

桑名市行政改革推進委員会 会議概要（抜粋）

日時・場所	令和2年3月26日(木) 14:00～16:00 桑名市役所本庁舎 3階 第2会議室
出席者	委員： 8名 市： 1名 事務局：17名
会議次第	<ol style="list-style-type: none"> 1 副市長あいさつ 2 議案 <ol style="list-style-type: none"> (1) 新行政改革大綱実施計画について (2) 新たな資金運用の取り組みについて 3 報告 <ol style="list-style-type: none"> (1) 公民連携の取り組みについて (2) がんばり“見える化”予算について (3) RPA導入状況について 4 その他
概要 (主な意見)	<ol style="list-style-type: none"> 1 副市長あいさつ <p>・市政を停滞させることなく、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のために、各種取り組みを推進していくこととしている。そのような中、本会議の開催にあたり委員の皆様に参加いただき、大変ありがたく思う。</p> <p>行政改革推進委員の皆様のご意見を賜りながら、市長を筆頭に職員一丸となって、公民連携手法の導入や補助金の見直し、公共施設マネジメントの推進、土地開発公社の解散、使用料・手数料の見直し等、様々な行財政改革に取り組んできたところである。その結果として、財政の健全化を着実に進めてきている。</p> <p>先般の3月議会定例会において、令和2年度当初予算の議案について原案が可決されたところであるが、厳しい財政状況から少しずつ明るい兆しがみえてきたと感じている。</p> <p>今後は、企業誘致をはじめとした地域経済・産業の活性化をさらにはかり、「稼ぐ力」が備わった力強い財政経営を行っていきたいと考えている。変化がめまぐるしい昨今においては、行政そのものの在り方についても改革を進めていく。</p> <p>委員の皆様には、行財政改革のさらなる着実な実施を計画した、新行政改革大綱実施計画をはじめとした議案について、忌憚のないご意見を賜りたい。</p> 2 議案 <ol style="list-style-type: none"> (1) 新行政改革大綱実施計画について <p>・【資料1-2】行政改革大綱実施計画(案)P2の“桑名市が考える「スマート自治体」とは”の説明文に、“ヒト・モノ・カネがつながりを深め、新たな価値を生み出し、情報をシェア(共有)しながらスマートにかつ効率的に機能する自治体”とあるものの、説明文の中でも「スマート」という言葉を使っているため、抽象的な表現になっているように感じる。何を目指して「スマート」として</p>

いるのか、そのあたりを明確にした方が良いのではないかと感じた。(齊藤委員)

・「スマート自治体」とあるが、どんなレベル感でスマート自治体を目指していくのかを明確にすると分かりやすいと感じた。桑名市についてのみの記載なので、「例えば、周辺地域、県内や国内でどういう存在になるのか等、周辺との関係性をあげることや、またこのご時世、テレワーク等のデジタル活用についてもどのように考えているか」などを加えると良いのではないかと。(川北委員)

◆「スマート自治体」という単語が抽象的であり、桑名市として何をもって、「スマート自治体」とするかであるが、社会が人口縮減時代に入り、行政そのものの在り方を大きく見直す必要が出てきた中で、行政が本来すべき施策は何かという本質に切り込んで考えたものを、形にしていくことだと考えている。周辺地域との違い、関係性についても、事例等を交えて分かりやすく提示できるように検討を行いたい。(総務部長)

・“モノ”における「まちづくり指標」について、スマート自治体を考えるにあたって、「インターネット網」が重要であると思うので、それらの要素をもう少し盛り込める部分があると良いのではないかと感じる。

・行政改革大綱には“情報”という要素を取り入れてもらっているが、行政改革大綱実施計画では情報の取り扱い方、インプット・アウトプットの仕方等について“情報”の明記がなされていない。“情報”は、“ヒト”“モノ”“カネ”をつなぐ大事な要素にもなるので、ぜひ実施計画の中にも盛り込んでいただきたい。(川北委員)

◆行政改革大綱に記載した“情報”と、整合性がとれるように、実施計画においても“情報”の要素・考え方を取り入れていくよう検討する。(総務部長)

・“情報”を一つの要素として行財政改革の検討を行っている自治体はあまりない。市全体のWi-Fiのインターネット環境を整える、在宅ワークをすすめ経費削減を行う等、「“情報”を使って何をするか」という様々な選択肢がある中で、議論が活発に行われているわけではない。

AI・RPAも情報の一種であると思うが、人手不足をそれらの技術で賄うといった視点は良いが、それらにより人々の雇用が奪われていくといった場合、どのように考えるのかといった問題に対しても、議論の余地がある。

“情報”を行財政改革の一つの重要な要素として、取り入れていくことは良いことだと思うが、そういった点を課題として捉えながら検討していくことが必要になる。(伊庭委員)

・桑名市行政改革大綱実施計画(案) P5以降、それぞれの項目に「まちづくり指標」が定められているが、市民の方にも分かりやすいような説明があると良いと感じた。また、「まちづくり指標」全体的に言えることであるが、アウトプットの内容ばかりであると感じる。そのため、取り組みにより得られるアウトカムの内容を盛り込んでいくと良いのではないかと。

アウトカムの部分を数値化することは難しいと思うが、「アウトカムを意識して取り組みを行っている」ということを随所に出していくと、より良いと思う。(齊藤委員)

◆アウトプット・アウトカムに関しては、その数値を今後どうしていきたいか、目指すところはどこか、という内容を併記することで、市民の方に理解してもらいやすい説明に変えていきたいと考えている。(総務部長)

・桑名市行政改革大綱実施計画(案) P6の“モノ”の部分の「まちづくりの

指標」であるが、市民サービスの観点からみると、延べ床面積は本来大きい方が良いのだが、なぜ削減しなければならないかという、財政支出を減らすという意味合いがあるからである。

つまり、市が保有する公共施設の床面積あたりの維持管理経費を減らすことが重要であるため、本来目標とすべきところは、「公共施設の床面積は大きい、それらに対する維持管理経費をいかに抑えられるか」というマネジメント手法であると思う。

例えば、公民館の面積を半分にして、維持管理経費を半分に削減できるのは当然であるが、果たしてそれが、市が目指していることなのかというと思うので、そういった観点で「まちづくり指標」の見直しも必要になるのではないかと。

「まちづくり指標」に関しては、例えば、観光振興施策については、観光客の入込客数を指標に設定している自治体があるが、たくさんの方が来てくれることよりも、経済効果が高いほうが、市の観光振興という観点では適切であると考えている。

指標設定の際、そこから読みとれる内容と目指す方向に対して、分析しやすい数値設定を行うことが、非常に重要だと思う。（伊庭委員）

◆公共施設総合管理計画の目標として、「50年間で延床面積の総量を33%削減する」という目標を掲げているところであるが、いかに公共施設の維持管理コストを下げられるかという視点が最も重要であると考えており、多機能化・複合化という様々な手法も視野にいれて、マネジメント手法を模索しているところである。

市が保有する資産でなくても行政サービスを提供できるのではないかとという視点も含めて検討を行っている。「まちづくり指標」に関しては、頂いた意見をもとに、再度検討する。（総務部長）

・「納税者の視点で次の世代に責任ある財政に」とあり、その中でも“ヒト”に関することであるが、納税者の視点に立っているか、または立つために職員が参考にできる、会社の〈クレド〉のようなものがあると良いのではないかと。

弊社にとっても〈クレド〉は、行動に迷ったときに判断する基準になるようなものとして認識されている。（川北委員）

◆〈クレド〉が記載されたカードを社員全員に配り、基本的な理念や思いを共有し、一つになって事業に取り組むという企業も聞いたことがある。

同様に、職員全員が「チーム桑名市役所」として、一つになって市政に取り組めるように、検討していきたい。（総務部長）

・桑名市行政改革大綱実施計画（案）、P6の中の個別施設計画は、いつまでに作成し住民説明を行うか。また、個別施設計画について、財政的な側面しか分析をしていないが、建築工学的な所見を入れるか。もし取り入れた場合、費用が莫大になると思うが、そのあたりはどのように考えているか。（野崎副委員長）

◆現在、各所管課から個別施設計画の提出を求めており、令和2年度に策定予定である。また、住民説明については各所管課がどのように考えているのか、把握ができていない状況であるものの、施設によっては必要になるものがあると思うので、その必要性は財政課からも示していくべきだと考えている。

個別施設計画について、それまでのスケールの大きな計画ではなく、現在の維持管理経費や、今後の利活用等を踏まえた計画の提出を求めているところである。（財政課 主幹）

・策定までの期間があまりないので、危機感をもって進めないといけない。個別施設計画は、情報を多く保有している各部局・所管課が作成することに異論はない。

いが、組織の見直しも含めて、縦割りを無くして新しい取り組みを行っていく中で、各個別施設計画をどこかで合流させ、一体化させることが大事であると感じる。そのあたりの組織体制の考え方を、教えて欲しい。

様々な事例を見ていると、各部局で個別に計画を進めてもなかなか上手くいかないように見受けられることが多い中で、それぞれの部署に任せるのではなく、取りまとめる部局をたてて、一つのところで指揮・指導をし、進めている自治体は、スピード感をもって上手く進められている事例の中では多いように感じる。

もちろん、その方法だけがベストな方法ではないと思うが、市全体で“オール桑名”として進めていくために検討していただきたい。（齊藤委員）

◆個別施設計画は各所管で作成しているため、ご指摘のとおりスピード感を持って進められているとは、言いにくい状況である。

財政課が、取りまとめを行っていくものの、行政改革推進委員会でのご意見にもある“情報”の共有を十分に行っているとは言いがたい。新しい部署の新設は、なかなか難しいところではあるものの、当課が先頭に立ってでも、情報共有をしていきたい。（財政課 主幹）

・桑名市行政改革大綱実施計画（案） P6の「まちづくりの指標（KPI）案」に“橋梁”とあるが、“道路”についてはどうか。（野崎副委員）

◆道路については、インフラであるため、削減等は検討しておらず、今までの行政サービスの質を落とさず、維持管理コストをいかに削減できるかという方法について検討している。（財政課 主幹）

・道路や上下水道の関係について、実験的に公民連携の手法を導入して、コスト削減に最初に取り組んだのが東京都府中市で、2014～2016年度に行った道路の包括管理委託では、2013年度比で7.4%削減を実現したとのこと。

インフラに係るコストは元々が大きいため、7.4%削減とはいえ多額であり、大きな注目を集めている。さらに令和3年度以降は、全域にわたり包括委託を行うことでさらにコスト削減率を高めていく予定であるとのこと。

桑名市においても歳出削減に取り組む中で、インフラに関しても積極的に検討をしてもらえることを期待している。（伊庭委員）

（2）新たな資金運用の取り組みについて

・資金運用に回す原資は、何を考えているのか。（伊庭委員）

◆財政調整基金をはじめとした基金を原資として考えている。（財政課長）

・財政調整基金の他に、特定目的に対して積み立てていた基金についても運用するということか。近年、「自治体の基金が積み立てられ過ぎていないか」という議論もある。

基金を運用することに異論はないが、特定のために積んでいる基金を運用することは、「積み立てた目的のために使われていない」といったように、みえてしまうのではないか。また、それらの基金を運用することで、お金が余っているように見えてしまう恐れはないか。（齊藤委員）

・「基金の中でどの程度を運用できるのか」といった判断が見えると良いと感じた。何のために基金を崩して運用するのかといったところが、もう少し分かるとなお良い。

基金を活用して歳入を稼ぐという視点は、市政全体から見ると、視点が狭いのではないかと感じる。例えば、「もっと長期間で見て、どこにお金を投資したら、桑名市が稼げる市町村になるのか」を検討した方が良いのではないかと感じる。（南田委員）

◆約103億円の基金のうち約42億円が財政調整基金であり、約5億円の減債基金を除いた残りが、特定目的として積み立てられている基金である。一定程度の期間運用に回すことで基金が凍結して、必要な時にお金が十分に使えない状況になるという危惧があることは理解する。

ただ、そういった状況になることも踏まえ、自由度がある部分を十分慎重に模索しながら、その部分は眠らせたままではなく、活用してお金を稼ぐ視点をもちながら、運用していくことを検討している。（総務部長）

・資金運用については、中途半端に行うより専門家を雇って、しっかりと取り組んだ方が良いかもしれない。（伊庭委員）

・個人的に債権運用を行っているが、損をするリスクもあるので、国債などのリスクが低い債券にとどめておく方が良いと感じる。

運用の体制をきちんと整え、専門家に相談できる環境も必要である。市場金利や為替の動向、世の中の動きを見ることができないといけなないので、最初の入り口は小さくして、ある程度知識が深まってきた段階で、運用の幅を広げていくと良いのではないかと感じる。（野呂委員）

・検討チームはどこで作られるか。いかにプロフェッショナルを巻き込めるかが、ポイントだと思う。（南田委員）

・皆さんの話を聞いて感じたことは、民間経営と異なるところは、ガバナンスが効かない点がある。したがって、資金運用等ある程度大きな判断を求められる事業を始める際に重要になることは、ガバナンスが効くような組織体制の構築づくりだと感じた。（齊藤委員）

・自治体の場合、ガバナンスとは、条例を制定して基準を作るということも含まれると思う。今まで“ヒト”“モノ”“カネ”の行政資源は、市民サービスに対して使うだけで、お金を稼ぐものとしては捉えていなかったが、それらで稼ぐ視点を持つという考え方の中で、国の補償がついた国債や、自治体の補償がついたもの、元本は必ず返ってくるものに限る等、条例で基準をきっちり決めて運用していくことが求められると思う。ただ眠らせておくだけではなく、運用基準を決めて進めていく方が良いと考える。（伊庭委員）

検討チームを作り、資金運用の検討を行うことについては前向きな意見も多いので、専門家の知識も借りながら、慎重に検討していただけたらと思う。（丸山委員長）

3 報告

(1) 公民連携の取り組みについて

・「市が、お金を生み出していく」という部分に、市民がどのように関わっていくのかについて、市民として興味がある。所属する桑名女性ネットワークを例にすると、2020年4月から空き家だった個人資産のアパートを、シングルマザーの世帯向けに貸し出し、またそのうち一部屋を女性のためのシェアオフィスとして、テレワーク等で働けるようなスペースを確保した。

内覧会では、桑名市の方にも見に来てもらい、40名程度の方々に足を運んで

もらった。行政のサポートの網から漏れる人たちを、市民のネットワークで拾い上げ、女性の生きる力・働く力を最大限に引き出し、地域皆で子育てをサポートしていくことにより、社会参加の支援・サポートを行っているところである。結果的には、まちづくり支援にも繋がっていく。

【資料3-3】「六華苑等公民連携導入調査について」の六華苑の事例を見ると、素晴らしい施設であるが、民間提案だけでは、市民の声が聞き取れないと思う。先日、桑名市のPRをするためのYoutubeを、有名なアーティストに依頼して動画作成を行っていて、再生回数も伸びていた。しかし、率直に思うことは、「アーティストの方はこういった方で、桑名にゆかりがある方なのか等について等、どんな人をターゲットにして動画を作成したのか」ということが、分かりづらく感じてしまった。

「桑名市にゆかりがある人で、こういった活動をしているのか」を、はっきりと分かる方が、市民の納得がいくことが、多い気がする。例えば、桑名市出身で、東京でミュージカル俳優として活躍している若者がいる。その方は、桑名市でも反響があった村正もモチーフになった、「刀剣乱舞」にも出演しており、刀を持って舞台上に立ち、たくさんファンを魅了している。人気はあるが、まだ全く手が届かない俳優でもないと思うので、そういう子たちに声をかけ、桑名市PRの協力を仰ぐことはどうか。

そういった桑名にゆかりがあって人気がある人たちを身近で知っているのは、やはり市民でもあるので、市民の声を吸い上げる機会をもっと持ってもらえたら嬉しい。（水谷委員）

◆公民連携の“民”は、民間企業だけでなく、もちろん市民や住民も含まれる。そういった方々の意見を生かしきれていないのではないかという意見を受け止め、しっかりと反映できるよう、努めていきたい。（副市長）

◆六華苑に関しては、現在、直営で管理・運営を行っており、文化財でもあるので規制も多い中、民間の発想を取り入れて変えていきたいという思いがある。

観光協会という組織も従来、行政が運営するような組織体制となっていたが、令和2年度より民間から事務局長を招き、公民連携という手法で運営していくこととしているが、新年度から所管がブランド推進課に変わり、文化については市の資源と位置づけ、これまで以上のPRを行い、PRだけではなく、人を呼び込むことによって間接的に市民生活が向上することや、賑わいによってより市民の方が使いやすい施設になることを目標にしている。

紹介いただいた桑名市にゆかりのある方々とのコラボも念頭に置きながら、積極的にPRを行っていかれたらと考えている。（観光文化課長）

（2）がんばり“見える化”予算について

・すごく良い試みだと思うが、これらの取り組みについては、職員全員に周知が図られているか。幅広い周知は職員のモチベーションにつながると思う。（川北委員）

◆庁内掲示板で、がんばり“見える”化チャンネルをつくり、職員全員に周知を図っている。（財政課 水野補佐）

・取り組みは、各所管が行っても良いか。（伊庭委員）

◆取り組み方は自由である。効果が数字になって表れる部分について、予算の優先配分を行うことで、主体性をもって予算編成に取り組めるようになるため、マインド改革につなげていく。（総務部長）

◆設定した期間の中で、取り組みを行っていただき、その成果をもとにして評価

を行う。(財政課 水野補佐)

- ・例えば、公立学校プールの見直しを実施した場合、その分は歳出削減として、予算編成の優先配分が受けられるということか。(伊庭委員)
- ◆評価の在り方がどうなるかにもよるが、創意工夫によって歳入確保・歳出削減ができ、市にとってプラスの施策であると認められた場合は、付与対象となる。(総務部長)
- ・コスト削減や意識改革にも繋がっているため、良い取り組みだと思う。(野呂委員)
- ◆職員の中には、変えたほうが良いと思っけていても、なかなか動き出せない人もいたと思うが、この取り組みをきっかけとして、前向きな取り組みが増えてくると信じている。(総務部長)
- ・こういった取り組みをしている自治体は他にあるか。(川北委員)
- ◆県内としては初めての試みであり、全国的にも珍しい取り組みであるため、「インターネット行政情報モニター i-JAMP」にも掲載された。(総務部長)
- ・今後、取り組むにあたって、何にいくらかかかっていて、いくら削減できたか等データベース化していくと、提案を形にしていく際の参考になると思う。(川北委員)

(3) R P A 導入状況について

- ・R P A に向いている業務は、資料にあがっている業務以外にどのくらいあるのか。(野崎副委員)
- ◆昨年度調査をかけて、20～30業務が対象となると考えている。単純業務であればあるほど、R P A に適していると考ええる。(情報政策室長)

以 上