

## 第2回 桑名市行政改革推進委員会 会議概要

日時・場所	平成31年1月30日(水) 13:30～15:30 桑名市役所本庁舎 3階 第2会議室
出席者	委員：5名 市：1名 事務局：17名
会議次第	1 副市長あいさつ 2 議案 (1) 桑名市総合計画における行政改革大綱の見直しに向けて 3 その他
概要 (主な意見)	2 議案  (1) 桑名市総合計画における行政改革大綱の見直しに向けて  <u>○見直しの視点【資料④】について</u>  ・社会構造の変化はどこの自治体も抱える問題だと思うが、人口減少や社会保障関係経費の増大を食い止めるなど、そういった問題を打破する取組・施策について、市として考えているものはあるか。 ⇒人口減少や少子高齢化などの問題については、全国一斉に取り組んでいるが、それらも過渡期にきており、自治体独自の施策が必要となってきた。そういった独自の施策の検討は引き続きあらゆる視点・角度で取り組んでいく予定。 ⇒総合計画本体の7つのビジョンの中の一つが行政改革大綱。総合計画の第3節「子どもを3人育てられるまち」で、人口減少や少子高齢化が進む中、子育てに関してそれらに対応するような施策や、社会保障の観点で第2節「命を守ることが最優先」の中で、高齢者に対する施策の策定等により、それらの問題に対応していきたいと考えている。また、総合計画の行政改革大綱以外についても、機会があれば紹介させてもらいたいと考えている。  ・市民満足度調査結果（以下「調査結果」と称す）から、平成27年度の総合計画策定時から満足度が向上しているものや、重要度が高くなったものがある。実際の問題として、重要度があがっているが満足度が下がっている「道路」や「公共交通」は、国の予算の関係があるので、すぐに対応するのがなかなか難しい問題であると思う。「行財政改革」についても、重要度が高いと捉えられているように見えるが、どのようにこの調査結果をとらえて、次につなげていこうと考えているのか。 ⇒どちらかという今までの市の施策は、「行財政改革」の中で縮減をはかるという方向性できており、その中で「道路」・「公共交通」について予算が足りていない等の意見が出てきていると考えられる。免許証返納件数の上昇等の時代の流れもある中で、コミュニティバスの利便性の向上も考慮して、緊急に対応が必要なものについては個別に対応し、前倒しで施策の検討を行う

必要があると考えている。一方、「行財政改革」について満足度が上がっているということから、痛みを伴いながら縮減の方向で改革を行っている事については、一定の理解度が進んだと理解している。また調査結果の中で、「行財政改革」のうち、重点を置く必要がある取り組みとして一番重要度が高かった、「財政健全化」というのは、行政改革大綱の中で重要視していきたいと考えている。

・人口減少・少子高齢化等の社会構造の変化等について、今回の調査結果から何か変化がよみとれるか。

⇒今回【資料④】であげた調査結果は、簡略的にまとめた資料であり、数多くの質問に対する答えがバックデータとなっている。65歳以上の方が重点的に取り組むことを期待している項目は、電車・バス等の「公共交通」や「中心市街地」、「道路」、「市民と行政のパートナーシップ」等があげられる。

⇒先ほどの部長の発言のように、施策に対する満足度については、回答者の世代によって大きな違いがあることも認識している。したがって、65歳以上の方と、子育て世代の方が感じる重要度・満足度の違いについて、分析する必要がある。65歳以上の方は公共交通について関心があるという結果が出ている。これは一例だが、そういった分析を行い施策の再考が必要であると感している。調査結果をふまえた課題抽出について、「行財政改革」の足りない部分について議論頂き、頂いた意見をもとに素案について再検討したい。

・勤めながら子育てが難しい状況がある。企業内保育所などの事例もあり、調査結果の中で問題視されている場合、取り組む必要があるのではないか。

⇒調査結果を細かい施策に反映させるために、限られたヒト・モノ・カネの資源をいかに活用していくのか。そういった検討は、総合計画（全体）で分野ごとに、調査結果や、総合計画審議会、また高校生フォーラムでの若い世代の意見等をふまえながら、課題抽出・施策の検討を行いたいと考えている。

⇒「行財政改革」の見直しの方向性や課題認識が、社会の情勢と乖離がないかについての部分でご意見をいただきたい。

・資料は分かりやすくまとめてあると思う。ただ【資料④】（P12）内に「何もできない。何も変わらない」とあるが、これまでの取り組みを否定するのではなく、もう少し表現工夫してもらえるとなお良い。調査結果をふまえ、ポイントをしぼって進めていく必要があるということは、理解できるが、書き方をもう少し考えてもらえたらと感じる。

・平成31年で交付税の合併算定替が終わる。人口減少、労働人口減少が社会的に避けられない中、住民サービスを維持し続けるためには、従来型の行財政改革ではなく、新しいAI・RPAなどを利用して生産性を上げることに取り組まなければならないと考えている。それらが行財政改革に位置づけられるかも含めて、ご意見をいただきたい。

・国からは、AIが人に替わる役割のものというのは言われていることであるが、行政の業務をすぐにシフトすることはなかなか難しいと思われる。銀行等の民間の観点からはどうか。

・水道料金の支払いが電子決済可能になる等、スマホの活用により窓口に来なくても手続きが可能になっている。その結果、それまで窓口対応していた人たちを、重要度が高いところに再配置できる。とはいえまだ民間も試行錯誤の現状である。

・すぐに行財政改革につながるかは分からないが、情報収集をしていきながら、技術革新の導入を進めていく必要がある。

- ・「パラダイムの転換」とは、具体例はどのようなものがあるのか。たとえば、技術開発においてパラダイムシフトとは、自動車であればガソリンではなく電気で走る車の開発等。ほかに先ほどの、少子高齢化について言えば、高齢者は社会のお荷物と捉えるのではなく、社会の資源として捉える等、考え方の転換も一種のパラダイムシフトであると思う。
- ⇒来年度の予算編成の方向性の参考にした例であるが、去年の夏に高齢者や子ども、障害のある方等様々な世代の方が集まり、福祉センターで夏祭りを行った。この例のように、これまでのように支える側と支えられる側という視点ではなく、共に支えある環境づくりが必要である。お互いに役割があって、それぞれがその役割を果たすことが大切である。
- ⇒政府が定年の年齢を60歳から65歳にするとしている。大きく変化がある中で、AIなども変化の一つである。こうした世の中の変化に遅れることないように対応していかなければならない。具体例はまだ難しいが、女性や高齢者も活躍できるようにしていかなければならない。
- ・皆さんもパラダイムシフトを起こしたいと思っていると思うが、実際には公務員発信で行うには難しいと思う。世の中で起こっているパラダイムシフトに対して情報収集を怠らずにそれらを早く察知し、それを予測しながら対応することが大切で、それが一番現実的な案だと思う。
- ・今後の課題は、技術革新を取り入れつつ進めていくなど、アイデアが必要になってくる。パラダイムの転換ということで、変わっていくことが必要である。サービスの供給だけではなく、サービスとサービスをつなげるといった、色々な工夫が必要である。
- ・今後は、もう少し行政の限界に触れて、市民の行政参加・協力を得ないと行政サービスを継続していくことは難しいということを出していったらどうか。
- ・市民の参画を促すような仕掛けも必要ではないか。

#### ○前期基本計画の検証【資料④】について

- ・ピンポイント戦略とは具体的に何か。
- ⇒見直しをしていく際に、全ての見直しを行うのではなく、人口減少時代に向けていく中で、行うべき内容に重点を定めて見直しを行っていく。
- ⇒総合計画が10年の期間で策定されているもので、今前期の5年が経ったところである。変わりゆく時代の中で、時代に対応するように、重点的に見直しをして後期計画の行革大綱の策定を行っていく予定。
- ・保育園の入所判定にAIを取り入れる記事を見たが、どのようにして決めたのか。
- ⇒事業者から実証実験をという話があり、市として取組が出来そうなものに関して、徐々に導入していくこととした。車の自動運転や戸籍・住民登録課の窓口にキオスク端末を設置するなどの実証実験も行う予定。
- ・それこそがパラダイムの転換。その部分を全面的に出していくと良いと思う。
- ・行財政改革の目的が無駄な仕事・費用の削減の実現であれば、職員数の推移をKPI（指標）にすべきではなく、総労働時間ではない。
- ・スペシャリストの登用は、難しい問題。専門人材だけの登録を行っている人材派遣の会社もある。職員として採用するのではなく、そういった会社を通じて短期間でも専門的な知識がある方を活用することで、職員にとっても知識の交流があり刺激になるのでないか。人材のニーズマッチングが行われる

のではないか。

⇒採用試験において、採用の年齢条件を拡大するなど多様な人材を雇用できるようにした。先日の百五銀行の記事内にあったテレワーク等の活用できないか、男女ともに育児休暇をとりやすい環境づくりがもっとできないか、各部署間の多忙な時期と閑散時期の違いをうまく利用して、適切な人員配置ができないか等を検討していきたい。業務自体の見直し・整備を行った上での、技術革新の導入を基本として、人口減少していく中でさらなる組織力の向上に努めていきたい。

- ・スペシャリストの登用については、時代の流行で安易に採用したりすることは、注意が必要である。スペシャリストを登用すると、その方達に対しての特別なメニューの研修が必要になってくるケースもあるので、予想以上に費用がかかることがある。

⇒長期にわたる雇用だけではなく、任期付職員制度を活用して、市の条例改正を行い、期限付きの雇用を取り入れ始めている。本市で実績があるのは、弁護士であるが、今後本市で必要とされる分野での専門家を取り入れていきたいと考えている。

- ・面積は広くても税金収入の少ない施設、床面積が小さくても税金収入の多い施設等様々であるため、総量削減（延床面積の削減）を指標にすべきではない。

- ・モノの部分で、個々の施設について統廃合や多機能化についての進み具合はどうなっているか。

- ・総論賛成、各論反対など多いと思うが、着実に進めて頂ければ。

⇒ファーストステップで提示した、年間削減総量目標値2万9千㎡に対して、昨年度は達成率5%ぐらいであったが、今年度は55%ほど進んでいる。今後は活用の部分の検討が必要になると考えているが、なかなか難しい。ぜひ民間からのご提案等があれば頂きたいと思っている。

- ・たとえば廃園になった幼稚園を活用することや、公園をつくる際にコーヒESHOPを併設するような公園運営を考えるとといったこと等があげられる。その例ではないが、他の委員とPFIの関係で連携して行っている事もあるので、ぜひご相談いただければと思う。

- ・公共施設に関する問題は以前からの課題になっていると思うが、民間から色々アイデアをもらって方向性を検討していくことは大切である。不要なものをただ廃止するだけではなく、活用していくことも大切である。しかし、施設自体の老朽化の問題もあり、保有しているだけでコストがかかる施設も多くあると思うので、さらなる検討が必要である。

- ・職員の意識改革について、述べたい。本会議の資料にケアレミスが非常に少なく、とても関心している。一方で少し肩の力を抜いて、9割～9.5割の完成度で良いのではと思う。行動心理学において1つのことに挑戦する時、成功願望と失敗回避の2つの感情があると思う。それらの感情は仕事に対する意識の違いであるが、公務員は失敗回避が多いと予想される。しかしパラダイムシフトを行うには、失敗回避の感情が強いとできないと思う。今後改革を進めていくには、失敗することに寛容である雰囲気が必要なのではないだろうか。

- ・自治体がトライをして失敗することを評価することも必要。トライせずに失敗は問題であると思うが、トライした上での失敗は評価されるべきではないか。失敗を恐れて、トライしなければ改革できないと感じる。

- ・クラウドファンディングを活用していく事例も色々と出てきているので、もう少しそういった手法を取り入れていくと良いのではと思う。

○桑名市総合計画における行政改革大綱の見直しに向けて【資料①】について

- ・今までの議論の中で見て、非常に良い絵だと思う。力強い思いで進めて欲しいと思う。大賛成。

- ・（【資料①】の右ページ記載）「市民ニーズの多様化や社会情勢に変化等を踏まえ、人口減少時代のパラダイムの転換に注力し、変化に耐えうる持続可能なスマート自治体へ転換します」の部分について、文章として少し分かり難い感じがするのと、急に出て来る感じがする。もう少し考えてもらったほうが良いのではないか。

⇒次回までに、ご指摘いただいた箇所を精査しお示しするので、またご検討いただきたい。

- ・具体的な個別課題を一つ一つ進めないといけないので、KPI（指標）の設定から考え直してはどうか。

- ・（【資料①】の右ページ記載のイメージ図参照）AI・RPAに重きがすごく置かれているように感じる。ウエイトがすごく大きい感じを受けるので、このままでよいのか疑問に感じる。行革にすべてつながっていくような印象になっているが、もう少し他にもあるのではないか。AI・RPAは公民連携の中の1つのツールの位置づけのような気もするが、この図では3つも入っている所以重点をここに置きすぎている気がする。技術革新を活用することは悪いわけではないが、AI・RPAがどこまで進んでいくかわからない中、もう少しリスクを回避しておく方が良いと思う。落としどころを再度検討してほしい。

⇒様々なご意見頂き有り難い。次回は7月を予定しているが、平成31年4月末で委員方の任期が終わる。5月以降の任期についてはまた、個別に相談させて頂く予定をしている。

⇒本日の議論もそうであるが、後期計画の行革大綱の作成の検討を行っているが、市の指針にもなる非常に大切な検討であると思っている。また7月頃に再度ご意見を頂戴したい。

担 当 課

総務部 財政課