辺委員長 ありがとうございます。それでは、二神委員よろしくお願いします。

二神委員 3点ほど、思ったことを言わせていただこうと思います。まず、最初に前半本文と後半の資料なんですけど、資料が97頁あり、本文が87頁と、すばらしいと思います。この9年、10年で、津市が行財政改革をこれだけ取組んだという成果ですので、これだけの量があつて大変だっただろう

と、これだけの成果をあげた、実行してこられたと、大変すばらしいと思
い見させていただきました。

二つ目は、前半の本文「3 これからの行政経営の姿」と「4 創出の経
営の推進」が内容的に非常に良く似ているところがあり、どちらもこれか
らのことを書いてあるので、もう少し見やすいといいなと思いました。美
文が続いておりました、美しい文章でいいなと思うんですけど、3章と
4章が似ていて少し気になるなと思いました。

それから、今日頂いた概要版なんですが、1、2、3の矢印をして4を
書きたかったというのがあると思いますが、ちょっと見づらいのかなと思
います。それと4の下の「市民の皆様が合併して良かった」というのが、
3の一番下のまとめも「合併して良かった」となっているので、前に戻っ
ちゃっている、そこが気になることです。また、私から見て、今、合
併して良かったという言葉が、10年目でどうなんだろうと思うんですね。
先ほど平成28年1月で合併から10年ということでしたけど、同じ平成
28年1月に成人式を迎える人達は、合併して良かったって言わないと思
います。この人達は10年前は小学生ですから、合併前のことなんて知ら
ないですよ。今の時期に、これが将来の目標にはぴったりではないので
はと思いました。

渡辺委員長 葛西副市长、お願いします。

葛西副市长 確かに今までやってきたことは丁寧に書いているんですが、事務方も
「3 これからの行政経営の姿」と「4 創出の経営の推進」のまとめ方を
試行錯誤しながらしているところがあります。何が4章で言いたいのか、
3章と4章の役割分担は何なのか、私も感じるところでございますので、
もう少し精査させていただきます。また、確かに合併して良かったとい
うのは、「1 計画策定にあたって」か「2 これまでの行財政改革の取組と
成果」のところを書くならともかく、これから展開していく中で、このフ
レーズはちょっといかなものかとも思います。

渡辺委員長 井熊委員、どうぞ。

井熊委員 一番下の「市民の皆様が合併して良かったと心から実感できる津市づく
り＝風格ある県都・津市の実現」なんですけれど、「風格ある県都・津市
の実現」という言葉はここで初めて出てくるんですか。総合計画で出てく
るんですね。

- 渡辺委員長 葛西副市長、どうぞ。
- 葛西副市長 津市総合計画で出てきます。絶えず計画ものには出てまいります。
- 渡辺委員長 皆さんからの意見をいただきましたが、他に何かございますでしょうか。川喜田委員、どうぞ。
- 川喜田委員 先ほどのお話の中で、津市総合計画と行政経営計画は違うんだと、それで、夢の話は総合計画で謳っているの、行政経営計画ではあまり必要ないのではないかということですが、そこがいまいち分かりにくい。総合計画と行政経営計画の違いをもう一度、ご説明いただけますでしょうか。
- 渡辺委員長 それでは葛西副市長、お願いします。
- 葛西副市長 総合計画は、710平方キロメートルの面積を擁する津市をこのようなまちを創っていこう、こういう施策でもってまちづくりを進めていこうというものです。例えば、市街地はこういうことにしていこう、久居のエリア、美杉のエリアはこういうようなまちづくりをしていこうと。文教都市なのか工業都市なのか、こういう風にしていこうということを施策を含めて展開していくのが総合計画です。津市総合計画は、津市議会で議決を得ていまして、こちらにも第三者委員会があり、前期と後期に分けた計画となっています。そして、新たに加わってきたのが「まち・ひと・しごと総合戦略」というのがございます。概要版では「新たな潮流への対応、地方創生への対応」のところ、「まち・ひと・しごと総合戦略」を噛み合わせています。この戦略は、従来からの総合計画に加えまして、少子化、超高齢社会、人口減少、そういったものが全国のテーマとなっている中で、東京一極集中の是正、U I J ターンの推進などをもって、津市へ移住させてでもまちづくりを展開していこうというのが加わってきた。総合計画と総合戦略が合わさって今日の津市、将来の津市をこうしていこうと絵を描いているのが総合計画です。
- そして、私どもはまちづくりを計画していく上で、職員も含めて、どういった経営基盤で、どういった原動力で進めていくべきなのか。車でいえば3500ccのエンジンを載せるのか、550ccを載せるのか、車で例えれば、それでもって前進していこうと、まちづくりをしていこうというのが経営的な方向であり、こういう経営感覚、こういう方針でもって、

まちづくりを時期を逃さないようにやっていこうということです。その部分をどこまでこの計画に書き込むべきかというのをご意見をお伺いしながら進めていこうと、まちづくりを進める展開の中で、民間の経営感覚も入れた中で、こういうようにしていこうというのが、行政経営計画なんですよ。そういった意味では、攻撃型というのが総合計画とか総合戦略なのかなと、また、守備に値するのが行政経営計画なのかなと、それが合い重なって試合をやっていくというイメージだと考えています。

川喜田委員 分かりました。夢だとか行きつくところは総合計画であって、それを達成するための一つの手段でいいんだと、その部分の議論だということですか。

葛西副市長 これからは人口減少社会です。一部には三重県の中にも、消滅可能性都市というのが取り上げられていまして、南勢地区の方は近い将来20年後には市そのものが無くなるんじゃないかと、そういう危機感もあります。そのような中で、政策として、他市に負けないような原動力、エンジンをもって、まちづくりを推進していこうというのが行政経営計画かなと思っています。

渡辺委員長 伊藤委員どうぞ。

伊藤委員 世の中はすごいスピードで動いていますので、津市の在り方、方向性を考えていかないと、とてもじゃないけど、ついていけないんじゃないかなと思います。

渡辺委員長 葛西副市長どうぞ。

葛西副市長 都市間競争がありますので、そこに乗り遅れると大変なことになると思います。

渡辺委員長 色々ご意見を頂きありがとうございます。変化への対応については、計画内に「柔軟に」等の記載もあり、不可欠であると思います。例えば、火事が起こった場合、消防署から5分の所はボヤで済みますが、30分の所では全焼してしまいます。行政サービスは変化に柔軟に対応していくことが大切であり、今後はそういう感覚、考え方も持っていなければならないと思いました。

色々のご意見を頂きましたが、今回の案については全体的な方向感としては、大きな異論はなかったと思います。頂いたご意見を踏まえ、事務局で整理・修正いただき、次回の会議で改めて議論していきたいと思います。

それでは、今後のスケジュールについて、事務局からお願いできますでしょうか。

行政経営担当 委員の皆様から様々なご意見をいただきましたので、これを反映させて
参事(兼)課長 いただきまして、次の会議を1月中旬までに行いたいと思いますので、よろしく
お願いいたします。また、今日は限られた時間の中での会議でしたので、お気づきの
点やご意見等ございましたら、お配りさせていただいております用紙にて、ファクス
またはメールで12月10日を目途に頂戴できればと思います。以上でございます。

渡辺委員長 それでは、最後に総務部長、よろしくお願いいたします。

総務部長 本日はお忙しい中、ご熱心に活発なご議論をいただきましてありがとうございます。
今日、賜りましたご意見等をしっかりと書き込むのと、次回の1月にほぼ全編がご
提案できると思います。特にこれから5年間でやっていく「4 創出の経営の推進」
をしっかりと具体的な事例も提案しながら、最終的なものにしていければと思っ
ております。皆様におかれましては引き続き、ご指導ご助言を賜りますようお願い
申し上げます。ありがとうございました。

渡辺委員長 それでは、本日はこれで終了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。

— 終了 —