

桑名市行政改革推進委員会 会議概要（抜粋）

日時・場所	令和6年1月30日(火) 10:00～12:00 桑名市役所 3階第2会議室
出席者	委員：6名 市：11名
会議次第	<ol style="list-style-type: none"> 1 市長挨拶 2 議題 <ol style="list-style-type: none"> (1) 行政運営における人材の確保 ～持続可能な自治体の実現へ～ (2) 学校再編について <ol style="list-style-type: none"> ①学校跡地の利活用について ②学校再編における諸課題について (3) GX（グリーントランスフォーメーション）の推進について 3 その他
概要 (主な意見)	<ol style="list-style-type: none"> 1 市長挨拶 <p>本日は第2回行政改革推進委員会に皆様ご臨席いただき、また桑名市政を行革の視点から、様々なご指導賜っておりますことに、改めて御礼を申し上げます。</p> <p>1月1日の能登半島地震から多くの職員を派遣しており、現地から帰ってくる職員の声を聞いていると非常に難しい復旧作業だと感じているが、現地の自治体の助けとなるように最善を尽くしている。また、この地域も南海トラフのリスクがあるので、防災対策により力を入れないといけないと改めて感じている。</p> <p>さらに、時代の変化に伴って行政も変わらなければならないと強く感じており、昭和の時代のような右肩上がりの成長から、現在は様々なものが縮小する時代に適応する必要がある。今、DXやGXなどの言葉がある中、パブリックをトランスフォーメーションするというPX「パブリックトランスフォーメーション」という言葉を思いつき、今年がPX元年ということで、役所を変えていこうと申し上げている。また、今年が平成の合併から20年という節目の年で、行政のあり方自体も変化していく時代になったと思う。人材に関しては、官民間でのシェアリングや官同士でのシェアリングができると思う。また、国レベルでは実現している民間との人材の行き来が地方ではあまりできていないので考える必要がある。</p> <p>本日は皆様それぞれのお立場からご指導賜りたいと思う。</p> 2 議題 <ol style="list-style-type: none"> (1) 行政運営における人材の確保 ～持続可能な自治体の実現へ～ <ul style="list-style-type: none"> ・今後どの業種でも人材が不足してくるため、福祉等の継続的な業務と数年で終わるプロジェクト業務を明確に分け、採用方式や人材活用を考えた方が良いと思う。例えば公園整備のような一定期間で終わる業務については、民間のチームを全体の契約に組み入れて業務を成果主義で行い、評価は住民の方々に行っていた。また、支払いの基準としては報告書の量ではなく、最終的な目標が達成されたかどうかで評価していかないと良いものになっていかないとと思う。 人材確保を考える際には、ただ人を雇うだけでなく、行政の仕事がどのような種類か、どの職員が長期間在籍する必要があるのかなどを考える必要がある。 ・一部の技術者は特定の分野に特化して仕事をしたいと考えているため、そのような人材の活用法についても考察すべき。その上で、技術職のキャリアパスを明確にし、全ての職員が役職をめざすわけではないため、各職員の目指すべき道を明確にすることを考えていただきたい。 ・人材確保の問題について、一括採用が年々減り辞退率が高まる一方で、若者た

ちは長期的な関わりの中でキャリアを決める動きが増えている。そのため、若者と企業・地域との長期的な関わりを作っていくことが重要だと思う。例えば、飛騨市が大学生の長期インターンシップを導入したような取組みは、業務の奥行きや面白さを実感できる関わりを作ることができ、非常に重要だと思う。

・多様な人材の活用が重要になっており、その人材をどう活かすかが新たな問題となっている。具体的には、業務のどの部分を外部に依頼するかといった業務設計ができていくかという点や、普段とは違う人材をマネジメントする能力が求められることである。マネジメント能力を高めることができない場合、多様な人材を活かせない状況になるため、これらの能力をどう高めていくかが非常に重要だと思う。

・自治体以上に人材不足が課題となっていると思われるのは地方の企業である。豊田市では自治体と地域企業が連携したインターンシップを実施しており、これには多くの若者がエントリーしてきている。特に学生からは、「自治体に関心があってエントリーしたが、地方にも魅力的な企業があることを知った」という反響があったため、地域の企業と自治体が連携して人材を共有する取組みも考えられる。現在、経産省が地域の人事構想を打ち出しており、地方金融機関や中間支援団体などと共同で地域の人材確保問題に取り組む流れが出てきている。自治体としても、このような取組みを主導することが重要であると感じる。

・人材確保は会社の大小に関わらず重要な問題で、行政にとって死活問題であると思う。マーケティングの考え方からすれば、集客から見込み客の獲得、そしてサービスの価値を感じてもらおうというステップが必要だ。行政でも教育と連携し、行政や地域の企業で働くことの意義を子供たちに知ってもらうことで、見込み客を獲得するシステムを作れると思われる。具体的には、リファラル採用に力を入れたり、若い人たちとの接点を増やし、彼らを見込み客にしていく。例えば、LINE公式アカウントの登録者数を活用し、その数から応募者数を数値化し確認するような手法を適用できるのではないかなと思う。

・建築士などの技術者にとって、自治体は勤務体制が整っているためにメリットであると思う。そのため、女性技術者の比率などを前面に出して、働きやすさをアピールすることで応募者数が増える可能性があると考えられる。

・民間企業での3年以内の退職率は30%以上であるが、桑名市の状況や退職理由はどのようになっているか。民間では「自分との価値感が合わない」ことが主な退職理由であり、病気や精神的な理由より割合が高い。

◆近年退職の理由として顕著なのは、他の自治体に移ることである。他の自治体もさまざまな形で採用活動を行っており、就職氷河期世代の採用枠を増やすなどの施策を行っている。

・数年で明らかに採用数が半減し、特に技術職はほとんど採用できていない。土木関係の高卒者はどこでも求められるが、なかなか採用できないというのが現状。公務員の職種が多様化しているため、採用方法や研修方法、場合によっては給与についても見直さなければならないと感じている。例えば、看護師などの専門職では、公務員と愛知県の民間企業の初任給に5万円以上の差があり、人材が集まりにくい。また、給与がその専門性に合っているかどうか問題になっており、三重県で獣医専門の仕事で殺処分があるが、動物を助けるために獣医になった人が毎日動物を殺す仕事をしていると嫌気がさしてしまう。そのために三重県では給料を上げる措置を取ったが、その効果はまだわからない。どうしてもその職種が必要ならば、専門家に委託したり給与を上げたりするなど工夫が必要と感じている。

・四日市競輪では全てを包括委託した結果、業務形態が大きく変わった。現在競輪場はいかにコストを減らすかを考えるようになった。従来、「どれだけ人を入

れるか」が議論の中心だったが、それが「人をどれだけ入れずに済むか」に視点が変わり、市役所でも足を運んでもらう代わりに、ネットで事務を行う方向に移ってきている。そのため、どのような人材をどのようなコストで雇用するかを考えてほしい。

・大学で働いている、特に若者や優秀な人材はキャリアアップを目指していると感じている。そのため、大学の事務職員の募集にはあまり反応が無い一方で、教員の募集には博士号を持つような優秀な人材から多くの応募がある。昔から地域政策研究所という研究所を運営し、地域限定の仕事をサポートするチームを作り、キャリアアップのチャンスを提供している。出世して大学の外へ出て行くパターンが多いが、その結果地域にとって良い結果をもたらしている。このように、大学との協定や委託を通じて、特定の専門分野の人材を一定期間確保することで、研究者としてのキャリアアップを図る道も開けるような取り組みも検討すべきだと考えている。

・特定目的を達成するために、アドホックガバメントという形で1つの自治体を作るやり方がある。20年ほど前、四日市港の管理組合について市と県の間で行ったが、負担割合をどう決めるかなど様々な問題があり、議論は容易ではなかった。そのため、職員のシェアリングに関しては形態についての検討が重要であると考えている。

◆行政の仕組みに窮屈さを感じ、自由度を広げる方向で議論を進めている。一例として挙げられるのが、北勢の5市5町が国民保険の窓口業務をすべて民間に委託するというアイデアである。現在、各市町で同様の事務作業が行われているが、その全てを民間に委託することで人員を集約し、効率的に業務を行えるのではないかと考えている。桑名市により多くの人々に来てもらい、働き、住むことによって、より良い循環を作ることが重要と感じ、今後もこれに取り組んでいきたいと思っている。

・四日市では、地元の人材確保に向けて、大学2年生や3年生の親に向けた説明会を実施している。現代社会では親が大学生の子供の進路に強く関わる時代になっているため、親に子供が地元に戻ってきた場合の生活を説明会で示している。賛否両論だと思うが、様々な方法で地元の人材確保に取り組んでいることを参考にしてほしい。

◆最終合格者で採用を辞退した人は他の自治体に行く人もいればそうでない人もいると思う。実際に先行的に地元で働いていただくための対策を行っているところは、どの程度の成果が出ており、どのような仕組みを作っているのかなどについて実例について教えていただきたい。

・豊田市で進められているような地域企業と自治体の相互交流型インターンシッププログラムが、若者が自身の地域について理解し、地域内の企業に詳しくなるきっかけになり、地域に対する関心と結びつきを深める役割を果たしている。また、自治体を中心となり地域全体の人材確保の戦略を立てることで、人々を集め、地域の価値を上げることが可能になる。そして、その取り組みを進めることで人材を集めるノウハウが蓄積されていく。

(2) 学校再編について

①学校跡地の利活用について

・人口減少に伴い、学校の再編や小中一貫校の設立などが進められている。しかし、各学校は地域コミュニティの役割を担い、自治会、地域の祭りなど、多様な形で使用されている。学校の廃止を行う前に、教育的機能以外に学校が果たしている役割について十分に分析されておらず、その取扱いについて事前に話し合いができていない状況が問題であり、自治体は地域の住民の思いも考慮しなければならない。

・学校の統合や再編には賛否両論が存在するため、統合後の校舎や敷地の利用方法については、慎重に検討する必要がある。まず行政がその地の利用方法や目指す目標を明確にし、利用目的が無い場合は早急に売却、もしくは校舎やグラウンドを取り壊して新たな住宅地や民間利用に転用することも一つの可能性だと考える。また、教育委員会ではなく市全体で廃校になった土地の財産をどう活用するか考えるプロジェクトを立ち上げると良いのでは。また廃校になった場所を民間が利用する際には、プロポーザル制度のような提案制度を活用することが有効だと思う。

・新学園開校予定の令和8年までのスケジュールについて、特にサウンディング調査や市民説明会などの活動とそれらが実施される予定があれば教えてほしい。加えて、9ページに記載されている維持管理コストについて詳細を知りたい。

◆スケジュールについて、第1回の説明会は今年の10月に行った。次の説明会は年度末を予定しており現在調整中となっている。今後の方針については全国的な状況を考慮し、跡地の活用検討開始から3年以内に方向性を定めることを目指している。維持管理費については、廃校になり使われなくなった場合の年間の費用は約200万円と厚生労働省などが調査した結果がある。

・対面で10月に開催された説明会の参加人数を教えてください。
◆参加人数は40名程度であった。

・2回目についてはどれくらいの参加人数を想定しているか。
◆具体的な市の方針等を示す場になると考えられるため、倍くらいの人数になるのではと想定している。

・利活用を検討している目的と目標について伺いたい。どのようになると成功なのか。

◆理想としては、地域や今後の世代の子どもたちのために有効な活用がしたい。アンケート結果等、地域のご意見等を踏まえ、地域が納得でき、市の施策にも役立つようなものが良いと考えている。

・これからだと思うが、多くの方に知って納得していただくのであれば、説明会をオンラインで開催するなどすると、より多くの地域住民に関心をもっていただけると感じる。

・若い時桑名で活動する場所が欲しいと思っていた。現在も若い方々はお金を払って場所を購入することは難しいと感じていると思うため、若い方々が集まれる、インキュベーションのような仕組みを作ってほしいと感じている。

・私たちの世代は東京の大学を受験する方が多くいたが、現在は周辺の大学を受験する方が多く、先生方も周辺の大学に行き、この辺りに住んでいる方多く感じる。そのため、より若い方々の意見が反映されるようなチャンスを作って行って欲しい。

・桑名市で乗馬に行った際多くの方が来ていたが、ほとんど桑名の方ではなかった。乗馬やゴルフで桑名まで来ているような方々が桑名市とより深い関係を結んでいただくには若い方々のアイデアが必要。

・以前小中一貫校の事業に関わっていたが、廃校後の校舎がそのまま放置され、その跡地を利活用することが難しくなっている。地元との関係や市街化調整区域等の問題も利活用を難しくしており、それぞれの状況に合わせた解決方法を探すべき。また、教育委員会が新しい学校建設に集中しすぎて、跡地の利活用に関心を持たなくなってしまうと後々トラブルの原因になると思う。地域との関わりを重視しながら進めてほしい。

・学校の跡地問題について、教育施設として利用されなくなった時点で行政財産から普通財産として別の部署が管理した方が物事が解決しやすい。その土地を有効利用する方法として、売却や民間への貸出しがあり、その土地が行政サービスを提供するために必要な場合は、行政財産として使用したら良い。ただし、行政が不必要な土地を持ち続けることは無駄であり、財政再建の観点から早いうちにその問題を解決すべきである。また、住民の方々の意見もあるが、土地の利用については行政として必要な措置の方向性を決めておくべき。

◆現状では、市長部局と教育委員会が共同で、地元でどのように使用されているか、どのような整理が必要かを何度も議論し、年度内に結論を出す予定である。その結論を地元でフィードバックし、反応を見ながら再度検討する。教育委員会としては、令和8年の開校閉校までリーダーシップをとり、調整を行いたいと考えており、その後も一部関与し、教育財産でなくなる事実なども含めて考慮する。

◆廃校になった旧多度西小学校は、教育委員会から管理の手が離れ、NPOに貸し出されているものの老朽化している。この現状は子供たちにとって良い環境ではなく、教育委員会と市長部局が協力してこのような状況を改善する必要がある。このようなことを今後起こさないよう早めに学校跡地問題に対して引き続き検討していきたい。

②学校再編における諸課題について

・どの自治体でも人口が減少していることが問題となっている。まずはどのように子供たちを育てるべきか、どのような子供を育てたいのか、地元に住んで欲しいのか、世界で活躍して欲しいのかなど、子供の育て方についての視点から議論が必要となっている。桑名市が発展するために、桑名市を魅力的な場所にする必要があり、教育がその鍵となる。

・新たな学校建設の方法として民間の資金を活用する方法があり、中学校敷地内に商業や福祉施設を共存させる一体型の建設、または高層マンション内に中学校を設けるといった方法がある。これらの方法で、教育施設を公的資金をかけずに建設することができる。教育の方向性を再考し、財政再建と併せて検討すると良いと思う。

・将来の教育環境について、子供が半減することに合わせて作って行くことが必要となる。これから桑名市がどのような教育環境を若者や地域に提供していくのか、必要なステークホルダーはどのような方々か等の議論が前提にあると思う。今後は求められる役割が変わってくると思われるため、議論の場を作って行くことが重要。

・教育とは何かを市民に示し、理解を求めることが重要だと思う。動画での情報共有を通じて、市民だけでなく民間業者にも意見を共有することで、意見に賛同する方々に集まってもらうことができるのでは。公的資金を使わずに学校を建設することが可能となる場合、その代わりに出来ることを桑名市に考えてもらうことができれば、市民にとって大きな衝撃となる。

(3) GX（グリーントランスフォーメーション）の推進について

・公共施設の電気使用量のデータはこれから取るのか。

◆すでにデータは概ね取っている。

・全施設でLEDへの切り替えや節電策を追求すること、また、民間に運営を任せることで施設の電気使用量を削減できる。そして、これらの対策と電力消費の大きな施設の全体的な見直しを並行して行うことが重要である。

・日経新聞にCO2削減のことが掲載されており、中小企業の7割ほどがどのよう

に行えば良いのかわからないとの回答があった。みんなの算定を企業へPRしていくのはどうか。

◆商工会議所や三川商工会と連携し、企業向けに広報周知やメルマガ等で情報発信をさせていたっている。ただ、特に中小や零細企業では巨額の投資が出来ないということも考えられるため、そのような問題をいかに解消していくか。まずは明日開催するセミナーで補助金等について知っていただくことから始めていこうと考えている。

3 その他

以 上