

## 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委員委嘱式及び第1回会議
2 日時	平成26年12月10日(水) 午後1時30分から午後3時30分まで
3 場所	津市役所本庁舎 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、中津多喜郎、渡辺義彦 (50音順、敬称略)</p> <p>(市の出席者)</p> <p>市長 前葉泰幸 総務部長 盆野明弘 総務部次長 溝田久孝 総務部行政経営担当参事(兼)行政経営課長 浅井英幸 行政経営課調整・行政経営担当主幹 脇田光之 行政経営課主査 加納直樹 行政経営課主査 本多裕樹</p>
5 内容	<p>(1) 津市行財政改革推進委員会委員の委嘱</p> <p>(2) 市長あいさつ</p> <p>(3) 委員長の選出</p> <p>(4) 委員会の運営について</p> <p>(5) 津市の行財政改革に係る取組状況等について</p> <p>(6) 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 ただいまより、津市行財政改革推進委員会委員委嘱式及び第1回会議を開催させていただきます。

委員の皆様には、大変お忙しい中ご出席いただき、誠にありがとうございます。

本日、委員会の委員長が選出されるまでの間、進行を務めさせていただきます。行政経営課の浅井でございます。どうぞ、よろしく願いいたします。

それでは、推進委員会委員の委嘱式を行いたいと存じます。今回、委員として10名の皆様方にご就任をお願いしております。ただいまから、委員に就任いただきます皆様方のご紹介とともに、市長より委嘱状をお渡しさせていただきます。

<市長より、井熊委員、伊藤委員、川喜田委員、佐藤委員、寺家委員、竹株委員、辻岡委員、渡辺委員の順に委嘱状交付>

行政経営担当 参事(兼)課長 委員の皆様方、今後とも、よろしくお願い申し上げます。

本日は、ご就任予定の中部学院大学経営学部教授であります二神様におかれましては、所要のため欠席との報告をいただいております。また、公募委員のお一人であります中津様についても、現在、ご不在となっております。

それでは、津市行財政改革推進委員会委員の委嘱に当たりまして、市長よりご挨拶申し上げます。

市長 失礼いたします。

本日は、津市行財政改革推進委員会の委員に10名の方を委嘱させていただきました。それぞれ、皆様方大変お忙しいところ、私どものこの委員会にお時間を割いていただくということで、まずもって感謝を申し上げますとともに、行財政改革は非常に重要な事項でございますので、お力をお貸しいただきますようよろしくお願い申し上げます。

現在の行財政改革の計画は、平成19年度から平成27年度までの9年間ということでございます。来年度でこの計画が一応終わることになってございます。平成18年に津市は合併をいたしましたので、合併してすぐに行財政改革の在り方を検討した上で、9年間の計画をつくろうと、合併後10年間でまちの姿をしっかりとつくっていかうという中で1年検討

して9年間ということで、平成28年3月31日をターゲットにしてきたというものでございます。

言葉の意味で言えば、行財政改革ということになりますから、改革する必要性があるということは何か悪いところがある、あるいはもっと良くできるところがあるということの中で考えた計画だろうということになります。しかしながら、私が思うには、合併をしてすぐのところなので、むしろ新しい行政を作っていくような計画でもあったらと思います。ただ、つくるにあたっての諸々の予定というのがたくさんございまして、例えば、合併前の職員数3,119人おりました。当然、10の市町村が合併すれば効率化が図れるだろうということで、これを2,500人に向けて職員数を減らしていこうということを出したわけでありまして、その3,119人というのは、多すぎるという意味では悪い意味です。それを2,500人にしてスリム化しようとする改革であるわけでございます。そういう意味で、10の市町村がそれぞれに持っていたいいところをなるべく引き継ぎながら、そして、10が1つになったことによって、より効率的な行政運営ができるのではないかと、こういう考え方の中で作った計画であります。この達成状況は、一言で申し上げればかなり進んできた、間違いなくその方向性は大きく進んできたと思っています。したがって、今後のことを考えると、平成27年度に向けて、まずこの行財政改革の計画がどのように達成されつつあるのか、あるいは我々がもっとスポットライトを当てなければいけない部分なんだけれども、いまひとつ不十分だねというところがどういうところにあるのか、ということを見出していきたい、チェックしていただきたいということが大きな課題であります。

加えまして、その次にどうするのかという話もあるわけですが、2,500人まで減らしてきたから、もっと減らすのですかというようなことか、あるいは10の市町村の合併により効率化が図られてきたから次のステップをどのように、さらにスリム化していくのか、あるいは、さらに効率を良くしていくのか、ということを考えるわけですが、むしろ私は、ここで、少し自然体というか通常モードで行政という組織をどうしていくのかということを経営者の皆さん、たくさんご参加をいただいていますので、企業ベースに基づけば、企業経営をよりいいものにしていくということになるわけではございますが、私ども、ここで行政経営ということを経営において進めなければいけないと思っております。

私自身は、3年半前に市長にならせていただいてから、ずっと、この津市という自治体をどう経営していくかということに心を配ってきたつもりでございます。その中の1つとして、この行財政改革をしっかりと進めると

ということもございました。しかしながら、もう少し大きく言えば、この自治体の経営をより市民の皆さんにとって、喜んでいただけるものに、ご満足いただけるものにしていくということが、私にとっての大きなミッションでございましたし、その点では今も日々、そういうことを頭に置いて進めているつもりでございます。行政経営として、どういうコンテンツが、今後、考えられるだろうかということをお考えれば、1つは職員数2,500人、この2,500人が市民の皆さんのお役に立てるような仕事の仕方をするのか。これを今後、増やしていくとか、あるいはまだ減らしていくとかいうよりも、この2,500人という人的資源をどのようにより効率的な組織の人材にしていくかということが大きな課題でございます。

もう1つ、加えまして、財政はどうかということになるわけですが、10年目を迎えて、来年の1月1日の広報津で財政の面のチェックを加えた表をお出していくつもりなんですけども、今のところ合併特例債という合併した市町村だけが使える非常に有利な地方債をうまく活用しながら、かつ合併前の借金、これは10年で返しますが、900億円くらいあったんですが、それを300億円まで返しているわけでございます。そういう意味では、財政的にはしっかり健全な基盤ができてきたと思っております。そして財政調整基金については、私の就任前は149億円でしたが、191億円まで額が上がってまいりました。3年間で42億円増やしてきた基金を、市民の皆さんに対してどうサービスに使うかというようなことも、今、考えなければいけない。そういうコンテンツがございます。

もう一つ、戦略というのを考えるべきだということを思っております。戦略は戦略ですね。これは、私としては、特に職員がどう動くかということだと思います。

私は、全ての職員研修に自分の時間を1時間もらって、職員に語りかけているんですけども、いつも、職員に対して、皆さんの初心はどうだったか。市役所に入ろうと志を立てたときにどういう志を持ったか。それは市民のために尽くしたい、少しでもいい仕事をして、市民の皆さんに喜んでいただけるような行政サービスを提供したいという気持ちで入ったはずであります。その気持ちは、どうしても市役所という組織の中で、日々その組織の理論に乗っかると、あるいは寄りかかると、市民サービスということよりもこの組織を守ろうとする、あるいはこの組織の中のある部、ある課の論理をどうしても貫こうとしてしまっていないか、もう一回原点に帰ろうよ、という話をよくします。そんな中で、おそらく職員は、それじゃ私も一生懸命もう一回原点に戻って、市民のために働きたいんだけど、それをみんながそうするのであれば、そういうふうになるよね。だ

けど、自分の上司が、「そこまで頑張らんでもええやないか」「もうちょっと楽したらええやないか」というふう上司から言われたり、あるいは、徹底的に市民に寄り添っていかうとしても、「それは、他にもいろいろ考えなあかんこともあるんで、そこまでは無理やに」と言われたときにどうするのかという、そんな職員のいわば依るべき、言葉は難しいですが行動規範とでも言いましょうか。この組織はあなたのそういう行動をきちっと支えますよと、あるいは正当化するように組織として守りますよ、というようなものがないと、職員も存分に目指す方向に力を発揮できないんじゃないかと、こんな感じがいたしております。そのことを実は、今年の一年間、行政経営担当で考えてくれと、それは職員が自ら考えてくれと宿題にして出しております。その中で、出てくる行動規範のようなものを、うちの職員みんなが共有して、それに依ってみんなが動けば、もっとこの組織は力を発揮できるんじゃないかと思っております、それを目指しております。果たして、どこまでそれが浸透するのかは分かりませんが、幸い、今、幹部の人達は、合併後10年目を迎える中で、合併した時にまだ幹部じゃなかった人達です。割と新鮮な気持ちで合併後の津市の経営にあたっております。そして、2,500人体制ができましたので、今年4月1日に入ってきた人たちから、だいたい退職者の数だけ採用ができるようになりました。したがって、今年は108人が入庁いたしまして、やっとな若い人たちの姿もだいぶ見るようになりました。しばらく、ずっと減らしている間は、今年の新採はどこにいるんだといって市役所中探しても減多に会わないという感じだったんですけど、今年、やっとな若い人たちの姿を見るようになりましたので、今、この組織は活力を取り戻しつつあります。そして、未来に向かって、行政経営どうやっていかうか、市民の皆さんにどれだけお役に立てるようになるかという、非常にエネルギーに満ちた組織になりつつございます。

ぜひ、行財政改革推進委員会の皆様の大所高所からのご意見、アドバイスをいただくことによりまして、この津市役所をもっと活力のある、元気な市役所にしていきたいと思っておりますので、どうぞ皆様よろしくご協力の程お願いを申し上げます、挨拶とさせていただきます。

ありがとうございます。よろしくお願いいいたします。

行政経営担当 参事(兼)課長 続きます、本日、ご出席をいただきました委員の皆様から、お一人ずつ自己紹介をお願いしたいと存じます。名簿の順に井熊委員からお願いいたします。

井熊委員 井熊信行（いくま のぶゆき）でございます。津市で会計事務所をやっております。公認会計士でございます。津市で会計事務所を開いて30年となりますので、津市のごことは、だいぶ、まがりなりに分かってきたかなというところで、一生懸命がんばりたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

伊藤委員 キャリア・プレイス代表の伊藤登代子（いとう とよこ）と申します。よろしくお願いいたします。私は、津市のサンバレーというショッピングセンターの中に会社がございます、仕事はマーケティング企画会社をしております。主に、企業と消費者を繋げていくという仕事をしております。全国にモニターが1,800人おまして、インターネットを通じて、地域の企業と消費者を繋いで元気にする仕事をしております。よろしくお願いいたします。

川喜田委員 川喜田（かわきた）でございます。私、企業は三重トヨペットでございます、車の販売、整備等をやらせていただいております。どんどん技術が進んでまいりまして、今のところはハイブリッドの時代と言われてますけど、実際はもうその次の時代のFCVというものがまいりまして、燃料電池車という、全く無公害の水しか出ないエンジン、エンジンと言わないですね、電気のモーターですね。これを載せた次の自動車の100年をこの燃料電池が担うんじゃないかと言われております。そういうものを次は販売していくと。アフターサービスなどの新しいことにチャレンジしてまいりたいと思っているところでございます。どうぞよろしくお願いいたします。

佐藤委員 公募の佐藤ゆかり（さとう ゆかり）と申します。三重の女性史研究会の事務局長をさせていただいております。住民目線、生活者目線、また女性の目線で皆様の議論に加われたらと思っております。よろしくお願い致します。

寺家委員 井村屋グループ株式会社の寺家（じけ）でございます。よろしくお願い致します。井村屋と言いますと、冬になりますと肉まん、あんまん。夏になりますとあずきバーということで、皆さんよく存じていただいていると思っておるんですけども、少し私どもを紹介させていただきますと、現在、国内に4社ございまして、海外は、アメリカに1社と中国に2社ございます。今、中国で1社立ち上げておまして、来年1月には開業する運

びになりました。

井村屋グループ株式会社は、持ち株会社でございますので、私どもはそこに所属しておりますけども、この井村屋グループ全体を統一するというか、いわゆる持ち株会社と言ってもその会社の下に事業会社が並んでいるというような構図ではなくて、よく言うのですが、ハブ型経営と申しているのですが、真ん中に井村屋グループ株式会社という持ち株会社があって、その周りを囲んでいて、それらがみんな繋がっているというという状態で経営をしていこうということでやっております。

私も津に生まれ育って、62年になりました。こちらに帰ってきてからも40年になりますので、ぜひとも津市のお役に立ちたいという思いでございます。よろしくお願いいたします。

竹株委員

豊が丘からまいりました竹株（たけかぶ）といたします。私は、市長の話にもありましたように、財政、そして組織風土が大事だというふうに考えておまして、微力ではありますが、行政の本当の進め方、在り方みたいなものを引き続き、これからもみなさんと一緒に参画させていただきながら、考えていきたいと思っております。どうぞ、よろしくお願いいたします。

辻岡委員

連合津の辻岡でございます。私も津に住んで61年、ずっと津で一步も津から出たことがないんですが、市長ともいろんなお話をさせていただく中で、まったく外を知らないの、いいまちだなと思っておるんですけども、いろんな人からいろんなことを聞いたり、私が前の会社に勤めておるときは転勤族がいろんなところから転勤してきまして、ここへ来ると、家を建てたいという話をよく聞きますので、いいまちなんだなと思っておったんですけど、いろんなところへ出張に行ったりするとあまりいい話を聞かないと、そんなこともありまして、もっともっと市長を中心にPRするまちになっていけたらなと思っております。

連合津は105の企業が組合に寄っていただいているのですが、大きなところ、有名なところも入っております、そんなことで105あります。よろしくお願いいたします。

渡辺委員

百五銀行の渡辺でございます。よろしくお願いいたします。この委員会は、実は平成20年の中期から委員を拝命しておまして、進捗状況を拝見していると、粛々と進められておられるということで非常に感慨深いものがあります。ただ、市長のご挨拶にもございましたけれども、やはり、世の中が当時とは6年経って随分変わってきていて、予想はされていた部

分はあるんですけど、それ以上に変っているところがあって。ですから、悪くはないんだけど、周りの変化で変えざるを得ないものも出てきているのもまた事実であります。私どもは、最近支店という愛知県の方に出しております、最近岡崎、三河まで行ってまして、三河方面という若い人も多いですし、産業集積が非常に進んでいるというところで、そういうマーケットの中で利益を求めた中で三重県よりも、というところを求めざるを得ないという状況です。津市は、一人当たりの貯蓄率が全国一高いまちでございまして、銀行にとっては非常にありがたいまちでございまして、気候風土も穏やかでとっても住みやすい良いまちでございまして、ただ、先ほども言いましたように、周りの環境が変化して変えざるを得ないもの、変えなくてもいいもの、この辺の見極めをしなければいけない時代であるということで、引き続き精一杯務めさせていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

<中津委員に委嘱状交付>

中津委員 遅れまして申し訳ありません。公募委員で選んでいただきました中津多喜郎（なかつ たきお）といいます。私は、半分は仕事して、半分は主に文化のボランティア活動をしてまして、県の審議会の委員もさせていただいています。昨日、少し、私としては発見がありまして、石水博物館へ行ってから香良洲神社に行きまして、そこに土清の祠があることが分かりまして、非常にご無理を言うて祠を開けてもらったら、土清さんの木簡がでてきたんです。ということは、土清さんが香良洲神社に行ってますということがある程度証明されたんです。昨日ずっと寝ずに分厚い書簡を読んでいたんです。私やっぱり思うんですけど、これも、人づくり、人とのつながり、これはひいては津のまちづくりになっていくんではないかと、いろんな観点から物事を見たいので、今回の行財政改革推進委員会の委員に就任させていただきました。そういう観点で考えさせていただきますので、よろしく願いいたします。

行政経営担当 以上をもちまして、委嘱式を終了させていただきます。申し訳ございません。市長につきましてはここで退席させていただきます。

市長 よろしく願い申し上げます。ありがとうございました。

<市長、退席>

行政経営担当 参事(兼)課長      それでは、これより、津市行財政改革推進委員会第1回会議に移りたいと思います。

なお、大変恐縮に存じますが、委員の皆さまには大変お忙しい中、ご出席をいただいております。本日の会議につきましては、委嘱式を含めて2時間程度、午後3時半を終了予定とさせていただきたいと思っておりますので、議事進行にご理解、ご協力を賜りますようよろしくお願いいたします。

また、本日は、説明は概要とさせていただきまして、実質的なご議論は次回以降と考えておりますので、併せてよろしくお願いいたします。

それでは、事項3の委員長の選出について、お願いしたいと存じます。

<委員長の選出について説明>

伊藤委員              ご推薦してもよろしいでしょうか。長年やっております渡辺委員を推薦します。

行政経営担当 参事(兼)課長      ただいま、渡辺委員の推薦がありました。渡辺委員いかがでしょうか。

<「賛成」の声あり>

渡辺委員              かしこまりました。

行政経営担当 参事(兼)課長      それでは、委員長につきましては、渡辺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。

<渡辺委員、委員長席へ移動>

行政経営担当 参事(兼)課長      それでは、委員長より一言ご挨拶を頂ければと思います。

渡辺委員長              今、委員長にご推薦いただきました渡辺でございます。ご挨拶の中でも申し上げましたが、平成20年の中期実施計画の委員会から委員を務めさせていただいております。これも先ほど申し上げたことでございますが、平成20年はちょうどリーマンショックの真ただ中で非常に景気も悪くて、大変な時期に委員会がスタートしたというのを覚えていますし、当時

は津市が合併して、間がない時期でございまして、各旧市町村のいろんな施設を委員で拝見して、こういう施設はここにあるんだということが分かったという状況です。それから6年が経ちまして、随分、行財政の改革も進捗しておりますけれども、市長のご挨拶にもありましたように、新たな観点でやるべきことも出てきていることも事実だと思いますし、従来の計画が、まだ道半ばで完遂までいっていない部分もある。こういったことを踏まえて、委員のみなさんには是非活発な議論をお願いする中で、よりよい津市のために行財政改革を進めていくという観点で答申を出していければと思っておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

行政経営担当 参事(兼)課長 よろしく申し上げます。それでは、委員長に議長をお願いいたしまして、議事の進行をお願いしたいと存じますが、その前に少しお時間をいただきまして、本日の市側の出席者を紹介させていただきます。

<事務局職員を紹介>

行政経営担当 参事(兼)課長 それでは議長、よろしくお願いいたします。

渡辺委員長 それでは、早速でございしますが、事項書の4番、当推進委員会の運営について、でございます。まず、事務局から説明をお願いいたします。

<委員長職務代理者の指名について説明>

渡辺委員長 指名せよとのことでございますので、私が、もし出席できない場合の議長、議事進行をお願いする職務代理者でございますけれども、実は、この中に竹株委員とは、中期のときから一緒にさせていただいておりまして、活発なご意見をいただいております。そういった過去の経緯が必要な場合もどうしてもございますので、私としては職務代理者については、竹株委員にお願いをしたいと思っております。皆さま、ご異議ございませんでしょうか。

<「異議なし」の声あり>

渡辺委員長 ありがとうございます。それでは、私の職務代理者として、竹株委員をお願いいたします。

竹株委員 よろしくお願ひします。

渡辺委員長 職務代理者については、竹株委員にお願いするということにさせていただきます。引き続き、事務局から説明をお願いします。

<会議の公開について説明>

渡辺委員長 この会議の議事録について、内容を津市のホームページに載せられるんですね。ホームページで公開をするということでございますけれども、この件について、このまま進めてよろしいでしょうか。例えば、固有名詞とかそういうものが出たときは、不開示にするケースもあるということで、ご理解いただければと思います。それでは、公開ということによろしいでしょうか。

<「異議なし」の声あり>

渡辺委員長 基本的には、公開とさせていただきます。どなたか聞きたいという方がみえれば、ここで傍聴していただくということを含めて公開とさせていただきます。事務局から、他に何かありますか。

<推進委員会の運営について説明>

渡辺委員長 ありがとうございます。ただいま、説明がございましたけれども、資料3が津市行財政改革大綱で平成19年3月に作成しています。これが平成28年3月に9年間で終了するというのを踏まえて、今後の在り方を委員会に諮問するということです。

それから、次の資料4に後期実施計画があります。前期、中期、後期と3カ年ずつ区切ってきまして、最後のこの3年間についての後期実施計画が資料4でございます。これの進捗状況を委員会の中でご報告をいただきまして、それについてもご審議をお願いしますと、そういったことでございます。この件につきまして、何かご質問等はございますでしょうか。

よろしいでしょうか。それでは、時間も限られていますので進めさせていただきます。事務局から他にありますか。

<会議録の作成、会議録の署名について説明>

渡辺委員長       ただいま、会議録の作成について、ご説明がございました。それでは、会議録については事務局から説明していただいたとおりに進めさせていただきますと思います。

それと、毎回、出席いただいた委員の2名の方に会議録への署名をお願いすることとなっていますけど、会議録の署名については、第1回でございますので、名簿順に井熊委員、伊藤委員から順次ということをお願いしたいと思いますので、よろしくお願ひします。

続いて他に、何かありますか。

行政経営担当       事項書の5番、津市の行財政改革に係る取組状況について、説明させていただきます。

＜「津市行財政改革大綱及び津市行財政改革後期実施計画」及び「津市行財政改革後期実施計画に係る平成25年度の取組結果」について説明＞

渡辺委員長       ありがとうございました。大変多岐に渡っておりますし、あまり聞ききれない言葉もありますので、そういった部分も含めて、ご質問などございますでしょうか。

中津委員       津市の行財政改革後期実施計画は、平成25年度から平成27年度の計画だと思うんですけど、平成25年度はもう既に終わっています。平成26年度は、ほとんど終わっています。事業によって継続されているものもあります。この場合、果たして、ほとんどの事業は、この計画の中では1年半が終わっていることになるので、そのあたりの取組の整合性はどうか、それが1点。それから後期実施計画の2ページ「2 後期実施計画策定の趣旨」の6行目ですけど、「特に課題がある取組や未処理となっている事項について」とありますが、具体的にはどのことを指しているのか、分かる範囲でお答えいただければと思います。それから、もう1点、6ページですけど、「(4)健全な財政運営の在り方 ア 自主財源の確保による自主財源比率の向上を図ります。」とあります。今後の超高齢化社会の中で、果たして可能なかどうか。さらに「ウ 公共工事のコスト縮減を進めます。」とありますが、今後、果たして、コスト縮減は可能なかどうか。この4点について、教えてください。

渡辺委員長       事務局、よろしいですか。

総務部長

総括してお話させていただきますと、この行財政改革は、前期・中期・後期と3年ずつの区切りで、それぞれの進行管理を委員会にお願いしております。前期は、例えば、165の取組項目を設定しまして、できたもの、引き続き中期で取り組むもの、そして将来にわたるものという流れの中で、中期を新たに策定しています。同様に、中期で目標を達成したものを除外しまして、新たに発生した取組を含めて、後期実施計画として91の取組をさせていただいています。平成25年度については、いろんな決算が9月、10月に出てまいりますので、数値化という意味でも例年この時期に平成25年度の1年間の数値的な取組結果を公表させていただいて、そして、平成26年度、平成27年度に向けて、この数字を目標に新たにどのような取組を評価していけばこれが達成できるだろうかということをご議論いただいています。

今回は、第1回となりますことから、膨大なこの資料を先にお手元にお送りさせていただいて、ご吟味の上でご議論いただければありがたかったのですが、平成25年度の数字があがってきたのが直近でございまして、先ほど、参事が申し上げましたように次回以降に、本格的な議論の中での下資料というベースとして目を通していただきながら、次回からの会議でご利用いただければと思います。

それから、財源についてでございます。今も市長が申し上げておりましたとおり、合併時点で1,200億円くらいの借金がございました。私どもの債権というのは、借りてから1年か2年据え置いて、それを10年間で均等に返していくこととなります。合併後9年経ちますと、合併前の借金が全部返せることとなります。今は、新市として借金ができてきたと。同じように1,000億円に見えるんですが、過去の合併以前の借金につきましては、例えば、その中の5割とか7割とかを返さないといけないとかルールがございまして、これは例えば、10億円を返す中で、ある特定の補助金とか交付税のメニューに乗ると、この借金が可能になりますというような許可をいただいて、例えば10億円返すときに国から3億円足してもらって返していく。これは見かけは10億円ですけど、3億円は国からやってきますので、7億円のを毎年返していくこととなります。最近、合併前の10年間は国からの交付税が少なかったもので、大半が津市独自で返済していたものが多くを占めていた。こういった重い比重のものがこの10年間でほぼ無くなりまして、今、新たに合併特例債のように、例えば100億円を借りても、実質的には10年間で30億円の負担で済むというような有利な財源に全部乗り換えることができましたので、見か

けは財源としては一緒なんですけど、我々が返していく借金の負担は、極端に申しますと 1/2、1/3 に減っています。そういう中で、できるだけ財政調整基金という何か事業を立ち上げる時の離陸用の財源を持ちまして、なるべく健全な形でいろんな事業に初期投資をやりたい。数字的には膨らみますけど、中身の借金が、国からの交付税のメニューで負担が楽になっているという中で、コスト軽減も図りながら、有利なものを組み合わせる投資をしていくというようなことを市長は申し上げたと思います。

それから、サオリーナ等を含めまして、いろんな投資、これが合併特例債で、最高で710億円程度の投資ができる許可をもらっておりますけども、実際は580億円から600億円くらいの規模の投資をやりたいと思っています。生活に根差したどうしても欠かせないものに限って、この合併特例債を使いましょうと、この合併特例債は、いくら有利な財源であっても借金です。みなさんご存知のように、例えばゴミの処分場、斎場、そして老朽化したスポーツ施設を一堂に集め効率化を図るスポーツセンター、こういう大きな4大プロジェクトを基に、10の市町村が持ち寄ったものを吟味いたしまして、本当に最低の範囲の投資でやっていきたいと思いますというのがスタートでございます。合併後の10年間の中では、すべてがなかなか難しいなと思った矢先に、東北の震災でさらに5年間の延長をいただくことができました。10年でやらなければいけない、少し無理をしなければならぬことが、15年の期間の中で少し無理が楽になるような形で国の法律も制定されましたので、行財政改革について、平成27年度で終わって平成28年度に向かうちょうど新しい合併10周年以降の中で、財政の骨格を整理しながら、行財政改革を伴いながら新しい次のまちづくりに向けてがんばっていききたい。そのような指針を先生方にいただければと思っています。今日は、過去の平成25年度のここが悪い、あそこがいい、ということではなくて、配布させていただいた参考資料の中で、新たな平成28年度からの取組を、私ども職員のみだけではなかなか分からない、気が付かない、こういったものを先生方の新しい目、新しい感覚、そして今までのご経験の中から、ロードマップのご指示をいただきたいというような気持ちで説明させていただきました。よろしくお願いたします。

井熊委員            よろしいですか。初めての委員会の出席なもので。そもそもこの委員会  
は諮問を受けているのでしょうか。

渡辺委員長        今のところは、諮問はこれからになっています。

井熊委員 今日の段階では、今、説明がありました部分についての質問ということ  
でよろしいでしょうか。諮問はまだ受けていないということですね。

総務部長 平成28年度以降の行財政改革に向けて、改めてきちんとした形でお願  
いさせていただこうかと考えております。今日のところは、委員会のスタ  
ートに当たって、共通の意識を持っていただきたいというような会議でご  
ざいますので、よろしく願いいたします。

井熊委員 9年間の行財政改革大綱を決めたということで、この大綱自体は、この  
委員会で決定したのですか。

渡辺委員長 この委員会が諮問を受けて、答申して出来上がったということです。

中津委員 財政のことについて、少し聞きたいんですが。

行政経営担当 申し訳ございません。本日は、時間の都合もございまして、財政とか総  
参事(兼)課長 合計画は次回でお願いしたいと思います。現在、一般会計は1,100億  
円程度の予算を持っておりますけど、財政状況等について次回以降でご説  
明させていただきたいと思っています。

渡辺委員長 財政の状況については、前期の委員会でも話が出ました。ここに書いて  
あるのは、市税と各種の収納金に係る収納率、これも具体的な提言として  
答申に入れたと記憶していますし、もう1つ、これ以外のところであるの  
は、例えば、いろんな産業を興す、起業する、あるいは誘致をすること  
による税収の拡大、公共事業のコスト縮減については、同じ道路を少し前は  
下水道の工事をしていて、埋めて、また別の工事をしているという非効率  
な工事をやっているの、こういった非効率な工事の進め方を含めて見直  
してもらうことで、コスト削減を図ってくださいと、こういう答申をした  
覚えがあります。そういったところも踏まえてということですので、細か  
い部分は議論の中でお話いただければと思います。

それでは、他に事務局から何か説明はありますか。

<「平成28年度以降の新たな行財政改革、行政経営の在り方等」につ  
いて、各委員に意見を求める>

渡辺委員長 ありがとうございます。次の大綱と言いますか、方向感と言いますか、

津市の行財政改革を検討する上で、こういう視点で、こういったことにと  
いうことですね。非常に難しいかも知れませんね。

竹株委員

今の説明は、聞こえ方として、手段論の議論みたいに聞こえたんだけど、  
だったら、その前に、今回の9ヶ年計画でもあったように、市の総合計画  
というか、ビジョンというか、もっと大きな計画を皆さんお持ちで、その  
中の手段として行政経営とか、あるいは行財政改革の取組というのがある  
と思うんだけど、そこを置いておいて、さあ手段どうだとなると発想とし  
て出にくい。出ないということはないんだけど、ちょっと出にくい。やは  
り大きな総合計画なり、市が目指すところなりというのを、我々がある程  
度、少しだけでも認識した中で、手段論、あるいは戦略の議論をしていっ  
た方が私はいいように思うんです。

渡辺委員長

行財政改革というと、どちらかというと人を減らして、コストをカット  
して、効率化していくという方向があって、その流れで来ているのは事実  
だと思いますし、その結果として達成できた部分というのもあります。前  
回の9年間というのは10市町村が合併して、市長のあいさつにもありま  
したように職員の数も非常に多いし、たとえば行政の施設を見ても重複し  
ている部分がいっぱいある。庁舎や総合支所の問題も含めて、こういうふ  
うに効率化していきましようとか、どちらかというと合併後のまとめとい  
う方向感が出ていたと思うんですけど、だいたいそれが進んできて、今後  
は、たとえばコストカット、効率化という観点で本当に2,500人をさ  
らに2,000人にしていいのかどうか。それよりも、たとえば事務の部  
分をもう少し効率化を図ることで、そこで余裕ができればその分を別の事  
業に振り替えていく、あるいは行財政改革はカット、効率化という、どち  
らかというと支出を減らしていく方向ですけども、もう少し入りの方をど  
のように増やしていくか。こういうことも併せて考えていかないと、だん  
だん人が減って、自然に収益は減っていくというジレンマがあるんです。  
なおかつ行政サービスを落とせないという、もうひとつプラスアルファの  
ジレンマがあって、いろんなジレンマがある中で変化を踏まえて考えたと  
きに、入りの部分をどういうふうにして対応していくかという視点も必要  
だなと思います。こういう観点で議論が必要ではないかという、少なくと  
も思いつきみたいとところでもよろしいですね。

総務部長

言葉足らずで申し訳ありません。委員さんがおっしゃられましたように、  
きちんと私どもの骨格のご説明を2回、3回と財政、政策と説明させてい

ただ今、今日は、実は私どももこれからのロードマップを頭の中で描いておりません。その中で、今日お越しいただいた先生方はいろいろな経営ビジョンを持っておられたりとか、戦略を持っておられたりとかする中で、各委員さんが自分の中でのいろんな取組を経験論として、私どもに数値とか細かいことではなく、こういうような精神で考えてみればというような体系的なお話をちょっとでもいただければ、そこからヒントが得られないかなということ、入口論の中であんまり漠然としたものですか、と思ったものです。1つ例を簡単に細かい具体のことを申し上げたのが返って混乱したと思います。逆に先生方の頭の中にあります、こういう視点でいったらうまくいったこともあったよとか、そういう大きなお話をいただければと思っております、よろしく願いいたします。

井熊委員

要するに平成28年度、これから以降の目標をつくるために何かサジェスションはないかと、こういうお話でよろしいですか。そうすると、今日来て、すぐの思いつきでいいということですね。

後期実施計画の9ページに「住民との協働」というところがあります。その中に「住民等の思いや市政に対する期待等、現場の生きた声の的確な把握を図る…」というところがありますけども、やはり今の行財政改革といえども、利益率を確保すれば会計上は必ず財政は良くなる。でもそれだけでは行政そのものはなかなか難しいと思いますので、津市の中でそれをどうやって考えていくかということ、これを作るときにアンケートなどを取られていると思うんですけど、その結果はどんなだったのかなという思いを入れていかないと、単に行政の削減、削減というだけでは、市民に満足のいく改革にはならないんじゃないかなと、こんなような答えかなと思います。

中津委員

津市は全国にもない健全財政の自治体と思っています。ということは、今、津市はいろんなことをやる絶好の機会じゃないかなと思います。例えば大門においても寂れてますけど、そこで、私はいろんな審議会に出させていただいているんですけど、やはり、これからの津市を作っていく必要があると思うので、新しい、若い方のご意見をできるかぎり、総合計画においても、マスタープランにおいても、行財政改革においても、できましたら、こういう審議会に、極端な話ですが、三重大大学の学生を連れてくるとか、そういう発想の転換をしていただきたいと思います。私たちは凝り固まった人間で新しい発想はなかなか浮かびませんので。当然、津市は県都ですので、いろんなものを活用をできます。教育も経済もいろんな分野

が三重県の中心です。

寺家委員 最初に竹株委員がおっしゃったように、津市としてのビジョンというか、そういうものがあって、津市はこれからどうしていくんだという発想みたいなものが欲しいなと思います。これから、平成28年度以降の我々の意見を出す時に、市長のホームページなんか見てるとけっこう書いてあることがございます。そういったものを参考にしながら、津市を作り上げていくという観点でやっていければいいのかなと思っております。

伊藤委員 会社を経営していて、どういうことを常に考えているのかということをおっしゃられていて、それを振り返ってみると、私どもの会社では、常に社会の動きが大事なことなんです。今日はこのやり方でオクケーだけれども明日は全く違っているという、グローバルの世界が私たちの生活に直結してくる時代です。やはりスピード感と、社会の動き、ニーズですね。そこを行政といえども把握することが重要だと思います。

それと、さきほどお話が出ましたが CS ですね。お客様満足度、津市でいえば津市民の津市役所に対する満足度というの、行政といえども非常に大事なのではないかと。はっきり言って、お客様ですから。税金を納めてくれているわけですから。そこをきちんと踏まえなければいけないと思います。

それとあと2点は、これから、どんどん人口も減ってきます。だから、津市民がこれ以上減らないように、また、よそから増えるような施策もしなければいけない。

最後に、津市を元気にしていく起業家ですね。いろんなことをやっている起業家の育成をもっと津市は力を入れていったらいいかなと、個人的には思っております。

川喜田委員 少しぼんやりとしていて、何を言ったらいいのかなというのが、正直に言ってまだ分かりません。と言いますのも、たとえば先ほどの効率的な事業の在り方とか、定員はこれでいいのかと言われても、私には妥当なのかどうか、議論しろと言われても、私の場合はできないんじゃないかと。そうじゃなくて、やっぱり津市が何を目指しているのか、方向がこういう方向に行きたいというのがあって、それに向かうためにいろんな手段を使ってベクトルの方向がだんだんそちらの方向に寄っていくといいですか。いわゆる大きな流れというものを、平成28年度の新たなものを作る中で、どんなところに目を向けて目指していくのが津市なのかということで、い

ろいろ夢を言えとか、そういうことで、これだったら発展的に行くんじゃないかとか、そういう話だったら多少は意見が言えるかなと思います。中身の細かい手段を問われても、何か気がついたことはありませんかと言われても、正直に言ってとても私には無理かなと感じます。

それと、先ほど中津委員がおっしゃられましたが、今までの考え方の中に、具体的に一つ一つ PDCA を回すために、チェックも必要でしょうし、本当に平成 28 年度以降に夢を持って、というのであれば、若者の意見というか、以前も三重大の教授の話にもありましたが、たとえばブランドづくりといいますか、夢を実現していくためにはどういうことが必要なのか、3つの条件みたいなものを挙げてらっしゃいましたけども、1つは、よそ者、1つは若者、もう1つはバカ者だと。あいつは、あんなことを言っているというくらいバカなことを言うくらい、そういうことを入れないとなかなか組織的に出来あがったものの中で、その延長線上で次を考えても根本的に夢を語ったり大きな改革というのはできないのではないかな。そういう意味では、将来を担っていく若い方たちが、どんなことを津市に望んでいらっしゃるのか。津市には三重大もあって、短大も専門学校もあって、人口に対してものすごく学校が多いですよ。ところが、まちの中心を見ると若者の姿が全然見えない。津の港に行っても見ないし、お祭りのときだけで、それ以外は若者が出てきてるのを見たことがない。実は、大変違和感を持っているんですけど、そういう意味では、若者が何をいったい津に対して望んでいるのだろうか、どうすれば津市が活性化していくのかという、その辺りの話であれば、多少は意見が出せるのかなという気がしますが、個々の問題を吟味してというお話になると、これは、私では、なかなかという感想だけで申し訳ありません。

渡辺委員長           津市は10年間の総合計画がありますよね。あれは、最終年度はいつですか。

総務部長           平成25年度から後期が5年間。これが終わると新しい総合計画ということになっております。前期5年、後期5年で10年間をまず合併後はやってきて、これが平成29年度で終わりますので、平成29年度で平成30年度以降のものを作り上げていくということです。

実は、これまでのように前期、中期、後期の字面を追っていく会議でございました。そういう趣旨で申し上げたんですけど、私ども、今までの10年間はこれはこれで目標は達成してきたこと、そして、今から平成28年度以降で作り上げていくものは、先生方がおっしゃっていただいたよう

に、時代と時間が動いている中で、果たして同じことばかりをやっていていいのかと。もっと新しい目でやれば、こんな計画ならどうなんだ、というところからやってみたいなど。そういう意味で、こちらがレールを敷いてこういうのをやりたいということではなくて、全て白地でいきましょうという気持ちです。説明不足で申し訳ありませんが、そのような気持ちですので、ぜひよろしく願いいたします。

辻岡委員

いろいろなお話が出ましたけど、やっぱり、人を育てるというのが大事なのかなと思います。市長も、子育てのことだとか、小学校、中学校のことに気配りいただいていますけど、お金の面はあまり詳しく論じることはできなかったり、市の方針とかいろんなこともあろうかと思いますが、市民の目から見ると、本当にこの前の津まつりは、ものすごい人でした。踊りもしていますけど、本当にこんなに人が来るのかというぐらい来るんです。高虎楽座のときも寒い日でしたけど、結構周りにはお祭り広場に若い人がおられたんですけども、夜の7時くらいに通りますとほとんどシャッターが閉まっていて真っ暗でございます。そんなことでこれからの10年間は、子育て、教育。市長とこの前も話をしていましたら、クーラー入れる話をされたんですけども、子どもに気合が足りないとお話される議員さんや職員さんもおられるという話も聞かれましたけど、クーラーの入っていない部屋で生活している親がいるのかどうか。生まれたときから産婦人科で、汗かいたらクーラー入れなさいよということをしておって、幼稚園、小学校、中学校、高校、私立の高校はクーラー入っていますけど、子どもに気合が足りないというものの、親に気合が足りないのではないかと。各論的で申し訳ないですが、そのように子どものうちから人材を育てるということにしないと、Uターンもオクケーだ、三重大もオクケーだと言われても、なかなか三つ子の魂ではないですが、小さいときからそういうことをしてないとなかなかできないのかなと。

余談ですが、トイレに入れないから学校に行きたくないとか、和式トイレの使い方を知らないとか、そんなことまで出ますので、教育が一番大事だなと思います。

それと、津市は企業誘致も、サイエンスシティに誘致されていますけど、津市のまちの中にある企業が移動しているという企業さんもあるので、やっぱり市外、県外から新たにあそこに入れていただくようでないか、若い力も少なくございますので、本当にまちの中を活性化しようと思うと、企業に出てきていただいて、若い人が働いていただくというのが一番大事なのかなと思います。

私は、以前、繊維会社におったんですけど、残ったら勝ちだと。残存者利益を求めているいろんなこともしましたけども、今、99パーセントくらいは、輸入品なんです。国内で作っている、皆さんが着ておられるスーツなんかも、国内産のスーツなんてとてもじゃないけど、無いです。その時に、ある紡績会社の社長さんの話を聞きにいったら、次は電機ですよ、と言われてたんですよ。こうなりますと、やっぱり5年先、10年先を見ながら、流れに上手に乗っていかないとまちも一緒だと思うんです。中津委員もおっしゃったように津市の財政がいいときにそういう方向を考えないと、いろんな市で赤字でパンクしているところもいっぱいありますけど、そうならないように、若い力を入れて元気なまちづくりをと、そのように取りとめもない話でございます。

佐藤委員

今日初めてで、的外れだったり、すでに議論されていることだと申し訳ないです。人材育成と人事評価について思うんですけど、最初、市長さんが職員研修の話をされました。庁内研修だけではなく、外に出ての研修がこれからの職員さんに必要だと思うんです。例えば、民間企業とか大学、大学院。庁舎の外から知恵を取り入れる工夫が必要だなと思います。

もう一つは、同じようなことなんですけど、ワークライフバランスです。市役所のエレベータのところに、ノー残業デーのポスターが出ていました。エネルギーの節約のために、この日は残業しないで帰りましょうと書いてありました。でも、私は、それだけではなくてワークライフバランスにしていくというのもこのポスターにいれなければいけないなと思いました。育児休業を取る男性職員も増えていると言いますが、育児休業を取ることがマイナスの人事評価になるんじゃないかと、生活者の視点を取り入れた職員としてプラスの評価に繋がるような人事考課制度にしていけたらなと思います。

だから、中だけでやるのではなくて、外から知恵を取り入れる工夫をしていけたらなと思います。

渡辺委員長

これで、一通りご意見は出させていただきましたけども、なかなか津の目指している方向感が分からないので、ご意見も難しかったということもあります。佐藤委員のお話なんかは、まさしく重要なポイントになろうかと思えますし、辻岡委員もおっしゃっていただきましたが、若い人を中心とした人づくりと言いましょか、そういう観点も必要だと思います。市の今の人材の2,500名の、それがいいのかどうかという意見もありましたけど、市の現状の人員の中で新たな対応をしていくことになるかと、どこ

かを減らさなければいけないところができますし、では増やすのかという話もあるでしょうけども、そういう各論よりも、どちらかというとき皆さまのおおかたの意見としては、まず、市がどういうビジョンを考えているのかというところがはっきりしないと、という意見が多かったようです。ただ、ちょうど総合計画や行財政改革大綱の端境期になってくると思いますので、来春、市長選挙もあるので難しいと思いますけど、その辺りをある程度示していただくと、それに沿ったご意見が皆様からいただけるのではないかと、そんな感じがします。今日はとりあえずこんなところで、次回以降はそのような形でお願いできますでしょうか。

中津委員

重複する意見かもしれませんが、これからのまちづくりというのは、行政の方、経済の方、市民の方が一緒になってやっていく。これは時間はかかると思います。時間はかかると思いますが、これは市民の方も一緒になってやっていくものですので、これは本当に自分たちの津市をつくるんだという気概があるので、時間はかかるけどこれから先、素晴らしい、キラッと光るものができるんじゃないかと思います。時間はかかります。

渡辺委員長

その辺りについては、民間の投資家向けの説明会を定期的にやってまして、例えば、今後の1年間の、あるいは10年先の目指す方向性やこういう取組をしますという説明をする会ですね。皆様のおっしゃるとおりだと思いますので、行政の方も住民の方との対話をさせていただく機会を持つということが、具体的な策としては必要になるんじゃないかと思います。

この話はおそらく、次回以降でお願いすることになると思います。

事務局から、他に何かありますか。

行政経営担当  
参事(兼)課長

ありがとうございました。私の説明不足で申し訳ありませんでした。次回以降は、継続して、総合計画や予算の関係も、説明もさせていただきながら進めてまいりたいと思っております。会議につきましては、平成28年度以降の計画を平成27年度に策定しなければならないと思っております。委員の皆様方には、大変ご足労いただきますが、年6回から7回程度会議を開催して、最終的な計画をまとめあげる予定で思っております。よろしく願いいたします。

渡辺委員長

具体的な諮問事項をいただくのはいつ頃になりますか。こういう項目について答申してほしいなど。

行政経営担当 市長選挙もございますので、次回にというわけではないのですが、4月  
参事(兼)課長 以降で諮問させていただいて、当然、素案をこちらで作らせていただくの  
かなと思っております。その辺りは、いただいたご意見をまとめて作って  
ご審議いただくのか、委員会で項目をあげていただけるのかなど、いかが  
でしょうか。

渡辺委員長 やはり、たたき台があつて議論したほうが良いように思いますけど。た  
たたき台そのものに対してもご意見をいただくような形でどうでしょうか。

行政経営担当 そういう方向で、いろいろご意見も伺いながら、たたき台も作らせてい  
参事(兼)課長 ただいて、ご審議いただきご議論いただき、どんどん直していくという  
形をとっていきたいと思っております。

渡辺委員長 最終的な答申時期というのは、いつ頃になりますか。

行政経営担当 最終的には、平成27年度いっぱい策定する必要がございます。当然、  
参事(兼)課長 議会にも出していくこととなりますので、1月中旬くらいにまとめ上げる  
形になろうかと思えます。

渡辺委員長 パブリックコメントに付したりとか、そういう時間も必要ですので、来  
年の今頃には、とりあえずの形をとることです。

総務部長 第2回でだいたいのスケジュール感であつたりとか、おおまかな進め方  
の骨格であつたり、それから、今申し上げましたように、諮問にかかるま  
での骨格の体系をまずお示しすることと、それを取り巻く総合計画や財政  
のことであつたり、人づくりや、声を聞くというようなことを含めて、そ  
ういったものを体系の中にどのように位置付けて、どんなものをつくって  
いくかというたたき台を、まずは皆さんにご吟味いただき、その上で一  
番いい方法というのをここでご議論いただき決めていきたいと思ってお  
ります。

今回は、第1回ということもあつて、市長がどうしてもご挨拶申し上げ  
たいということがあつたり、ご存知のように4月に市長としての任期が終  
わりますので、これは、まだ今の段階で何も言えない。4月に新しい市長  
となったときに改めて皆さんに諮問させていただきたいということでござ  
いますので、ご理解をよろしく願いいたします。

渡辺委員長 今日、いただいたご意見の中で、若い人の意見をというのがありますが、この委員会の中でも若い人のご意見を聞いたらどうだと、こういうご意見でしたね。

中津委員 そういうことです。

渡辺委員長 そういったことを含めて、また、検討していきたいと思ひますし、次回にスケジュール感を含めてご説明いただくということでお願いしたいと思ひます。

では、本日の審議事項は以上でよろしいですか。

行政経営担当 本日は、長時間にわたりありがとうございました。閉会にあたりまして、参事(兼)課長 総務部長からご挨拶申し上げます。

総務部長 今日、貴重なお時間をありがとうございました。準備不足で、ご迷惑をおかけし申し訳ございません。実際にわずかな期間の中で、形にしななければならないことがあり、その部分で、今日いただきました本当にいろいろなご指導の中で、我々がいかに自分たちで噛み砕けるかというのは我々にとっての責務でもございます。例えば、声を聴く、対話と連携1つとっても、では声無き声を聴くにはどうしたらいいかとか、それから、大きな声、小さな声をどうしたら整理できるかと。我々にとって一言一言のご提言、ご提案がいろんな形で勉強になると思ひます。今日もいただいたものを一旦整理いたしまして、次回には、こういう視点からこういうことも考えてみた、ということをご報告させていただきたいと思ひます。

いずれにしても、市長がいつも申し上げますように、津市の皆様は本当に自治意識が高い。旧津市に始まって126年の歴史と伝統を持つ市でございますので、市民の皆さんの期待に確実に答えていけるような計画づくりに努めてまいりたいと思ひます。どうか、ご指導の程よろしく願ひいたします。

本日はありがとうございました。

渡辺委員長 委員の方から何かございますか。

中津委員 ホームページには載るんですか。

行政経営担当 会議録は作成して、掲載します。委員長にご確認いただいて、委員さん

参事(兼)課長 に署名いただくという形で少しお時間をいただきたいと思います。

渡辺委員長 本日は第1回ということで、議論というよりは感想的なことで終始しましたけど、次回以降は本格的な議論に移っていきたいと思います。

－ 終了 －