

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2回会議
2 日時	平成27年7月31日(金) 午後4時から午後5時30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、渡辺義彦</p> <p style="text-align: right;">(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) 報告事項について</p> <p>(2) 新たな行政経営に係る計画策定について</p> <p>(3) 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	総務部 行政経営課 行政経営担当 電話番号 059-229-3273 E-mail 229-3273@city.tsu.lg.jp

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2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 改めまして、こんにちは。
夏本番、まっただ中の暑さの中でお集まりいただき、ありがとうございます。よろしく願い申し上げます。
前回は6月1日に市長から皆様に対しまして、新たな行政経営に係る計画の策定というテーマで諮問させていただきました。9年間の行財政改革の取組を踏まえ、今までの行政がやってきた取組にプラスして、企業経営、自治体経営、それから新たな行政経営という、民間に学ぶんだという視点に基づいて、限られた経営資源、例えば予算でありますとか、ヒト、モノ、カネといったものを踏まえまして、もう一步、現状に満足せず志を高く持つという意味で、市民の皆様の満足度を高め、付加価値を見出すというスタンスで願わせていただきました。
皆様方、それぞれのお立場での、知識、経験を行政にご指摘いただきたいと思います。本日は、2回目の会議です。前回のご報告も申し上げつつ、今後の方向性についても説明させていただきたいと思います。
ご意見、ご要望をいただきまして、有意義な会議としていただきますよう、よろしく願いいたします。

行政経営担当 参事(兼)課長 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。
暑い中、お集まりいただきましてありがとうございます。では、会議を始めさせていただきたいと思います。本日は、中津委員と二神委員が所用のため欠席ということでございます。ご欠席の委員には、会議の内容について、後日、事務局から報告していただきたいと思います。
次に会議録への署名委員の指名についてですが、これについては、議長

を除く委員名簿の順に毎回出席委員の2名の方にご署名をいただいております。これによりますと、今回は、辻岡委員と中津委員ということになるのですが、中津委員におかれては、先ほども申し上げたとおり、所用のためご欠席とのことですので、本日は、辻岡委員と井熊委員に署名いただくこととしますので、よろしくお願いいたします。

本日の会議につきましては、午後5時30分を目途に終了したいと思いますので、議事進行によりしくご協力をお願いいたします。

本日の議題は、事項書のとおり3点ございます。第1が「報告事項について」、これは前回いただいたご意見を踏まえての報告ということと、第2が「新たな行政経営に係る計画策定について」でございます。前回の会議で皆様からご意見をいただきましたので、事務局がそれを踏まえまして、資料を作成しましたので、一括して説明いただきたいと思います。

また、現在、地方創生ということで、全国の各自治体が取組を本格化されています。地方でいろんな雇用の場、人の集まる仕組みをつくって、まちを活性化していくというのが地方創生のコンセプトですが、一方で全国の中小企業の中で7割の会社が後継者がいない。後継者がいないということは、このまま放っておくと廃業となってしまう可能性がある。これは、三重県も例外ではなく、団塊の世代の方々が経営者をされている中小企業が多い中で、その7割くらいは後継者がいない。ということは、あと10年もすると、この経営者の方々が80歳近くになられるわけです。80歳にもなると経営ということを考えると、とてもできる年齢ではないということで、ここ10年くらいこのまま何もしないでいくと、7割のうち全部が消えるとは思いますが、そのうちのかなりの割合の会社は無くなってしまいます。無くなってしまうということは、雇用の場が消滅してしまうということです。

我々、銀行の立場としてはそれを防ぐために、事業承継とか、M&Aとかによって雇用の確保に取り組んでいるのですが、今後はそういうことも含めて行政の力をいただきながら、地域の大きな問題として、行政と企業が一緒になって取組を進めていく必要があるのかなと思っております。

この辺りをしっかりしないと、魅力のあるまちづくりとか、経営の観点での地方を考えると、リスクと言いますか、課題が多いのではないかと感じております。

それでは、前置きが長くなりましたが、事項1の報告事項について、事務局の説明をお願いします。

行政経営担当 それでは、事項1「報告事項について」と事項2「新たな行政経営

参事(兼)課長 「に係る計画の策定について」を、一括してご説明させていただきます。

まず、報告事項でございますが、前回の委員会におきまして、津市の現在の行財政改革の進捗状況、特に財政状況、それから職員数、人件費の状況について、ご質問をいただきましたので、資料に基づきご報告させていただきます。

お手元の資料1をお願いいたします。

まず、1枚目ですが、これは、津市行財政改革後期実施計画による人件費及び財政運営に係る数値目標と項目ごとのこれまでの実績値をまとめたものでございます。

普通会計ベースでの人件費比率につきましては、平成27年度の目標値が19.4%と設定させていただきました。平成26年度はまだ決算の取りまとめ中ですので、あくまでも見込みでございますが、このように推移しておりまして、平成26年度の見込みで17.8%と、平成27年度の目標値は達成している状況でございます。

続きまして、経常収支比率ですが、平成27年度の目標値が90%と設定させていただいており、平成26年度時点で91.4%となる見込みでございます。

続きまして、公債費負担比率でございますが、平成27年度の目標値が15.0%と設定させていただきまして、平成26年度の見込みは13.9%を見込んでおります。

続きまして、市税収入等の確保の関係で、市税の収納率について、平成27年度の目標値が98.7%と設定させていただきました。平成19年度からの推移は資料1のとおりでございますが、平成26年度の見込みで99.0%を見込んでおります。

続きまして、広告料収入でございますが、平成27年度の目標値として1,200万円と設定させていただき、平成26年度の見込みで11,848千円を見込んでおります。

続きまして、2枚目については、合併前の平成17年からこれまでの職員数の推移を示した資料でございます。一番左が合併前の平成17年4月1日現在の10市町村全体の職員数を表したものです。その時点の正規職員数は、3,119人であったのが、削減を進めまして、平成26年4月1日現在で2,499人となり、合併時に目標と定めておりました職員数2,500人体制を前倒しで達成したところでございます。

続きまして、3枚目でございますが、こちらは平成17年度から平成25年度までの人件費の推移を示した資料でございます。一番左が合併前の平成17年4月1日現在の10市町村全体の人件費を表したもので、正規

職員に係る人件費については、平成17年度時点が258億2百万円、平成25年4月1日現在で209億7千万円となっています。平成17年度から平成25年度までの推移で正規職員の人件費が48億円の削減、さらに8年間のトータルで222億円の削減を図ってきました。また、例えば臨時職員、再任用職員、業務委託に係る経費などの人件費関連経費を併せると、平成17年度は286億2千3百万円だったものが、平成25年度は254億4千2百万円となり、平成17年度から平成25年度までで32億円の削減、人件費相当も併せますと8年間で173億円の削減を達成しております。以上が前回ご質問をいただいた内容の報告でございます。

続きまして、事項2「新たな行政経営に係る計画の策定について」ご説明させていただきます。資料2「新たな行政経営計画～創出の経営計画～計画の構成（素案）」をご覧くださいと思います。

前回の委員会におきまして、新たな行政経営に係る計画を策定するに当たり、考え方の方向性や視点を説明させていただきました。その中で削減の改革から創出の経営へ、として新たな行政経営計画のコンセプトをお示しさせていただきましたが、今回、創出の経営に基づいて行政経営計画を策定するに当たりまして、その構成素案をまとめさせていただきました。

まず、1ページ目でございますが、津市の行財政改革は、現在平成19年度に策定しました津市行財政改革大綱に基づき、取組を進めており、津市行財政改革大綱における、推進項目として、効率的な事務事業のあり方、民間活用のあり方、定員管理のあり方、健全な財政運営のあり方、電子自治体に向けた行政運営のあり方、その他本市の行財政改革の推進に関する重要事項の6つを設定し、取組を進め、行政として市民ニーズに応えるための土台づくりができたものと考えています。この行財政改革大綱が生み出したものとして、市民ニーズに応えるための300億円の土台づくり。例えば、定員管理の適正化による人件費の削減であったり、事務事業の廃止、統合であったり、補助金の廃止、削減等であったり、各種収納金の収納率向上であったりと、こういった取組を積み重ねることで9年間でこれだけの効果を生み出してきました。さらに、こういった取組の結果、例えば、市債残高は平成18年度の段階で約983億円であったものが、平成25年度では353億円と約3分の1に縮減しました。また、財政調整基金残高は、平成18年度の段階で約104億円であったものが、平成25年度の段階で約190億円と約2倍になるなどの結果となっています。

次に新しい計画に基づくこれからの5年間でございますが、この5年間につきましても、これまで取り組んできたものを継続して、新たな創出を見出すための土台の強化が重要であることから、2,500人体制を基本

とする計画的な人員管理、人件費負担の平準化、また合併特例債終了を見据えた計画的財政運営として、先ほど、お話もありました地方創生等の新たな資金の確実な獲得であったり、事業の複合化による社会資本整備総合交付金等の効果的な活用であったり、また、起債等のあり方の見直し、市債の負担の低減化などを行うとともに、各種収納金の一層の収納率の向上など計画的な財政の運営が必要だと考えております。さらに、業務の総量点検と人的資源の一層の効果的活用を行うなど、これまで行ってきた努力を切れ目なく継続していくことが大切だと考えています。また、行財政改革大綱に基づき、9年間の取組のうち、道半ばの取組もございます。これまでの計画では9年間の取組のうち、前期・中期・後期と3年間ずつに分けて取り組んできましたが、原則として、前期実施計画で未達成のものは中期実施計画に位置付け、中期実施計画で未達成のものは後期実施計画へ位置付けてきました。その結果、市税等の各種収納金のさらなる収納率の向上や、庁舎等公的施設の長寿命化、維持管理経費の削減、未利用の廃止施設の有効活用、認定こども園、保育所、幼稚園のそれぞれのあり方、学校規模の適正化、定期的・簡易業務のさらなる民間活力の導入、総合支所、出張所を含む組織機構及び機能の柔軟かつ的確な見直しなど、さらなる向上を目指して、引き続き、継続的な取組が必要になる内容もございます。

このような形で取り組んできた結果を踏まえつつ、今後の5年間では、新たな価値を最大限に創出するためには、多様化する市民の声や思いをより迅速かつ確実に実現すること、さらには複雑化する各種行政課題を迅速かつ的確に克服することが必要であると考えています。これらを解決するためには、施策目的の明瞭化、これは市民の誰もが理解でき、施策実施による効果・活用をイメージできる、明瞭化すること。さらには活用資源、組織、推進施策等をこれまでのようにそれぞれを単独で行うのではなく、複合化して取り組むことによって、これまで以上に行政による新たな価値が実現できるのではないかと考えております。また、行政がそういったことを行うことにより市民の方自身も付加価値を創出していただけるのではないかと考えています。その具体的な事例をご覧いただきたいと思っております。まず具体例1でございます。こちらは、ポルタひさいの例です。ポルタひさいにつきましては、平成27年1月から久居総合支所として運用を開始しておりますが、それまでに直面していた主な課題としましては、久居都市開発株式会社の経営危機による、7億円の借金の肩代わりという課題がございました。また、旧久居庁舎の老朽化による早急な耐震化の実施という課題がございました。また、久居地域の健康づくり拠点の整備として新たな保健センターの整備が必要であるという課題もございました。さらに

は、総合計画に基づく久居駅周辺のまちづくりとして、当該地を副都市核として整備するという課題もございました。また、老朽化により閉鎖した久居市民会館、久居地域の文化機能の再生という課題もございました。このような課題がある中で、それぞれの課題についてその目的を明瞭化し、さらに、それぞれで解決していくのではなく、複合化して取組を進めました。つまり、ポルタひさいの土地と建物を市が購入しビル全体を所有することにより、久居都市開発株式会社の債務負担等を解消するとともに、久居総合支所をポルタひさい内に移転整備することで、旧久居庁舎の老朽化の解決を図り、さらには久居保健センターもポルタひさい内に移転することで、これまでよりも機能及び面積を大幅に拡充しました。また、現在は社会資本整備総合交付金を活用した久居駅周辺地区の都市再生整備事業を推進しており、旧久居庁舎跡地への（仮称）久居ホールの新設を推進しています。これらの取組によりポルタひさいの関係者、マンションの住民の方でありますとか、テナントの方、地域住民の方が、末長く安心していただき、生活できる環境が整備できる。つまり、一つ一つの課題を個別に捉え解決するのではなく、複合化することで一度に解決できた例となります。さらに、こういった複合化による取組により、新たな付加価値として、例えば、久居駅周辺地域、ポルタひさいに新たな人の流れができたことによる賑わいの創出、地域購買力の向上、久居駅に直結するポルタひさいへの久居総合支所の移転により、久居地域を越えた総合支所の利用者の方の利便性の向上が図れた。こういった付加価値が創出できたのではないかと考えております。

続きまして、具体例2でございますが、こちらは、げいのうわんぱーくです。げいのうわんぱーくは、今年4月に芸濃庁舎敷地内に新設した施設です。これまで、子ども・子育てに関する課題としましては、近隣に子育ての仲間がない、公園デビューの場がない、親同士の交流の場がない、買い物ついでに車で立ち寄れるような場所が欲しい、また、子育てイベント等だけではなく、利用者の視点に立ったサービスを提供してほしいなど、子育てに関して様々な課題、市民の声がございました。これらについても、明瞭化と複合化、つまり、げいのうわんぱーくという新たな場所を設定することで、新たな親子遊び空間が整備できました。また、屋内施設と屋外施設の両方がございますので、適度な遊び空間が整備でき、年間を通じて、交流・相談の場の整備ができました。また、総合支所の駐車場が活用できますので、買い物ついでに立ち寄っていただける場所としての整備ができたなど、利用者目線に立ったサービス提供体制の整備ができたものです。これも個々の課題を併せることでそれぞれの課題を一度に解決できたもの

と考えております。こちらについても行政が目指した課題の解決だけではなく、付加価値として、利用者自身が子育て世代の新たなネットワークを創出いただいたり、芸濃地域への新しい人の流れができ、この地域の魅力や、良さの理解が促進したり等、新たな付加価値が創出されたものと考えています。事例の3つ目は、久居地域の副都市核の整備であり現在取組中のものです。課題としましては、合併20事業として久居駅周辺地区まちづくり交付金事業の推進という課題がございました。また、庁舎移転に伴う交通処理の対応、都市防災機能の強化、久居市民会館の閉鎖による施設の再生、副都市核としての賑わいの創出等の課題がありました。これについても明瞭化、そして複合化により、社会資本整備総合交付金を活用した久居駅周辺地区の総合的な都市再生事業を推進して、自衛隊との用地交換による交通処理機能の再編、久居駅周辺利用者の一時避難場所の整備、新たな文化拠点としての（仮称）久居ホールの整備、市民交流を創出する場づくり、久居体育館のユニバーサルデザイン化の推進等を一度に解決できるような形で取組を進めております。さらに、こういったことを行うことによる付加価値として、副都市核に相応しい新たな賑わいや交流の創出、副都市核全体の地域購買力の向上、さらには、土地利用の活性化が期待できるのではないかと考えております。

資料2に戻らせていただきます。2ページですが、こちらは、新たな行政経営計画を策定するに当たり、その計画の構成案を示したものです。大きく4つのグループで構成することを考えています。1番目は、新たな行政経営計画の策定に当たって、策定の趣旨や位置づけ、5年間という計画期間の設定を示したいと考えています。2番目はこれまでの行財政改革の取組と成果として、津市行財政改革大綱に基づく取組の推進の中で、市町村合併により目指したものや9年間で生み出した取組の成果、津市総合計画の着実な推進として4大プロジェクトの推進や合併20事業への対応、直面した新たな課題への対応、市民の思いの変化として、「合併しても良いことはない」という思いが、だんだん減ってきた、そういう思いの変化も示していきたいと考えています。また、これまでの取組により課題として見えてきたものがあります。そういった課題への対応、個別ではなかなか対応できないものを、縦割り対応ではなく、それぞれを複合化することで市民の期待を越える新たな価値の実現を目指すため、資源と組織・推進施策の複合化、交付金の効果的活用や組織のタスクフォース的な活用により新たな価値の実現と付加価値の創出へと繋げていきたいと考えています。3番目は、これからの行政経営の姿ということで、持続可能な市役所づくりとして、切れ目ない努力の継続が必要であるということで、計画的定員

管理、計画的財政運営、それから業務の総量点検を、2番目として、新たな行政経営の展開、こちらは削減の改革から創出の経営へということで、これまでの10年間で構築した土台の維持・強化、そして新たな潮流への対応、行政経営の骨太化といった新たな価値の実現のために、施策目的を明確化して資源や組織、施策を複合化することで、行政による新たな価値の実現を図り、さらには、市民による新たな付加価値を創出していく、そういった形で進めていきたいという観点から、整理していきたくて考えています。4番目としては、創出の経営の推進ということで、創出の経営を支える3つの基本的視点として、組織・職員力、資産力、投資力、この3つの方向性を記述させていただきたいと考えています。最後に、創出の経営を着実に推進するために、全体的な考え方を取りまとめ、新たな行政経営計画を策定したいと考えています。

続きまして、3ページ目です。1番目の、組織・職員力につきましては、業務総量に応じた2,500人体制のもとでの定員管理として、津市職員行動規範の着実な実行、対話と連携に基づく施策の推進、外部、地域団体、他市、個人等との協働推進、こういったことを基本的な取組として考えています。

資産力としましては、公共施設のあり方として、公共施設・インフラ等の機能・利用機会の拡大、管理運営手法のベストフィット、新たな安全・安心を創出する施策等の推進を、さらには、投資力につきましては、財政運営のあり方として、市民の思いを実現するための事業の選択と集中、新たな資金を生み出すための必要な削減の改革の継続、合併特例債終了を見込んだ行政サービスへの民間資金の導入を考えております。

こちらの3つの視点で、基本的な取組を実施し、明瞭化・複合化により価値を最大限に引き出し、市民による付加価値の創出を見出していくという考え方です。

そして、この計画を推進するツールとしまして、現在機能しております政策会議をはじめとした各種会議に加えて、（仮称）津市経営会議を新設し、経営判断を支える組織として、個別課題に係る所管部門の枠を超えた複合的・俯瞰的視点を備えたタスクフォース的な横の繋がり組織を設置し、課題の克服、市民の思いの実現に向け、活用できる資源、資産、財政、国の動向等、複合的に、俯瞰的にとらえて経営判断を支えるような組織を新たに設置し、計画を着実に進めていきたいと考えています。

続きまして、4ページですが、さきほど説明させていただいた3つの基本的視点に基づく政策推進の考え方としまして、少し具体的に項目をあげております。まず、組織・職員力につきましては、職員数2,500人体

制のもと、最大限の価値の創出に向けて、業務や人員のあり方、常に組織・職員のあり方を追求してまいります。平成33年の国体の実施という、直面する新たな大規模な行政需要がありますことから、この6年間を見据えた長期的な定員管理ビジョンを確立してまいります。新たに創設する認定こども園の確実な運営に向け、認定こども園、保育所、幼稚園のそれぞれの特性に応じた人員の確保や育成を図ってまいります。最後に、地域、市民の声をより確実に実現することを可能とする高い能動的機能を備えた総合支所や出張所の体制整備に取り組んでいきたいと考えています。次に資産力につきましては、公共施設の老朽化による機能更新、水道管の耐震化、公民館の更新など、そして、インフラの長寿命化などを着実に進めること。さらには、公共施設・インフラの機能集約、利用機会の拡大など、新たなサービスの提供を進めていきたいと考えています。続きまして、安全・安心の創出、例えば応急診療所、海岸堤防、消防設備などの施設等を、地域住民に真に求められる施設として確実に整備すること。さらには将来を担う子ども達に、例えば小中学校へのエアコンの設置など、子ども達のために、惜しむことなく積極的に投資を行うこと。さらには、投資力としましては、合併特例債等の有利な制度を活用したり、合併特例債の終了後に備えて基金を最大限に活用したりすること、財政力指数などの基本的指標に係る目標数値を明確にし、将来に負担を残さないよう健全財政の維持を図ってまいります。そのために、社会資本整備総合交付金等の有利な財源の確保に最大限努力し、地方創生に係る交付金の獲得など、組織・職員の智慧を結集させ、各種収納金の確実な確保に向けて、切れ目ない努力を継続してまいります。また、これらに加えて、民間資金、例えばPPP・PFI等の積極導入を図り、最大限活用することで、投資力の創出を図りたいと考えています。このような3つの基本的な考え方をもとに政策を推進し、「合併してよかった」の声が増えることを目指して、合併15年間でやるべき仕事を確実に仕上げたいと考えています。新たな行政経営を着実に推進するために、市民と約束させていただいた総合計画や新市まちづくり計画を着実に形にすること、未来志向のもっとできることへ果敢に挑戦することで、市民の期待に応え続ける新しい行政経営を実施していきたいと考えています。

続きまして、5ページ目ですが、創出の経営を実施するための手法として、施策目的を明瞭化し、活用資源、組織、推進施策を複合化することで、行政による新たな価値の実現を目指し、市民による付加価値の創出ができるのではないかと考えています。これまで、スクラップアンドビルドという形で取組を進めてきましたが、スクラップはだんだん困難になってきて

います。このため、スクラップアンドビルドから脱却し、新たな価値の実現のための創造的破壊、これはオーストラリアの経済学者であるシュンペーターの中心概念であり、イノベーションを行うことで、古い経済体制が破壊され、新たな経済の発展が生じるという概念であります。このようなことが必要であり、そのためには、明瞭化、複合化が必要であると考えています。スクラップは、今後も困難になってくると思われまますので、スクラップという視点ではなく、明瞭化と複合化という新たな視点に変えることで、結果として、これまで以上の価値の創出、市民の付加価値の創出を見出してまいりたいと考えています。

続きまして、同じように今度は市民満足度の観点から考えた図式として、これまでは資源を投入してサービスを提供してきましたが、市民にとってはそれでも不満で、満足できない部分があり、これらをいかに満足していただくかということが必要です。このため、それぞれの課題について、明瞭化・複合化、切れ目ない努力の継続によって、新たな価値を創出することで市民の満足度を拡大し、不満足を縮小していく、そのことで、市民の方ご自身で生み出していただく新たな付加価値が創出でき、市民満足度が拡大できるのではないかと、行政による新たな価値の実現と市民による付加価値の創出により、市民満足度を拡大していきたいと考えています。

これらの価値を生み出す原動力は、ヒューマンパワー、我々職員のパワーによるものが大きいと考えます。このため、さらなる向上を目指して全職員のモチベーションを向上させる、もっとできるという気持ちを高める取組の推進が必要であると考えています。

続きまして、7ページは、新たな行政経営計画を策定するに当たりまして、このような仕組みで取り組んでいきたいという考え方でございます。まず、市役所の中の体制としましては、行財政改革推進本部がありますので、この会議と下部組織である専門部会、担当責任者のプロジェクトチームや若手職員のプロジェクトチームで内容を検討し、適宜、本委員会でご意見を頂きながら、議会に報告したり、パブリックコメント等を行うなど、平成28年3月の策定を目指していきたいと考えています。

最後のページになりますが、こちらは新たな行政経営計画が策定された後のイメージです。計画策定後は、新たな行政経営計画を着実に推進するために、ステークホルダーである市民など、行政活動を行う上で関わる全ての人との双方向の対話が必要であると考えております。現在の行財政改革推進委員会につきましては、新たな行政経営計画策定後、組織を改編し、（仮称）行政経営アドバイザー有識者会議として、津市の行政運営に関して、助言、アドバイスをいただくような組織として設置させてい

ただきたいと考えています。また、政策推進を総合的にチェックする機関である市議会や、会計等の専門的視点からチェックする機関である監査、市の諮問に応じて助言、答申をいただく各種審議会、そして、各種課題等に対して、提言や要望をいただく各種団体等、これらの方と双方向の対話を繰り返すことで、新たな行政経営計画を着実に推進し、さらなる磨き上げを進めたいと考えております。なお、双方向の対話のためには、行政経営の根幹である政策、財政、人事管理等を常にオープンにし、市議会、監査等の意見・指摘をきちんと踏まえた施策を推進し、市民、地域の望みを丁寧に伺って実現、またフォローする地域懇談会の新たな設置・運用を行ってまいりたいと考えています。また、情報公開の徹底、積極的な広報の推進、パブリックコメント、市民の声などの広聴機能の充実を図り、常に双方向の対話を繰り返すことによって、新たな行政経営計画を着実に推進していきたいと考えています。

以上で説明を終わらせていただきます。

渡辺委員長

ありがとうございました。長い説明で、詳細にわたっております。資料もかなりございますので、疑問に思われた点も多いのではないかと思います。まずはご意見と言いますか、全体的な印象を含めてお伺いしたいと思います。

私も昨日、資料をいただいて、ざっと目を通しましたが、まず、感じましたのは、いわゆる従来の行財政改革推進委員会というどちらかということ、できるだけ無駄な支出を減らして、税金とか家賃の収納率を上げて、いわゆるスリム化をして、というのが前期、中期、後期の取組であったと思っています。今回の委員会への諮問自体が、それも踏まえつつということなんでしょうけど、今、説明のあった行政経営計画全体に対する創出の経営という幅の広がったそういう諮問内容であると、資料を拝見して感じたところです。そういう意味では、ちょっと早い話かもわかりませんが、今日のこの素案が答申の方向感のように感じているのですが、その辺りはいかがでしょうか。そういう前提で議論を進めてよろしいでしょうか。

葛西副市長

事務局で9年間の行財政改革を進めてきたという中で、企業などの経営の視点をいかに加味して、今後の行政を作り上げていくか、私どもは企業の経営というものが素人という部分もございますので、たたき台として、このような感じで思っています。これからの自治体というのはどうなんでしょうという一つのたたき案としてお示ししました。経営者の方の視点から、いや、これからは違うでしょうということであれば、十分にアレンジ

して、これをたたき案に変更していきたいと思っていますので、一つのきっかけとしてよろしくお願いします。

渡辺委員長 わかりました。そういう前提で議論を進めたいと思います。どなたか質問からでも結構ですので、ありますでしょうか。

竹株委員 難しいな、というのが率直な感想で、後半の方は、どこかのパンフレット、教科書を見ているような感じで、スクラップアンドビルド以降の部分だね。最初の方はいいかなと思ったんですけどね。

個人的な感想だけでいうと、やっぱり分かりやすいというのが市民の共感、あるいは議会の賛同をいただくのに非常に大事かなと思っています。そういう観点で言うと、経営という視点は前回の会議で十分アグリーなんですけど、やっぱり入ってくるお金をどう増やすのかという話がある。それから出ていくお金をどう減らすんだという部分もある。この2つがあって、そのまん中にいろんな課題がある。高齢化も絡んでくるでしょう、人口も減ってくるじゃないのとか、いろいろあるじゃないですか。したがって、入ってくるお金、いわゆる税収アップ、それから企業誘致、あるいはその他諸々のいろんな具体的な施策をトーンとして入れておかないと分かりにくいというのがあるんですね。

出ていくお金のほうで言うと、やはり継続していくという観点でいくと、市民は無駄の削減、さらなる無駄の削減だと思います。それから、人が減っていくんじゃないの、若い子たちが出ていくんじゃないのと、個人的にもすごく心配です。

一方で、委員長からも話があったように、団塊の世代がぐっと上がっていくということから、高齢化に伴い増えていく費用もどうするんだと、このような具体的なものも少し入っていないと分かりにくいと感じました。

それから、ポルタひさいとげいのうわんぱくの話がありましたけど、ポルタひさいの例は分かりやすいなと思って見ていたんですが、げいのうわんぱくのところ、これは課題というのかと感じました。言葉の表現だけなんだけど、直面した主な課題と書いてあるところに、子育て仲間がない、デビューの場がない、車で立ち寄りしたいなどと書いてあるんですけど、具体例の内容としてはどうか。言葉の表現がどちらかという問題点を列挙したように感じるの、これを課題と言ってほしくないなと感じます。したがって、もうちょっとここは精査されたほうが分かりやすいし、すっと入ってくる気がします。そういう点では、最初のポルタひさいの例はすごく分かりやすいですね。

渡辺委員長 ありがとうございます。事務局から何かありますか。

総務部長 今、委員がおっしゃいましたように、計画の骨子と言うのは簡単明瞭でなければいけないと思います。今回の経営計画を進めるに当たって、具体的なものをこれから書き始めますが、それまでに共有の思いといいますか、この経営計画の視点を共有していただきたいと思っています。そこで、簡単ということと明瞭ということは、多分一緒の意味になると思いますが、我々が一番根本的に持つ方程式をまずは作りました。それが、明瞭化と複合化です。その中で、入ってくるお金、出ていくお金はどうあるべきなのか、例えば、7つの事業を、通常は7つの別の担当課、都市政策課や建設政策課、建設整備課などが行うわけですが、これを複合化いたしますと、一気にそれを1つの計画としてまとめて進めていける。これを国に示しますと、今までは、いただけなかった社会資本整備総合交付金が獲得できます。これは、事業費のうち、返さなくていいお金が40%です。残りに対しては、最大7割を国が負担していただける合併特例債を活用できます。今までのように、個別に合併特例債だけを活用していくよりも、歳入として40%浮いたお金が獲得でき、投資する額が増えてくるということです。このようなことをやるために、まずは理念として、明瞭化、複合化という考え方をお示ししたものです。その上で、委員のおっしゃられるように、そのためにどのような書き込みをするのかということ、企業誘致ももちろんです。今後、いろんな形で項目別に詳しく書き込みをさせていただきたいと思っています。

それから、無駄の削減という部分の中で、我々はこの新しい行政経営計画を進めていくまでに、まず根底である9年間でやってまいりましたムリ・ムダをきちんと精査する、いわゆる300億円を超える削減、それから借金を3分の1に減らしてきた行財政改革を、今後も土台として切れ目なく努力し続ける。その上で、さらなるムリ・ムダを削減をしていくということをしつかりと書かせていただきたいと思っています。

非常に分かりにくいという部分が本当に申し訳ないのですが、今日はまずは明瞭化と複合化という理念をお示しして、そういう観点のもとに、今から個別具体の部分である企業誘致であるとか、削減であるとかを書き込みをさせていただきたいという思いでございます。

竹株委員 ここまでの考え方をまとめられた資料ですから、僕はこれをベースにして、どんどんいいものにその都度変えていったらいいと思うんですね。そ

ういう意味でも、スクラップアンドビルドのところから一番最後のところまでの部分に少し疑問を感じました。

渡辺委員長 ありがとうございました。続いて、井熊委員何かございますか。

井熊委員 たたき台としては、素晴らしくずっと流れて良く出来てると思います。ただ、今ご指摘のとおり、スクラップアンドビルドのところが付く足しかなという感じがします。

大きな流れはこれでよろしいと思うので、これをたたき台に後は肉付けをしてという話だろうと思います。前回の会議でも言わせていただきましたが「創出の経営」を標題にされるのは非常によろしいと思うんですが、これの定義が5ページに出ていると思います。これは、創出の経営の定義になっていないので、3つのものを創出するというのであれば、もう少しそれを明確にしていく。3つのものというのは4ページにある「新たな市民サービスの創出」「更なる資産力の創出」「新たな投資力の創出」というところで、定義付けをしないと、何なのかと言われてしまう気がします。

それと、今、まさしく同じことですが、収入面について企業誘致の話はどうやってやるのか。削減についてはいろんなことを言われて9年間でこういうことをやりましたと非常に良いんですけど、どのように企業誘致を進めるのかという話が少ないような気がします。また、ステークホルダーということで、「市民など」になっているんですが、この中に事業体、会社などのことが入っていないような気がします。企業が津市に入ってくるのが収入になるんだと思いますので、個人も含めて企業もそうだと思いますので、そこら辺の落とし込みをしていただければと思います。

それと、細かな話ですが、1ページの左上の記述について、行財政改革大綱における6つの推進項目ということで、効率的な事務事業の在り方、民間活用の在り方、定員管理の在り方、健全な財政運営の在り方とありますが、その次の電子自治体に向けた行政運営の在り方が何も書いていない。ですから、これまでの取組における道半ばの取組に入るのではないかと思います。具体的には、今、市民税は特別徴収に移行していると思いますが、それがまったく電子化されていない。このことは何年も前から言っているんですけど、電子化については全く道半ばではないかと思います。それから、認定こども園、保育所、幼稚園のそれぞれの在り方と書いてありますが、在り方をこれから考えるのかなと思います。もう認定こども園はいくつか発足していますよね。ですから、「新たに」という言葉が新たな市民

サービスの創出のところで、「新たに創設する認定こども園の」とありますけど、もうできてますよね。これは言葉尻の問題ですが。ちょっと、認定こども園に対する書き方があやふやかなという気がいたしました。

寺家委員

財政とか、行政のスリム化とか、そういった基本的なことを今までやってきた。これについては、十分評価しているわけでございます。これからも、そういったいろんなことをやっていくのは当然でありますし、税収とかの収納率なんかもそうですが、全体を眺めてまして、津市を魅力ある津市にするとか、新しい価値のある津市を作り上げるとか、新たな価値の実現をするために、今のことをどうするかというのが課題になってくると思っています。また、竹株委員が言われた、例えば企業誘致なども課題になってくると思っています。スクラップアンドビルドという話もありましたけど、企業でもスクラップするというのは、非常に力があるんですね。ビルドよりも、どちらかというスクラップの方がいろんな人の思いが絡んでくるので、大変なことなんですね。それをやってきたということは評価しますし、これからも、やっていかれるということはあると思います。ただ、どうしてもスクラップできないところもあると思うんですね。無くなっていくものとか少なくなっていくものはどうしてもある。人口もそうですし、学校の数もそうかもしれません。でも企業の経営で言えば、無くなっていくものに対して、代わるものを創出していくということが必要です。

実は、先日、東京のある容器メーカーに行って、そこの展示室を見てみますと、おもしろいことが分かるんです。例えば、コンビーフの缶がありますが、今はコンビーフの缶はそんなになんてないんですね。特にぐるっと巻いて開けるタイプのものは、そんなに見たことないと思うんですけど、あれは2年くらい前に製造中止になってるんです。ですから新しいプルトップの缶とか、プラスチックになったものとか、そういったものによって変わってきているんです。コンビーフそのものの消費が10年前に比べると半分くらいに減っているんですね。ということは、その需要は無くなってきたんです。その代わり、肉の消費量は日本全体でいえば増えている。違うものが増えているわけです。だから、こういうことだと思うんですが、今ある学校のいろんな設備を直すとか、そういったことをするのですが、それは、例えば、コンビーフでいえば缶を今まではこのような缶だったけれども、違う缶に変えましょう、プラスチックに変えましょうというようなことで、より消費者が開けやすい、食べやすいものにするという改革だと思うんですね。ところが、会社として利益を創出しようとするのなら、もっと違う新しい肉の缶詰めとかを作らなきゃいけない。缶詰め自体の需要は

だんだん減ってきてますから、容器屋さんとしては、違う容器で、提案をしながらやっていくということが必要なんですね。ですから、例えば、教育についていえば、だんだんと減って行って、確かに、将来を担う世代に積極的な投資をしなきゃいけないけど、もっと違うところに投資をするとか、新しい教育のニーズとか、そういったものをこの津市の中でも考えていくことが必要ではないか。例えば、今言われているのは、グローバルな人材を育てましょうとか、そういうことになると、新潟県魚沼市だったと思います、大学院大学みたいなところですが、これは国とかいろんな企業が共同して、やっているところです。こういったところのようなものが津市の中で長い期間にわたって作れないかとか、そういったところで、新たな価値を創出することができたら、もっと津市が活性化するようところが生まれてくるんじゃないかと思うんですね。もちろん、今の子ども達は守っていかなければいけない。でも、もっと違う意味で新しい教育のニーズがあるのなら、そういったところを掘り起こす必要もあるんじゃないかということも感じました。

いろんなテーマがあると思いますけども、ぜひ、そういったことも議論していきたいと思います。

総務部長

寺家委員のおっしゃるように、市場の支配力というか、いわゆる供給者側の視点を中心だった時代から、逆に消費者が全ての選択をするという時代になってきています。コンビーフなんかも然りだと思います。我々としては市民の皆様がいろいろと変わっていくものは、一生懸命それについていかなければいけない。委員がおっしゃるようにどうしても変えられないもの、絶対変えてはいけないものもあるはずだと思います。この辺を肝に銘じて考えていきたいと思います。特に企業誘致とか、教育の英語に関することなどでは、津市の中でも弱みであったと思っています。例えば、英語で海外で戦える職員がいなかった。このため、今年初めて、クレア（一般財団法人自治体国際化協会）への職員派遣に向けた取組を進め、外国でいろいろ勉強して、外国の方々と対等に交渉ができる職員を育てていきたい。そのようなことを含めて、海外戦略も、企業誘致も進めていきたいと考えています。

委員のご指摘のように教育についても、グローバルな視点に立った教育、例えば英語ならどのような観点で、英語力を高めていけるのか、こういったことも教育委員会とも一緒に考えてまいりますので、よろしくお願ひします。

渡辺委員長 寺家委員がおっしゃられたのは、英語だけではなくて、極端な話ですが、全国から、この高校は教育内容が素晴らしいと、例えば高校生レストランとかありますけど、そういう特色のあるソフト面での改革も必要ではないかということをおっしゃられたと思います。

では、順に辻岡委員お願いします。

辻岡委員 ポルタひさいをはじめ久居地域のことが書いてありますが、この本庁舎の建物は建てて何年くらいですか。

総務部長 昭和54年ですので、34年です。

辻岡委員 コンクリートは大体50年といいます。ここの本庁舎も含めて美杉から河芸まで、耐震も含めて、久居庁舎のように立て直しなどの手を加えなければいけないところもたくさんあると思うんですが、そういうところをどうされるのか。また、津球場の体育館の跡地利用について書いてありますが、戦後、企業があつて、再建できなくて、あのようになったという歴史があります。合併のときに駆け込み乗車のように、球場つくったり、いろいろありました。津球場や津の体育館は、私らは成人式の会場だったんですけど、今は全然あそこを使ってないですよ。そこらへんも、これから効果的な活用とかいろいろ出てくると思うんです。津市は、美杉から河芸まで広いので、ハコモノは建てるとか直すとかになると、決して、市民からはいいとは見られない部分があるんです。私の生まれたところの一身田中学校ですが、ここは3億円かけて、耐震も含めて直していただいたと思います。津市の全部の小学校、中学校のトイレからクーラーから、耐震までとなると、長期的に計画を組んでいかないといけないと思います。ポルタひさいについても、長いことかかって、やっとここまで来たという気がするんです。5年、10年計画で考えていかないと。

特にハコモノですね。今、市長が特にトイレだとか、学校も言われてますので計画を立ててやっていかないと、駆け込み乗車から10年経ちますのでね。

総務部長 合併当初からの課題として、庁舎の老朽化などがあり、一番やらなければならないことが耐震補強でした。当時、幼稚園から始まって、ほとんどの市民の皆様とか子どもたちが集まるような施設は耐震の調査をやりました。結果として、耐震化はほぼ終わってきました。また、この津市役所の本庁舎は耐震は大丈夫だという結果が得られております。

渡辺委員長 それでは、順に意見をお願いします。では佐藤委員はいかがでしょう。

佐藤委員 私は経営者としてではなくて、市民としてこの場に出させていただいていますが、何度か出てきた、市民による付加価値の創出という表現が気になりました。これは、市民に丸投げされるものなのか、ちょっと表現が悪いかもしれませんが、行政がここまで完璧な課題解決をし、新たな価値の実現をしたから、この後は、自然に市民が行動に出てくるのを期待して書かれたものなののでしょうか。久居ホールのことについて書いていただけてますけども、久居ホールでは、今後、運営を見据えた市民のまちづくり協議会を立ち上げる計画があると聞いています。これからも、そういったもののように行政が、随所で仕掛けづくりをしていくのか、どっちなのでしょう。いやいや、行政は市民力を信じているから、手取り足とりそんなことはしないよということなのか、どっちなのかと思って聞かせていただきました。

川喜田委員 削減の改革とは大変だったろうなと思います。我々も削減するリストラは嫌だし、本当によくやっていただいたと思います。そして、これから、創出の経営ができる時代が来たということで、大変よかったなと思っています。今からが、これからの方向付けということなのでしょうが、はっきりいって、これでいいか悪いかと言われると、よく分からない。というのも、私自身が津というまちが一体どういう特徴を持っているんだろうか、何が非常に特徴的で強く突出していて、何が弱くてということが、私自身がイメージできていないものですから。限られた予算の中でしかできなくて、全部に手を出すわけにはいきませんからね。前回も申し上げましたように、何かの目標や夢があって、夢に向かってみんなが進んでいく中で、取捨選択せざるをえないと思うんですよね。取捨選択するには何かコンセプトがあるから取捨選択できるのであって、全部を良くしようといって、1つ1つ議論を始めると、これもここまでいかなければいけない、あれもここまでいかなければいけないなど、結局足してみたら全部が盛り上がり、パンクだという話でみんな中途半端になるという話がよくでてくるんですね。三重県だと、統計で見る県の姿として400項目くらいあって、全国47都道府県が全部順位付けされて、他県と比べてどこが非常に強くて、どこが弱いとか、本で出てます。私は毎年とっているんですが。例えば例をあげれば、津市がどんな位置付けであって、どこが強くて、どこが弱くて、何をどうしていけばいいのか、ちょっとイメージができないんですよね。ですから、資料は上手に書いてあって、すばらしくまとまっているなと思うんですが、本当にこれ

でいいのかどうかは、私には正直言って分からないというところがあります。形としては、非常に良く出来てると思います。ただ、本当に、津市の特性を踏まえた上で、これからの創出の経営をやっていかないと、何でもかんでも、それぞれを作っていけばいい、前向きであればいいというものでは決してないだろうと思います。限られた資源を、どこへ配分すれば一番コストパフォーマンスがいいのかというところをもう少し明確に教えていただけますと、ある程度言えるかなという気がします。

渡辺委員長 ありがとうございます。それでは伊藤委員はいかがでしょう。

伊藤委員 皆様、それぞれ発言されました。私も同じようなことを考えているところ です。津市の運営を企業のコンサルティングとして入ったときに例えると、経営がうまくいっていない企業さんとかお店は、同じ特徴があって、自分のウリが分かってないんです。自分のところは、これなんです、これが専門なんです、っておっしゃられるんですが、お客様から見たら、この店に買い物に来るのに、このお茶じゃなくて、こっちのお茶があるから買い物に来るんだというミスマッチが起こっていることがよくあります。だから、いつもコンサルティングする前にやることは、お店や企業を消費者側からどう見られているかというのを分析します。自分の姿を客観的に見ることから始めます。その上で、その企業の強み、弱みをはっきりさせて、お互いに話し合って、〇〇の△△屋というように、1本のものをつくらないとだめなんです。これを津市に例えると、〇〇の津市、例えば「めがねの鯖江市」のようなものがあると全国的に周知もしますし、そこが、これからの津市を繁栄させていくのに大事なことだと思います。今日の資料を読ませてもらって、やっぱり変わっていかねばならないと感じました。変わっていくことによって、みんなが期待していくというのがこの中に欲しいと思います。津市からこれ以上人が出ていかない、逆に津市に来たいという人を増やすためには、津市がオンリーワンの強みを持つま ちにならないと残っていけないと思います。これは、スーパーマーケットでも同じです。スーパーマーケットはいっぱいあっても例えばオンリーワンのおはぎを売っている店だと、このおはぎがあるからその店に行く、そのスーパーマーケットは小さくてもつぶれないんです。だから、津市もせ っかく県庁所在地ですから何か一つでもオンリーワンのもので全国に負け ないようなものを作るというのが大事で、これからの課題というか目標に してほしいと思います。

渡辺委員長 それでは、まず、佐藤委員のご意見、市民による付加価値の創出という部分について、事務局からいかがでしょうか。

葛西副市長 佐藤委員のおっしゃるところは、市民による付加価値の部分を特に気にかけていただいたのだと思います。私どもが思っているのは、市長が、10月から地域懇談会に入っていくんですけど、いろんな市民の皆さまのご意見を聞いたうえで、市民ニーズがどの辺にあるのかということを探らせていただいて、政治家である市長と、私ども行政とがタイアップする中で、本当に津市として求めていく付加価値を探っていくという意味で、単に市民に覆い被せるのではなく、市民の皆様のニーズを把握したうえで、津市として、市長をトップに、津市という行政体がどのように行政を運営していくのか。他の委員の言われた特性とか特徴とかにも繋がるんですが、津市の特徴を生かして、市民の皆様と共に価値観をあげていくという意味で付加価値について触れたものです。少し説明が不足していたと思います。

そして、川喜田委員、伊藤委員についても言い方は違いますが、皆様の共通のご意見かなと思っておりまして、私どもも、スクラップアンドビルドとか、これまではこのようにやってきたという中で、これから攻めの姿勢で取り組むことで、結果としてスクラップされるのではないかという意味で思っておりますので、その中で新たな付加価値をいかに創出していかか。それには、市民の皆様のご意見も拝聴しつつ、津市の特性はどこにあるのか、市長や我々の思いに対して、でも市民はそんなこと思っていないという部分があるかもしれない。地域懇談会は、そこを皆様、いろんな形でPTAとか地域の皆様にお聞きし把握した上で、効率的な行政運営をしていこうという趣旨です。貴重なご意見ありがとうございました。今後に繋がりたいと思います。

渡辺委員長 ありがとうございます。他にご意見はございますでしょうか。

竹株委員 職員の2,500人体制の確立について、ここまできたわけですけど、1,731名の一般行政職の部分がありますよね。ここも、これからの職員力のキーになってくると思います。エキスパートというか専門職も時代のニーズで相当求められます。そういう意味では1,731名の分類、どういう切り口がいいのか具体的に分かりませんが、これから、大きな仕事を展開するとき、それこそ、かなりキーになると思いますので、ここはきちりキャッチしておかないとだめなのかなと思います。そういった意味では、このページにある、組織・職員力、創出の経営を支える3つの基本

それでは、今日以降、資料等をご覧いただき、何かございましたら、事務局までお知らせいただければと思います。

最後に事務局から何かございますか。

行政経営担当 本日は、限られた時間の中での会議でございましたので、お手元にご意見参事(兼)課長 見等をいただく用紙を準備させていただきました。お気づきの点やご意見等がございましたら、この用紙にご記入のうえ、FAXもしくはメール等で8月7日の金曜日くらいを目途に、ご頂戴できればと思っております。よろしく願いいたします。

渡辺委員長 それは、最後に、総務部長から何かございますか。

総務部長 今日は貴重なご意見を賜りまして、本当にありがとうございます。今日のいろいろなご指摘、ご指導を胸に書き込めるだけ、きちんと書き込みまして、具体的に頭の中でイメージが膨らむような構成を是非提案させていただきたいと思います。

ありがとうございました。

川喜田委員 私が先ほど申し上げたような、もう少しクリアに津市の突出したところがどこかとか、どこが弱いとかどこが強いとかこういう特徴があるとか、次回とかその次くらいにもう少し進化したものが出てくるのでしょうか。

葛西副市長 そのように努力させていただきます。足らなければ、またご指導ください。今日のご意見は反映できるようにさせていただきますし、もし、反映できなければ、考え方を説明させていただきます。

渡辺委員長 いただいたご意見を踏まえて、これを修正していくということになると思います。それでは、今日は以上で終了いたします。どうもありがとうございました。

— 終了 —