

浜松市都市経営諮問会議 第1回審議会 会議録

- 1 開催日時 平成30年11月30日(金) 午後6時00分から午後8時03分
- 2 開催場所 浜松市役所 本館5階 庁議室
- 3 出席状況
委員 田中啓 会長、大須賀正孝 会長代理、小久保友博 委員、辻慶典 委員、
山田夏子 委員、松本曠世 委員
浜松市・ 内藤伸二郎 企画調整部長、川嶋朗夫 総務部長、松原剛史 財務部長、
市関係者 鈴木秀司 企画調整部次長、奥家章夫 総務部次長、小松靖弘 財務部次長、
村上隆康 企画調整部参事、山本治之 政策法務課経営推進担当課長
事務担当 福田哲巳 企画調整部参事、影山和則 企画課主幹、石原卓哉 企画課主任
- 4 傍聴者 9人(一般:6人、報道関係者:3人)
- 5 議事内容
 - 1 開会
 - 2 会長挨拶
 - 3 審議事項
 - (1) ICT・AI等を活用した働き方改革の推進について
 - (2) 行政経営計画について
 - 4 閉会
- 6 会議録作成者 企画課諮問会議グループ 石原卓哉
- 7 記録の方法 発言者の全部記録

8 会議記録

1 開会

福田企画調整部参事

定刻になりましたので、ただ今から、都市経営諮問会議の本年度第1回審議会を開催いたします。

本日は、委員7人のうち、中川委員は所用によりご欠席でございますので、6人の委員のご出席で進めさせていただきます。

この諮問会議ですが、人口急減・超高齢社会の一層の進行によって生じる新たな行政課題に対応し、浜松市民が将来にわたって安心して暮らしを営み続けられる、持続可能な都市経営の推進につなげるために、提言を行っていただくという役目を持った市長の諮問機関として、昨年6月に設置された会議でございます。

今年度の審議事項は、大きく分けて2つございまして、1つは昨年度と同様の「浜松市行政経営計画の進行管理の評価」、そしてもう1つは、今年度の個別テーマとして、「ICT・AI等を活用した働き方改革の推進」でございます。

それでは、議事に入る前に、田中会長からご挨拶をいただきます。お願いします。

2 会長挨拶

田中会長

皆さん、こんばんは。

諮問会議の第1回公開審議会になります。この諮問会議は立ち上がってしばらくたっておりまして、非公開の事前検討会を、すでに5回経ております。

一定の審議が済んでいるわけですが、今回は第1回の公開審議会ということで、今回の審議事項、あるいは諮問会議の役割等を、少しお話しさせていただきたいと思っております。

今事務局から説明がありましたように、今年度の審議事項は2つありまして、「ICT・AI等を活用した働き方改革の推進について」、これが1番目、もう1つは「行政経営計画について」、2つございます。

1番目ですが、ご存じのとおり、今、国を挙げて働き方改革に取り組んでおります。そういう流れもありますし、今人口減少が進んでいるという中で、将来的には労働市場がますます逼迫することが予想されております。

こうした中で、浜松市はまだ、働き方改革に関する明確な方針が決まっていないということですので、外部の委員で構成される諮問会議において、浜松市の働き方改革について多面的に議論することは、意義のあることではないかと思っております。

さらに、働き方改革といいますと、どうしても人事部とか、そういう縦割りで議論を進めがちになるかと思っておりますが、やはり外部の委員が議論することによって、総合的な視点で働き方改革について議論して、何らかの提言ができる、そういった意味もあるのではないかと考えております。

12月が目前で、残された時間は長くないですが、ICT・AI等を活用した働き方改革の推進について議論して、答申を取りまとめたいと考えています。

もう1つが行政経営計画、これは従来の行革審、あるいは行政経営諮問会議においても、審議事項であり、基本的には市の行政改革の進行状況をチェックするという役割になっております。

現在、行政経営計画の目標がかなり達成されておりました、ごく一部を残すのみとなりましたが、その中に最重要課題である行政区再編があります。後ほど、市から説明をいただきたいと思いますと思っておりますが、そういったことに関して我々は報告を受けて、市の行政改革の進行状況について意見を申し上げる、そういったことを予定しております。

あらためて確認をさせていただきましたが、6時から8時までの限られた時間の中、内容はかなり多くなっております。ぜひ皆さんから、活発なご意見をいただきたいと思っております。

本日は、よろしくお願ひいたします。

福田企画調整部参事

どうもありがとうございました。

それでは、議事に入りたいと思ひます。本日の審議の順番ですが、最初に ICT・AI 等を活用した働き方改革、次に、行政経営計画の順に進めてまいります。

傍聴の皆さまにはお手元に、本日の次第と資料をお配りしておりますので、審議の参考にご覧いただければ幸ひでございます。なお、終了時間は、会長からの話にもありましたが、午後8時までの予定としておりまして、特に休憩は予定しておりませんので、ご所用のある方は適宜ご対応いただきますようお願いいたします。

ここからは、議事の進行は会長が議長となり、会議の運営を行っていただきます。

それでは、田中会長、よろしくお願ひいたします。

3 審議事項

(1) ICT・AI 等を活用した働き方改革の推進について

田中会長

それでは、審議に入りたいと思ひます。最初は「ICT・AI 等を活用した働き方改革の推進について」を議題といたします。

まず、諮問会議として、この議題についてどのように認識を持っているかを説明したいと思ひます。お手元に何点か資料がございますが、審議資料1をご覧ください。

これは以前に私が作成しまして、非公開の会議で利用している資料でございます。この1ページ目に、このテーマに関する諮問会議の捉え方が書いてありますので、ご覧いただければと思ひます。

まずI-1の「背景」です。先ほど申しましたように、労働力人口の減少、あるいは新しい技術、第4次産業革命といわれるような動きがございます。さらには国の働き方改革の動きがあります。

こういったことを踏まえ、I-2の「課題」になります。市として働き方においてどういう課題があるのかということになりますが、将来的な職員減少に備える必要があります。また、行政経営計画などの目標の中では、時間外勤務の縮減がまだ十分にはできていません。さらに、従来型の行革手法の手詰まり感が出てきています。最後に、今まさに検討中の区再編になります。その区再編がどうなるかまだ分かりませんが、その後の行政サービス提供手段も、検討の必要性が出てきているということです。

I-3は、すでに市で取り組んでいることですが、そういったことを踏まえて、I-4「議論の方向性」があります。

持続可能な行政推進体制のあり方について、ICTなどの先進技術活用等による職員の働き方改革を、働き方の多様化、内部事務の効率化、市民サービス向上などの視点で議論をしていきます。これが、諮問会議に課せられた課題だと考えております。

少し補足をいたしますが、すでに何回かこの諮問会議で議論をしています。その中で何点か、諮問会議委員間である程度合意が取れている認識を示させていただきます。

まず、市役所の働き方改革という場合に、単に市役所内で働いている職員の方が働きやすく、幸せであるということだけではなく、ひいては市民の行政サービスに還元される必要があるだろうと考えています。

このテーマについては、市の職員の働き方をよい方向に変えていくことと同時に、市民

向けの行政サービスを維持ないし、場合によっては向上させていくことを、両方目指していく、そういう考え方が必要ではないかと思っています。

もう1つ、ICT・AIといったキーワードが出てきています。これはこれからますます発展して、利用できるものになってくるだろうという想定です。今回そういった技術をどの程度市役所内で利用できるのかを少し検討して、できれば明らかにしていきたいと考えています。

それ以外にも各論はあるのですが、後ほど各委員からご発言があるでしょうから、私からはこの程度にとどめたいと思います。

それでは、市の現状や取り組みについて、総務部人事課および企画調整部情報政策課から説明をお願いしたいと思います。

奥家総務部次長

人事課でございます。(1) ICT・AI等を活用した働き方改革の推進についてのうち、職員の勤務状況に対する課題認識および対応状況につきまして、資料に沿いましてご説明を申し上げます。

お手元の資料NO.1-1になります。大きな項目といたしましては、1ページ目に掲げています「I 職員の勤務状況に対する課題認識と対応について」、それから9ページ目、それに基づきまして人事課で実施をいたしました「II 浜松市役所働き方改革ワークショップについて」、この2点について申し上げたいと思います。

資料の2ページ目をご覧ください。まず課題認識と対応について、大きく4つの点にまとめています。その1点目、職員数の管理です。最初の1ポツ目ですが、合併以降、人件費を抑制するために、正規職員の定数の適正化を進めてまいりまして、合併前と比べますと、本年度4月1日現在におきまして、トータル1,248人の定数を削減しています。

このための大きな手法が、3ポツ目になります。アウトソーシングと非常勤職員・再任用職員の活用、この2点の手法を柱として実施してまいりました。

ただ、4ポツ目にありますとおり、アウトソーシングにつきましては、昨今の民間の人件費が上昇傾向にあり、コストの削減といった面で、だいぶメリットが少なくなっている状況です。

加えまして、かなりの行政の領域についてアウトソーシングを進めてまいりましたので、将来に向けては、その培われたノウハウを、どのように維持・承継していくのかといった問題が顕在化しつつあるという状況でございます。

続いて、3ページ目の1ポツ目、非常勤職員・再任用職員の問題ですが、再任用職員につきましては、制度的に65歳までの任用になりますので、これ以上、人数的に大きく増えていく状況にはありません。

非常勤職員につきましては、内部的な事務をできるだけ切り分けて、それを非常勤職員が担うといったことでやってまいりましたが、その業務の切り分けも限界に近づきつつあり、これ以上切り分けられる部分は、だいぶ薄くなってきている状況です。

そういった中で今後ですが、3ポツ目にありますとおり、これら従来の大きな2つの手法に代わりまして、ICTやAIの活用によって、その部分を担っていくことが期待されています。しかし、現状としては効果が未知数であると認識しています。

続いて2点目、時間外勤務の管理です。これについては、4ポツ目になりますが、本市職員の平均時間外勤務時間数は、政令市の中では比較的少ない水準に抑えられています。ただ、人件費の削減と職員の健康管理の面から、やはり時間外勤務の縮減は必須の取り組みであると認識しております。

5ページをご覧くださいと思いますが、そういった中で、縮減の取り組みを続けていますが、残念ながら平成28年度までは、むしろ時間外勤務が増加するという傾向でし

た。

平成 29 年度、新しい取り組みをいくつか導入した結果、逆に減少傾向に転じまして、2 ポツ目にありますとおり、前年度対比で 4.2%の縮減を実現することができ、人事課としては、この流れ、傾向を手放すことなく取り組みを続けて、未達成となっております行政経営計画の目標値の達成を目指してまいりたいと考えております。

3 点目は休暇取得でございます。まず 1 ポツ目、年次有給休暇の平均取得日数は 10.12 日で、政令市の平均が 13.3 日ですので、若干少なめと認識しております。

4 ポツ目でございますが、育児休業の取得については、年々増加傾向でございます。内訳といたしましては、取得職員のほとんどが女性です。

7 ページ目の 2 ポツ目、介護休暇については取得者数が非常に少ない状況で、政令市の中で比べてもかなり少ないという認識です。

それから 4 点目、長期病休者の状況です。1 ポツ目、連続 30 日以上長期病休者につきましては、平成 29 年度 110 人です。メンタル系の疾患によるものが約半分、5 割を占めているという状況です。このメンタル系の疾患で長期病休になっている職員につきましては、2 ポツ目の後段部分ですが、職場復帰支援プログラムを用意しまして、職員の支援を図りつつ、職場復帰に向けて取り組みを進めています。

続きまして、9 ページになります。ここからは、働き方改革のワークショップについてご説明申し上げます。

10 ページ目ですが、平成 29 年の 8 月に、株式会社チェンジとシスコシステムズ合同会社、この 2 社と浜松市の間で覚書を締結いたしまして実施をしている事業です。内容については、1 ポツ目後半部分ですが、民間企業の先進的な ICT 技術・活用ノウハウなどを、浜松市職員の働き方改革に活用できないかといったことを検討するワークショップを展開するものです。

11 ページ目、このワークショップは企画調整部、総務部、市民部、中区役所、これらの部局の関係職員で構成しております。

12 ページ目、このワークショップの中では、職員間で様々な議論を進める中で 9 つの課題に整理し、それぞれの課題について働き方改革のあるべき姿を見据え、それを実現するための方策について議論を進めてきました。

15 ページから 19 ページまでは、ワークショップのメンバー、覚書の締結をいたしました各民間企業の皆さまから出た意見を、抜粋で載せています。

20 ページ目、ワークショップを進めていく中で、ICT を活用した働き方改革についてベースとなるポイントを挙げています。これらを、最終的には覚書に基づく市長への提言としてまとめてまいります。

例えば、3 点目のサテライトオフィス、テレビ会議システムを導入し、遠隔地からでも人間が移動することなく会議等へ参加できるような環境を、浜松市でも取り入れていったほうがいいのではないかということです。それから 5 点目、民間企業ではもう当たり前になっている環境ですが、無線 LAN 化し、アドレスフリー PC を持ち込むことによって、市役所の建物内であれば、どこでも PC を使った業務ができる環境の整備です。

それから、最後の点になりますが、AI の技術等を活用した業務の効率化等を図ることを、提言としてまとめていく方向になっています。

23 ページ目、これは本市の働き方改革のイメージですが、2 つの大きな柱を立てております。1 つは、職員の働きやすい環境の整備です。もう 1 つは、市民サービス提供方法の拡充を図ることです。それぞれ働き方改革のメニューを使いながら、最終的には 2 つ合わせて、できるだけ生産性を向上させるということです。

先ほど会長からもお話がありましてとおり、生産性の向上によって、最終的には市民サ

ービスを向上させ、市民の皆さまへの還元を図っていけないのではないかと考えております。

さて、働き方改革のワークショップの今後の方向性として、24 ページ以降で3点ほどまとめしております。

24 ページ、1 点目はテレワークという視点です。これについては3 ポツ目、テレワークには在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィスの3種類があるとされています。このうち、3 つ目のサテライトオフィスについては、低コストであり、勤務時間やサービス管理もしやすく、比較的实现の可能性が高いのではないかと考えております。

25 ページ、2 点目、WEB 会議、ペーパーレスです。ご案内のとおり、本市は非常に市域が広いので、職員が会議に集まるための移動距離や移動時間の短縮が図れない状況ですが、WEB 会議システム等により移動時間をなくすことによって、その分業務の効率化が図れるということです。

ただ、これについては、一番下のポツになります。情報システム全般の見直しはどうしても必要になってきます。

最後に26 ページの3 点目、市民サービス提供方法の拡充です。これについては ICT・AI の技術、RPA 等によって業務を効率化するという手法が考えられますが、今のところ具体的な方策についてはまだ見いだせていない状況です。今後、早急に検討を深めていく必要があると思います。

なお、現在 AI スピーカーを活用した住民の皆さまへのサービス・情報提供の手法について具体的な検討を進めているところで、スモールスタートで実証実験を積みながら、本格実施への準備を進めてまいりたいと考えております。

将来的には、クラウドによる市民サービスのプラットフォームの整備も、1 つの到達点として見据えて検討を進めているところです。

人事課からの説明は以上です。

村上企画部参事

引き続き情報政策課からご説明いたします。資料につきましては NO. 1-2 をお願いいたします。

ICT・AI 等の活用の実証・導入状況について、現在の状況を説明します。

スライド2 に目次がありますが、本日は、1 番から4 番までの説明です。1 番の ICT ガバナンスの強化と情報化基本方針につきましては、情報化を推進するにあたりまして、当課で重点的に取り組んでいる事項についてご説明させていただきます。

そして2 番、3 番につきましては、現在の実証実験の状況ならびに概略についてです。そして最後に、現在の主な導入状況を説明させていただきます。

スライド3 ですが、ICT ガバナンスの強化のため、システム適正化ガイドラインを策定しています。システムや機器を調達するために、作業手順や事務手続きなどを標準化したもので、このガイドラインを運用することで、一定の水準で適正なシステムの調達を行うことを目指しております。

図に示しますように、情報システムのライフサイクルに基づきまして、4 つのフェーズを設けております。その中で特に重要となる企画と調達のフェーズにつきましては、情報部門が評価・審査をすることで、品質の向上、経費の抑制などに努めています。

続きまして、スライド4、情報化基本方針についてですが、総合計画を情報化の側面から支援・推進するため、現在、策定している途中です。

これにつきましては、ICT の利活用に関する基本的な考え方や方向性を示した庁内向けの方針で、より有用性のあるものとするため、外部有識者からもご意見をいただきながら進めています。

ご承知のように、近年では様々な場面での ICT の活用が検討されておりますが、ICT は万能ではありませんので、方針をしっかりと策定することによって、情報技術の特性や役割を理解して、目的の明確化や共有化を図っていきたくと考えております。

続きまして、スライド 5、基本方針の内容です。まず背景にありますように、人口減少、少子高齢化、自然災害、これらに対応するため、新しい ICT の効果や可能性を探りつつ、最大限利活用するために、理念・ビジョンを整備しまして、以下 4 つの方向性や考え方を示していく予定でございます。

内容としましては、ICT の正しい基礎知識の理解促進、市民目線に立った行政サービスの提供、多様な地域課題の解決、組織力の強化、この点を踏まえて方向性・考え方を示していく予定でございます。

続きまして、スライド 6、全庁的な実証実験の実施状況です。まず、主な導入技術別の用語の整理として、3 点入れさせていただきました。すぐに活用を期待されています AI (人工知能) ですが、昨今のデータ流通量の増加を背景としまして、多種多様な分野で利用することで、新たな知見の獲得、また効果的な政策の立案や事業支援などへの活用が期待されています。

スライドの 7 と 8、現在の実証実験について、8 点整理しました。詳しくはスライド 9 以降で、1 つずつ簡単にご説明させていただきます。

スライド 9 と 10、「IoT を活用した子ども見守りシステム」で、昨年度実施しました。概要につきましては、記載のとおりです。

評価としまして、保護者アンケートを採ったところ、8 割の方から「有効」または「どちらかと言えば有効」という回答をいただいております、今後は必要性も含めまして、防犯対策の強化を図るなどの施策を検討していきます。

スライド 11 と 12、「税徴収におけるデータ分析技術の活用」(AI)、こちらは昨年 9 月から現在も実施しています。

目的としましては、滞納予測の精度の向上、ならびにその予測結果の実務活用への検討で、滞納可能性を早期に把握することで、効果的な対策ができるという視点から、実証実験を行っています。内容につきましては、資料をご確認ください。

続きまして、スライド 13 と 14、「浜松自動運転やらまいかプロジェクト第 1 回実証実験」、こちらにつきましては、昨年の 12 月に実施しました。目的としましては、持続可能な公共交通のあり方を探ることで、自動運転の実用化を見据えた車両の予約・運用管理システムの検証、ならびに使い勝手等に係るユーザーニーズ収集です。

実証実験を終えまして、交通弱者の足の確保ならびに地域コミュニティの活性化が期待できることから、引き続き 2 回目に向けて検討を進めている状況です。

続きまして「いなさみどりバスの ICT システム導入による実証運行」、こちらにつきましては、今年の 3 月から 2 年間かけて行っています。目的としましては、地域バスの利便性の向上、持続可能な公共交通の仕組みの構築で、特に公共交通空白地域における仕組みを構築するという視点で実施しています。

現在、月 200 名程度の利用があり、引き続き実証実験をしながら検討を進めていきます。

続きまして、スライド 17 と 18、「タブレット PC 活用検証」で、こちらは本年 4 月から 2 年間かけて行っています。

教育現場における効果の検証、ならびに今後の教育の情報化に関する環境整備計画の参考にすることを目的としています。

それぞれの学級に応じ、タブレットを用いた授業にどのような効果が出るかを現在測定しているところで、全体で 22 校を検証校として実施しています。

スライド 19 と 20、「タブレット型情報端末を利用した多言語通訳支援」、こちらについ

ては本年6月から実施をしているもので、外国人住民の行政手続きの支援ならびに市民との円滑なコミュニケーションを目的としています。

基本的には、テレビ電話システムの通訳で、現在、月におおむね15件程度の利用があり、今後どうするかを見極めている状況でございます。

スライド21「行政基幹システム『コアら』でのAI技術利活用」です。「コアら」というのは、市の内部事務で利用しているシステムで、業務の迅速性、効率性、正確性の向上のため、AI技術を活用できないか研究しているものです。

現在は、特に会計審査業務の中で活用できないか、適用範囲の洗い出しを進めている状況です。

スライド22、「RPA活用実証」、本年8月から10月までの2か月間実施しました。職員の働き方改革、業務効率化の効果の検証ならびに庁内での導入可能性の検討を目的として進めました。

評価として、基本的には、本市の情報環境の中で動くことを確認しました。7事業に対して試行実施をしましたが、年間約152時間の削減効果が認められるという結果でしたが、実際に費用対効果を上げるためには、多くの業務の自動化が必要で、今後、本格実施を目指しながら、検討を進めていくという状況でございます。

スライド23は、主な導入状況で、主なものを4つ提示しています。1つ目としまして、「子育てワンストップサービス運用事業」、こちらは子育て関連の電子申請サービスですが、平成30年3月から実施しています。

続きまして、2つ目「タブレットを利用した外国語相談」、テレビ電話の利用、翻訳アプリの活用で、平成30年の6月から実施しています。

続きまして、3つ目「ARオリジナルフォトフレーム」、動物園でアプリを導入しており、平成30年6月から実施しております。

そして4つ目「テレビ会議」、こちらにつきましては、北遠地域の移動負担の軽減を目的として平成30年2月から実施しています。

説明は以上です。

田中会長

ありがとうございました。

進め方ですが、この後、5、6分ぐらいですが、今の説明につきまして整理する時間を取ります。その後に委員間の意見交換、審議に入りたいと思います。

ただ今、人事課と情報政策課からご説明がありましたが、ご質問等いかがでしょうか。

それでは私から、まず人事課のほうですが、働き方改革ワークショップから提言を出されるということですが、いつですか。

奥家総務部次長

人事課でございます。予定では秋口と考えていたところですが、中身の調整で少し遅れてございますが、本年度中には提言を出すように進めています。

田中会長

検討されている件は諮問会議のテーマと、ほぼ重複していますが、提言と、2月に出す諮問会議の答申の関係性をどのように考えていますか。

奥家総務部次長

人事課でございます。提言の内容は、人事課が所管していますので、齟齬があるような形にはならないと考えております。ご審議いただく内容を踏まえつつ、具体的な方向性を示すような内容になると考えております。

田中会長

情報政策課のほうですが、最初の方のスライドで、PDCAの絵があり、システムの評価・

審査とありましたが、評価・審査をされている職員の方は、どのような専門性を持った方で、何人ぐらいいらっしゃるのか、その点を教えてください。

村上企画調整部参事

情報政策課です。基本的には専門職ではなく、一般職が対応しています。ただ、情報関係の大学を経験してきた職員が担当しています。実務として直接関わっているのは8名です。当然業務の中での応援態勢などがありますので、課を上げて行っており、全体では20名ぐらいが、何らかの形で関わっているようなイメージです。

田中会長

情報化基本方針ですが、国から自治体の情報化について、ガイドラインのようなものが示されているのでしょうか。あるいはいろいろな支援、指示、そういうものがあるのでしょうか。

村上企画調整部参事

一昨年前に、官民データ活用推進基本法の関係で、県におきましては、情報化推進のための策定が要請されています。

市町村に対しては現在、努力義務ではありますが、デジタルガバメント実行計画など国の動向を確認しながら、齟齬がないように策定していきます。

田中会長

参考になる材料はありますか。

村上企画調整部参事

あります。

田中会長

ほかの方いかがでしょうか。

松本委員

資料No.1-1の8ページ、長期病休者についてですが、連続30日以上長期病休者は110人、うちメンタル系の疾患による者が約5割、この数がかかなり大きいと思います。またその下に、メンタル系疾患は、成育歴や業務とのミスマッチなど様々な要因により発症するとも書かれています。

事前検討会で、メンタル系疾患の原因は、職場の人間関係ではないかとお伺いしましたが、発症原因の1つに業務とのミスマッチも挙げられることから推察しますと、上司との人間関係も関係しているのではないかと考えられます。

ある精神科医が次のようなことを言うております。上司と部下との間に共感的関係、例えば企業であれば国民に車を届けようとか、役所であればお客さんが満足するサービスを提供しようとか、本心からそういうことを部下が思っているならば、部下はこの人（上司）が言うのなら我慢して、自分から過重労働に耐えようとするとのことです。

さらに上司は結局、自分の成功体験を部下に押し付け、自分のコピーをつくらうとしているとも言っておられます。

この件は非常に難しい問題で、すぐに改善するのは難しいと思いますが、以上の意見に関連して何かございましたら、お聞かせ願いたいと思います。

奥家総務部次長

人事課でございます。ご指摘いただいた視点でございますが、働き方改革とは別の話で、コンプライアンスの議論の中でも指摘されています。上司と部下の中でコンプライアンス上のリスクは、共感とか信頼が損なわれている状況において高まるといった議論がなされておりコンプライアンスと職員のメンタルヘルスの維持は、非常に密接な関係があると考えております。

ご意見をいただきましたとおり、ここを劇的に改善する特効薬的なものは、現状におい

てないと思っております。ただ、1つにはできるだけ顔を見て話をする、上司と部下もそうですし、同僚同士ということもあると思いますが、できるだけ時間をかけて積み上げていくプロセスは、やはり重要だと思っております。

コンプライアンスの側面からも、「熟議」というような言葉を使いまして、進めているところでございます。

大須賀会長代理

働き方改革は非常に難しいことです。民間企業において、残業は実質的に生活残業となっているところもあります。

残業削減そのものは素晴らしいですが、働く本人が残業を減らされると困るからと、なるべく残業を維持しようと考えてしまいます。そうすると、残業になるような方向へ調整している民間企業もあります。

だから、本当に真剣になって、みんなの意識を高めなければ、なかなか前に進まないと思います。

いろいろな面でよく話し合っ、スタートしていかないと、ただいきなりこうしなさいといっても、絵に描いた餅になってしまう可能性があります。会社の中でも今一生懸命していますが、そこが一番難しいです。

会社の場合も、賃金を5%上げたら5%分の残業を減らす努力をしていって、徐々にやっっていくかとなりません。一気にやろうと思うと、その問題で必ず引っかかってくるため、話し合いをして、みんなで納得した上でやっっていくと、その面は非常にうまくいくと思います。私はそこが一番肝心だと思います。

田中会長

残業は生活残業といったことも昔はあったと思いますが、そういう側面もなくはないでしょう。

大須賀会長代理

今もそうです。

田中会長

残業は見える化をして、ある程度削減効果があるということなのですが、確かに見たと目上といいますが、申請される時間数は減ってくるのかもしれないですが、今、大須賀委員がおっしゃったような、実態としてどれぐらいの残業があるのか、あるいはしたくてしているのか、そういう現実との乖離みたいところ、そのあたりはなかなか分析が難しいのでしょうか。

奥家総務部次長

人事課でございます。確かに、正味でどのくらいやっているのか、一度洗い出す必要性を痛感しております。申請されたもの以外の部分が、もしかすると実は大きいかもしれないと思っております。

所属長がその責務を果たす中で、職員個々の勤務時間を細かく管理をしていくことが大事だろうと考えております。どのぐらいの業務を職員が担い、それについてどれぐらいの時間で進捗させているのか、職員個々でスピード感が違いますので、一人一人を細かく見ていくことは、これから所属長により求められてくると考えております。

現状、内部管理システムの「コアら」の中でも、職員の個別の勤務時間を見る機能がありますので、そういったものをフルに活用していくことが必要です。

また、持ち帰り残業がもしあるのであれば、それについては解消しなければなりませんので、表に出して、その上で必要な職員数や仕事量を検証することが必要だと思っております。

昨年、ある特定の課でそういった取り組みを行いました。隠れていたものが表に出てく

ることになり、費用面で一旦は重く乗る部分がありましたが、取り組みの結果、総体としての勤務量、業務量が、合理化されて減ってきています。やはり一度全部表に出してから考えていくことは有効だと思っております。

田中会長

それでは、審議に入りたいと思います。

皆さんからこれまでに引き続きご意見をいただきたいと思っておりますが、関連しまして、お手元の審議資料の1と2を、併せてご覧いただきたいと思っております。審議資料1については、事前検討会で委員の方には見ていただいているものですが、基本的な事項を整理したものです。

傍聴者の方もいらっしゃいますので、重要なポイントをご紹介しておきたいと思っております。審議資料1の6ページをご覧ください。働き方改革は国としての定義もあるのですが、おそらく国の働き方改革と、浜松市役所の働き方改革は当然、重複するところもあるのですが、少し違うところもあるのではないかとということで整理したものです。

これは諮問会議の委員の方からご了承いただいている内容で、2つに分かれています。

1点目が、諮問会議の考える働き方改革というのは、市が今後も持続的・安定的に行政サービスを提供し続けることができるように、組織面、人事面、仕事面を中心にして、思い切った見直しや新たな取り組みを実施することであるということです。

その上で2番目です。いわゆる働き方改革に近い定義ですが、これらの取り組みを実施する中で、市役所で勤務する人たちの働きやすさ、働きがい、ワーク・ライフ・バランスの向上を同時に実現させることです。

これらを両方同時に目指していかないといけないのではないかとということが、諮問会議としての認識になります。

こうした前提のもとで、審議資料2をご覧ください。

私の責任でつくった資料で、事務局のチェックをまったく経ていないものです。あくまで会長個人の考えをまとめたものということでご覧いただきたいと思っておりますが、1のところは、これまでの諮問会議の非公開の会議において、各委員から出していただいた意見を少しピックアップしたものです。

会議録から私がピックアップしたものですので、ここに書いてあることが諮問会議のまとめた意見ではございません。あくまで、これまでこういった意見が出ているということであり、これは、これまでの議論を少し思い出していただくという意図で挙げております。

3ページをご覧ください。大まかに答申書の構成案を考えてみました。ローマ数字のⅠ、Ⅱの内容は構成上必要なもので、Ⅲからが答申の本体になります。Ⅲ－1が、ICT・AI等を活用した働き方改革の推進についての答申です。

Ⅲ－1－1で背景や現状認識を整理いたしまして、さらにⅢ－1－2で、諮問会議における働き方改革の捉え方、働き方改革の定義などを書くことを考えております。

Ⅲ－1－3は、市が目指すべき方向性は、どういうものなのかといったようなことです。

Ⅲ－1－4は提言で、項目ごとに働き方改革の具体策をリストアップするイメージで考えています。

Ⅲ－2が、この後審議する浜松市行政経営計画についてです。

大まかに答申書の構成を、私のほうでつくってみましたが、これについても、ぜひ皆さんからご意見をいただきたいと思っております。

3ページに戻っていただきまして、Ⅲ－1－3の「浜松市が目指すべき方向性」の中に、「(1) 浜松市および社会の将来展望 (2050年に向けて)」とあります。これまでの委員間の意見交換の中で、3年や5年などの短期だけではなく、ある程度長期を見据える必要が

あるのではないかとのご意見もいただいております。

そういったことを踏まえて、今を約 2020 年と考えて、区切りよく 30 年後の 2050 年という、1 つの目安となる年次を示しております。これがいいのかといったご意見もいただきたいと思っております。

4 ページの 2-2 をご覧ください。論点の「(1) 働き方改革」について、特に皆さんからご意見をいただきたいと思っておりますが、30 年程度先を目標年次とすることについての是非、もう少し短く 20 年後、むしろ 50 年後など、いろいろなご意見があろうかと思っております。

2 番目ですが、将来の市役所像です。なぜこれを挙げているかということ、市の働き方改革を考える上で、市がどのような市役所を目指しているのかがないと、何を目指した働き方改革をしていくのかが導きにくいと、一定の範囲内で市役所像を描く必要があると考えているからです。一方で、我々は市長でもありませんし、市民の代表でもないので、諮問会議が将来の市役所像を示すことの是非については、ご意見もあろうかと思っております。

仮に、市役所像を示すことについて認めていただけたとした場合、どのような市役所像があり得るのかといったこととなります。

3 番目ですが、これもこれまでの議論の中であったと思いますが、今後の市の役割、あるいは業務のあり方を、どの程度の水準に設定すべきか、何らかの目安があったほうがよろしいかと思っております。

最後に、女性や障害者を特出ししておりますが、特にこういった方々にも、浜松市役所の中で活躍してもらいたいのではないかと考えておまして、まさに ICT・AI 等を使うことによって、その可能性が開けるのではないかと考えています。こういったことについてもご意見をいただきたいと思っております。

私から論点を挙げましたが、それ以外の点でもご意見、あるいはいろいろなコメントをいただければと思います。

小久保委員

2050 年を目標年次にすることについてはよいと思っておりますが、30 年後の市役所の人員構造などを浜松市として考えていただかないと、何も意見ができないと思っております。

将来の市役所像も同様であり、我々が市役所像を提言していくよりは、市長や職員の皆さん方が提示していくべきだと思います。

働き方の観点でいきますと、マネジメントを含めて、個々が時間管理をどれだけできるか、また自分たちの業務のあり方がどうあるべきかということ、自発的に出していけないと、働き方は変わっていかないと考えています。

時間外勤務については、行財政改革推進審議会から、要員削減の話があったと思うのですが、削減ありきの施策にならないようにと、当時の答申書に記載されているのではないのでしょうか。

数字だけ追ってしまうとそれありきのものになってしまいます。現場の業務をどのようにしたいのか、どれだけ減らしていけるのか、それをしっかりと職員の中で話し合いをしていくべきだと思いますので、ぜひそういったことを役所の中で推進していただきたいと思います。

それから、賃金を含めた話になりますが、時間外労働の手当てを生活給にあてがっているということは、日本の現状の中では必ずあると思っております。ただし、時間外労働をせずに、8 時間労働の中で生産性と収益性をあげることで、時間外労働の手当て分を月度賃金に反映できれば生活給を得るための時間外労働は削減できるはずで、時間外労働を削減することによって、時間外労働賃金として予算を得ている部分については、職員の皆さんや行政サービスとして、市民の方に返すことができると考えています。現状の 8 時間といった業務時間の中でこういった業務をするのかを真剣に考えて進めていくべきではないかと

思っております。

山田委員

最近はいろいろ変わるスピードも早いので、30年でよいかどうかは、難しい問題ではありますが、一般的には30年で世代交代があるということを考えれば、よいと思います。50年はさすがに長く、20年だとやりきれないところもあると思います。

市役所像につきましては、委員それぞれの考え方も違うと思いますので、基本的には市長が考える市役所像をベースに、諮問会議がどう考えるかという点を答申で示していくほうが、立場的には適切かと思えます。

働き方改革については、今の小久保委員のご意見や、事前検討会の中でもありましたが、ひとつには、業務の棚卸し的なことが、絶対的に必要であろうと思います。

人件費、職員数の管理については、適正な数字を示すことが難しいと思っております。例えば、介護など社会福祉系の法律がいろいろ変わっていて、市役所の担当課に聞いてもよく分からない、対応が遅いというのが現実だと思えます。

それがオーバーワークで対応できないのか、怠慢なのか、分かりませんが、市民からすると、おそらく怠慢か能力の低さという評価になると思います。実際はそうではないと思っておりますが、ただ市民の評価はそういうふうになってしまうので、市役所の職員の働き方改革であるとともに、市民サービスの向上を目指すというところがないと、市民の評価は得られないのではないかと思います。

アウトソーシングできるものはすばいいと思います。ただ、専門的なところは、市役所の本来の役目です。行政経営計画の中でも人員削減が目標値としてありますが、もしかしたら増員といった方向も、今後は考えていかななくてはいけないかもしれません。囑託ではなくて、専門的なノウハウの蓄積のために増員し、削減できるところは削減するという方向です。ICT化ができればそれで削減して、削減できた分でほかを構築するという資源の配分の仕方もよいと思います。

また、コンプライアンスの点で、顔を合わせて話すことが重要だとありました。ICT化が進み、例えばテレビ会議システムは非常に便利ですが、実はほとんど会議にならないと思っております。何度かテレビ会議や電話会議をしましたが、議案に対してイエス・ノーだけであれば、それで結構ですが、やはり顔を合わせていろいろ話し合わなければいけないものに対しては、不向きだと思っております。

ICT化ですべて解決するという方向は、あまり適当ではないと思っております。進められるところは進めていただければよいと思います。しかし、例えば後ろの席の人に対してメールを送るというのが現状なのですが、話をすればすぐに解決する、顔を見れば何か気がつくということがあると思っておりますので、そのバランスを取っていくことも重要だと思っております。

田中会長

ありがとうございます。

辻委員、いかがでしょうか。

辻委員

これまでの諮問会議の議論の中で、本来、公務員の担うべき仕事は何かということが、一番先に出てきましたが、逆にいうと、人でないといけない仕事や、人がやるべき仕事は何かということ、職員自身が苦労しながら見ていくことが必要だということです。

例えば人事異動は、データベースを構築していけば将来的にICT化になじむので、意外と最適な判断が可能で、今まで人が四苦八苦していたものがあつという間に、しかも、人に近いということが起きるのではないかと思います。

そうになると、メンタルの病気など、統計や確率ではなかなか判断できないようなこと、

例えばあの人とあの人は馬が合わないといった、人でなければ感じられないようなことをやるのが人事課の仕事になり、性質が変わってくるのではないかと思います。

翻訳の機械化も、以前は単語の意味を組み合わせただけの翻訳でしたが、今は文章の流れに沿ったものとなっており、随分進歩しました。かなりの仕事が機械化できるようになると思うのですが、機微に触れるようなことなど、機械化がなじまないものは、人間がやるべきではないかと思います。

田中会長

ありがとうございます。

松本委員。

松本委員

アウトソーシングも限界で、再任用職員も 65 歳までで、これ以上は難しいという報告がありました。

浜松市の場合、市長も申しておりますように、外国人に対して教育なども非常に熱心ですし、国より進んでいると思います。浜松市の場合、外国人の比率が非常に高いということもありますので、30 年後を考えるにあたり、そういう面の切り口もあるのではないかと考えています。

田中会長

はい、ありがとうございます。

大須賀委員。

大須賀委員

市役所の仕事は工場などと異なりサービス業だと思っておりますが、市民のいうとおり何でもするというのは、無理だと思います。人口が減っていく中でも、いろいろなことをやっていかなければいけません、正しく物事をやっていくというルールをつくっていかなければなりません。

辻委員が話したとおり、システムでやれるものはどんどんやっていけばよいと思います。それ以外のものを正しく整理して、皆が同じ方向に向かわないと、もうできないと思います。

工場などの場合は、やった分のボーナスや手当てを勝手に払うということをやりますが、市役所の場合はそういうことはできるのですか。できるならどんどんそうしていけばよいです。

奥家総務部次長

民間ほどフレキシブルなものは、現実不可能と考えております。

大須賀会長代理

いくら合理化という問題があっても、そこら辺はいろいろしていかないとなりません。

これから人口が減っていくという中で、まず皆が同じ気持ちでスタートしなければ、動いていけないと思います。何かしようと思っても、お客さんがこうだからという、結局何もできなくなってしまう。

お客さんに対してもルールをきちんと理解してもらえば、できるようになります。働き方改革は、そうした決めごとをしていかなければなりません。

田中会長

現状ではなかなか変えることが難しいと思いますが、30 年後ですし、これだけの問題や課題があるなら、諮問会議がそういう提案をすることで、少しは肩を押すことになるという気がします。

大須賀会長代理

部ごとに競争して、良ければほかの部門もなろうというようにしてはどうでしょうか。

ただしまししょうでは、全然進まないと思います。

田中会長

ありがとうございます。

議論を簡単に整理したいと思います。

まず、30年程度先を見越すということについては、多くの方がそれでいいのではないかという賛同をいただいたと思っております。

市役所像ですが、やはりこれは諮問会議独自で打ち出すのは難しいというご意見が目立っていると思います。少なくとも、これからの浜松市役所を、すごく小さくするとか、あるいは逆にすごく大きくするとか、そういうことはいえないと思います。いえるとしたら、雇用情勢等を考えたときに、職員がある程度減っていくことを前提とせざるを得ず、その中でいかに働き方も改善しながら、市民サービスを維持していくのかを考えなくてはいいけないということでしょうか。

ただ何人かの委員がおっしゃっていたように、浜松市は今後、どういう役割のある仕事を担うべきなのかという、公共サービスのあり方については、諮問会議で何らかの意見を出せるとよいと思いました。

また、私から女性や障害者ということをついたのですが、松本委員からは外国人というご提案もいただきました。どのように盛り込めるか分かりませんが、30年程度先を考えたときには無視できない要素だと思っております。

今後、市役所の職員を増やしていくと考えるに、一定の専門性を持った人を確保していく必要があるというご意見もあったと思います。それは、アウトソーシングが難しくなっていることの裏返しでもあります。

先ほどシステムの評価・審査の人材についてお伺いしたのも、そういうことです。市としてある程度そういう専門家を確保していかないと、市民サービスに大きくはね返ることになるだろうと思います。

水道のコンセッションの議論が進んでいますが、あれがどうなるか分かりませんが、仮に導入する場合には、市役所の中で最低限、運営権者をきちんと評価、指導できるような人材がいなければなりません。

そういうことも含めて、どういう人材が必要になるのか、どういう部分はICT化、AI化できるのかといったところを、切り分けていく必要があるのではないかと思います。

また、今後のスケジュールについて、皆さんにご相談ですが、審議資料2の5ページをご覧ください。今後の日程を考えると、12月21日の次回の事前検討会（非公開）に答申書の骨子案を出さないと、間に合わないということになります。

それから、年明け1月24日に第7回事前検討会（非公開）があります。ここでは答申書案を成文化したものを、皆さんにご覧いただく必要があります。2月18日は最終回ですので、公開の審議会でも市長に答申をお渡しするということになります。

そういったことを考えますと、これまでの議論を踏まえまして、皆さんから今後ご意見をいただきながら、まずは12月21日の事前検討会に骨子案を示しまして、あらためて皆さんからご意見をいただいて、答申書案の原案を事務局と私のほうで練り、事前にお送りして、1月24日におおむね固まったものをご覧いただいて、その後再調整をし、確定していくという流れになります。

今日は11月30日で、おそらく来週以降になると思いますが、事務局を通じ、皆さんにご意見をお伺いすることになるかと思っています。

今後、骨子案についてのご意見をいただくなど、そういう場面が多くなりますが、ご了承いただければと思います。

このスケジュールについて、何かお気づきの点はございませんか。

それでは、1 番目の ICT・AI 等を活用した働き方改革の推進については、終了とさせていただきます。

(2)行政経営計画について

田中会長

それでは、2 番目の議題になります。行政経営計画について、基本的には進行管理の評価が、諮問会議の役割になります。行政経営計画のこれまでの進捗、それから次期計画についてのご説明、それに続いて、ちょうど議会に住民投票条例が出されたということなので、行政区再編を巡る最近の動きについて、ご担当の方からご説明をいただければと思っております。

ではお願いいたします。

山本政策法務課経営推進担当課長

政策法務課経営推進担当でございます。よろしくご説明いたします。

私からは 2-1 の資料と 2-2 の資料を使って、会長がおっしゃった内容をご説明させていただきます。2-1 につきましては現行の計画について、2-2 につきましては、次期の計画についての関連でございます。

2-1 の資料の 1 ページをご覧ください。平成 29 年度の評価についてのご説明でございます。平成 29 年度の計画ですが 18 件ございまして、進行管理をする上で重要な定量的な評価を実施しております。表 1 をご覧ください。18 件のうち、「進んでいる」が 1 件、「計画通り」が 15 件、「遅れている」が 2 件ございまして、表 2 の通り財政効果額は予定より 2.3 億円増の 35.9 億円という実績が出ております。表 3 はその中でも効果の高い取り組みを記載したものです。

2 ページをご覧ください。重要取組事項と位置づけられている取り組み 2 件についてご説明させていただきます。

まず重要取組事項ですが、先ほど会長からお話がありました行政区の再編に向けた検討です。平成 29 年度については、工程表に示した期間内に、行政サービスの提供体制等を提示できましたので、「計画通り」としております。

続きまして、3 ページをご覧ください。総人件費の削減です。こちらにつきましては、組織や定員の適正化等により、総人件費を削減するという取り組みで、一番大きな成果指標は総人件費です。計画をやや上回っているものの、評価の基準としております 95%以上という目標値を達成できたため、こちら「計画通り」としてあります。また、行動指標として職員定数や時間外勤務時間を掲載しています。

続きまして 4 ページをご覧ください。市債残高の削減に取り組むといった事項として、こちら市民 1 人あたりの額（残高）の目標を達成しておりますので、「計画通り」と判断させていただきます。

その下の 3001 公有財産の適正な管理と総量縮減でございますが、公共施設等総合管理計画に基づく公有財産の最適化を図る取り組みで、将来の改修の試算値に対する投資の実績額の割合を示した充足率を、平成 56 年までに 100%に近づけるという内容でございまして、29 年度の目標をかなり上回っているものですから、「進んでいる」と評価させていただいたものでございます。

続きまして 5 ページをご覧ください。借地の整理と解消という取り組みで、市が所有すべき借地を取りまとめ、購入や返還により整理解消を図るものですが、「遅れている」という評価にさせていただきました。

ただ、4 年間で 1 億円の削減に取り組むといった内容で、ここ 3 年間の合計額では、目標 0.7 億円に対して、0.69 億円の実績ですので、全体としては順調に進んでおりますが、この年度については目標値をやや下回ったため「遅れている」と評価したものです。

続きまして6ページをご覧ください。4001 外郭団体の経営健全化です。こちらについては成果指標が2つあり、市に対してコミットした、約束した取り組みを達成しているか、経常収支が黒字かということで判断しているもので、どちらも全団体とも達成したため、「計画通り」と判断したものです。

そして7ページをご覧ください。5004 学校事務業務の効率化です。教員と学校を対象とした取り組みで、教員の担っている学校事務の学校事務職員への移管、さらにその学校事務職員の業務を、学校事務センターに集約し、解消に取り組んだものです。

こちらにつきましましては、目標の半分に満たなかったということで、「遅れている」と評価をさせていただきました。原因としては、県の職員だった方が市の職員になったこともあり、市のシステムへの対応がなかなかできず、慣れる時間が半年ほど必要であったため、このような結果になったということです。ただし、本年度に必ず目標に追いつく状況であることを確認しています。

続いて8ページをご覧ください。平成30年度計画です。新たに1件追加しております。浜松科学館のリニューアルに伴い、DBO方式を採用し、民間活力の導入を図っていく取り組みです。

2番、財政的効果をご覧ください。30年度の計画値は、38.1億円としています。

そして3番をご覧ください。現行計画は4年間の取り組みでして、本年度が最終年度ですので、計画よりも遅れている取り組みについて、経営推進担当が進捗状況を確認しながら、所管課と一緒に、着実な進行管理を図っていきます。

9ページには、次期行政経営計画を策定するという内容、またその内容です。

次に、上半期進捗状況です。先ほど19件の取り組みをしていると申しましたが、その進捗状況です。

2番をご覧ください。おおむね予定どおりに進んでおりますが、一部の取り組みについて遅れが生じています。それは、外郭団体の経営健全化で、33の取り組みを各団体にお願いしていますが、そのうちの5件について、やや遅れが見られることを確認しました。遅れている理由とその解決策を確認するため、所管課と我々が合同でヒアリング等を行い、対応していきます。

そして3番をご覧ください。年度末に向け、所管課とともに進行管理を行うとともに、4年間の計画の最終年度となるため、3年間の評価と併せて総括評価を行います。

次期計画については、これまでの取り組みで引き続き行っていくものを反映させつつ、新たな行革計画を策定し、さらなる行財政改革を進めてまいりますといった内容です。

続きまして、資料2-2をご覧ください。

次期計画の内容でございます。こちらにつきましましては、2ページをご覧ください。本市の行財政改革がどのような形で進んできたのかの説明ですが、平成8年に行政改革大綱を設けました。その後、平成13年、18年、22年、27年に行政経営計画を策定し、具体的な取り組み項目を示し、進行管理を行ってきました。

次は3ページ、4ページです。NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）の考え方に基づく行革、民間の経営理念・経営手法を取り入れながら、特に行財政改革推進審議会の力を借りて進めた行革、それを現在の都市経営諮問会議へ引き継いでお願いしていることなど、これまでの経緯となっています。

それから集中改革プランへの対応など、国が示した行革のための新たな指針に対応してまいりましたといった内容です。

それから、4ページ第3次に記載してございます通り、第三セクターの改革についての対応に取り組んできたであるとか、第4次のときには、最重要取り組みである区制度の検討に取り組んでまいりましたといった内容を記載しています。

5 ページをご覧ください。まだ第4次計画の途中ですが、総件数1,549件、効果額として合計900億円強という成果が出ております。

6 ページをご覧ください。これまでの総括ですが、徹底した経営資源（ヒト、モノ、カネ）の配分や事業の見直し、民間活力の導入等、一定の見直し成果が得られていると考えております。

ただし、生産性向上や働き方改革など、新たに対応すべき課題も生まれており、少子高齢化に伴う人口減少や社会保障費の増大等が本格化しているため、これらの社会経済状況の変化に伴う対応、インフラ老朽化に伴う歳出増の内容について、引き続き行政の役割の最適化や、多様な主体との連携を強化することによって、対応していかなければならないと考えています。そして質・量ともに最適な市民サービスを継続していく必要があると考えています。

次期計画では、現行計画上の必要な取り組みは継続して実施し、抜本的な新しい取り組みもしなければなりません。その1つとして、AIやIoT等について、使えるところを見極めて、対応していく道もあるのではないかと考えています。

そして、市民の役に立ち続ける市役所として、引き続き持続可能な都市経営の実現に取り組んでいきたいということです。

8 ページをご覧ください。新計画策定にあたっての課題や方向性を簡単にご説明させていただきます。

まず市役所が直面する脅威として、働き手不足（ヒト）、インフラの老朽化（モノ）、お金の不足（カネ）が大きくあります。

そして9ページをご覧ください。これらの対応策として必要な事業を効率的・効果的に行いながら、市民福祉の向上と地域経済発展に資するための投資を行う財政的・人的余力を確保する必要があるため、健全財政を維持していかなければなりません。また、生産性を向上させるため、自治体戦略2040構想研究会が指摘するように、先端技術を使っていく、フルセット主義を排除していく、こういった国の考え方が示されておりますので、使えるところは取り入れていこうと考えています。

そして、新計画の概要についてです。目的は、これまでの引き続きの考え方もありますが、不断の行財政改革による経営資源の見直し、保有資源の有効活用に取り組み、確保した資源を市民福祉の向上および必要な投資に回すことです。

要は、一番大きな目標を実現するために、余力のある資源をどうやって生み出すかということを考えている計画です。

そして12ページの下をご覧ください。1番、自由度の高い経営資源を確保して、行政サービスの維持・向上を図るとともに、時代時代の課題や変化に即応していきます。

そして2番目として、中期的な行政経営の指針と位置づけ、計画期間を10年間に設定します。

3番目として、新たな行政経営の取り組みの考え方や、基本的な方向性等を示すものとします。

これらのところで新しい考え・提案をふんだんに取り入れていきたいと思っており、名称を「浜松市行政経営推進プラン」としたいと思っております。

そして13ページをご覧ください。今と変わりませんが、総論と実施計画を策定します。総論は10年、実施計画は5年で進行しますが、5年ごとに総括したいと考えています。

14ページが体系図で、推進項目として、事務事業の見直し、組織・機構の最適化、民間活力の導入、市が保有する経営資源の最適化と有効活用を大きな柱とし、先ほど申しましたような新たな考えを取り入れていながら、計画を策定していきたいと思っております。

ご説明は以上でございます。

田中会長

ありがとうございます。

それでは、引き続いて行政区再編についてお願いします。

内藤企画調整部長

私から行政区再編のことについて、述べさせていただきます。

11月7日の事前検討会において、市長が市議会議長に、市の最終案で行政区再編をすることについて議会への申し入れを行ったということをご説明しました。

その後、議会との協議・調整を続けましたが、議会側の同意をいただけず、11月27日、市長が住民投票を実施するというのを、報道の取材でお答えになりました。

本日11月30日、市議会の本会議が開催されておりましたが、住民投票条例に関わる条例案と関連予算の提案をしました。

今後の議会の日程ですが、12月5日の総務委員会という常任委員会で、審査をいただく予定です。

なお、議会最終日は12月13日ですが、通常ですとこの日に、条例案および予算案について議決をいただくこととなります。

条例案では、区再編の住民投票を2段階で行うこと示しております。まず、平成33年1月1日までの間に区の再編を実施することについての賛成・反対、それに賛成していただいた方についてのみ、市が提案する再編案への賛成・反対という2段階の案となっています。

それから、住民投票が成立する要件を条例で規定をしております。投票率が50%未満だった場合、住民投票は成立せず、開票作業等は行わないということとなっております。また、投票結果につきましては、市議会、それから市長は尊重するという規定を置いております。

また、条例事項ではないですが、市長のご発言からすると、住民投票の実施の時期として、来年4月に予定されております市長・市議会議員選挙、いわゆる統一地方選挙と同日の投票を想定しているということです。

簡単ですが、以上です。

田中会長

ありがとうございました。

行政経営計画の進捗状況、平成29年度の評価と平成30年度上半期の進捗状況および次期計画の方向性、さらには行政区再編を巡る最近の動きを説明していただきました。

それでは、まず今の説明につきましてご質問等がありましたら、お願いいたします。

山田委員

資料2-2の最後12ページ、新計画の考え方が示されていますが、削減・縮小の方向性と比較し、具体的にはどういった方向に進んでいく予定なのでしょうか。

山本政策法務課経営推進担当課長

基本的にこの計画は、余力となる人員や財源を生み出すことを目標にしておりますので、削減は大きな目標になると思っております。

その中で、例えば市民サービスなどをご心配されてのお話だと思いますが、生み出した余力を、市民サービスの向上などに充てていくという形とお考えいただければと思っております。

田中会長

関連して質問ですが、今のご回答ですと、やはり削減型の行政経営計画を続けて、削ったものを市民サービスの維持ないし向上に充てていくととれたのですが、そういう理解で

よろしいですか。

山本政策法務課経営推進担当課長

そのような形で考えております。

田中会長

12 ページに自由度の高い経営資源とあるのですが、コストを削減したものが自由度の高い経営資源、そういうことなのですね。

山本政策法務課経営推進担当課長

おっしゃるとおりで、今あるものをさらに効率的・効果的に進めていき、余力を生み出すかということが1つであります。それともう1つ、稼ぐ力と申しますか、経営資源、例えば土地や建物、細かく言えば広告のバナー等を活用し、いかに収入を増やしていくかも、取り組みの1つだと考えております。

例えば、指定管理などは、こちらからお金を払う一辺倒で考えていたところを、例えば大阪城のパーク構想のように、一体で民間の方に市の資源を貸し出して、逆にお金をいただける、そういう形も生まれております。

そういった取り組みや、また市が必ずしも資金を出さないといった、新たな手法がいろいろ出てくるものですから、できる限り考えていきたいと思っております。

田中会長

削減ということでは、最初の人事課の資料などでも、アウトソース、あるいは人員削減、さらには非正規の職員であるとか、そういうのも限界にきているというようなお話がありました。あまり削減余地が大きくないと思うのですが、どうなのでしょう。

山本政策法務課経営推進担当課長

人件費につきましては、アウトソーシングの関係で、これまで削減効果が認められてきたものが、かなり見えなくなってきたということがあります。

ただ、これまでヒトをヒトにかえることを基本に考えておりましたが、ヒトをモノにかえていくことで、もう少し削減効果が見込めないだろうかということで、AI や IoT など、かなり過剰な期待をされている時期だと思っておりますが、こういったものをどれだけ活用できるか、庁内一体となって考えていく必要があると思っております。

田中会長

その他、いかがでしょうか。

大須賀会長代理

今、一生懸命いろいろと努力はしていると思えますけど、20 年後には人口が 60 万人になってしまうため、借金は絶対に減らしていかなければなりません。人口が減るということは、税収も減ってくるわけで、現在 6 万円ほどの市民 1 人あたりの借金が、1 人あたり 8 万、9 万になってしまいます。だから、あれが必要、これが必要ではなく、市民も一緒になって節約をして、借金を減らしていかなければなりません。

国の交付金があるからといっても、国にも 1,100 兆円もの借金があります。国の交付金が消えたら、とんでもない負担を市民にかけることになります。

市民にもいろいろな面で協力をしてもらい、一緒になって借金を減らしていかなければ破たんしてしまいます。今はよくても、これから高齢者が増えて、福祉の負担が大きくなります。一方で若い人は減っていきます。答えが分かっているため、借金はきちんと減らしていかなければならないと思います。

田中会長

ありがとうございます。

それでは、意見をいただきたいと思えます。

まずは、これまでの行政経営計画の実施状況について、皆さんがどう考えたか、その中

には行政区再編の進行状況も含まれます。さらには行政経営計画の次の計画についてのご意見、これもいただきたいと思います。いかがでしょうか。

松本委員

未達成項目については、やはり達成していかなければいけないと思っていますし、それはきちんと明確にして、計画を立てて進めていくべきものだと思います。ただ、その中においても、先ほど話をした働き方改革と併せて検討すべきものがあるのではないかと考えていますので、両輪で対応していくべきではないかと思っています。ほかの委員の皆さんからも、ご意見をいただければと思います。

また、次期計画ですが、私の解釈としては、これまで我慢をしてきましたが、これからは儲けることに転換し、その財源をいろいろなところに使っていくというイメージです。そういったところは理解するのですが、必要なところには必要なお金をかける、やめるものはやめるというような判断を、しっかりしていけないといけないと思っていますので、やはり、人がどんどん少なくなっていく、それに対して膨大なインフラと広大な土地を抱えている浜松市が、どういったお金の使い方をしていくか、真剣に考えていかなければいけないと思っているので、いくら儲けて何にどう使うか、しっかりした計画にさせていただければと思っています。

田中会長

ありがとうございます。

確かに先ほどの回答にもあるように、収入を増やしてくという方向性が出ていますが、今後明らかに税収は減っていきます。だから、おそらく今まで並みの削り方をしても足りなくなるという時代が来るので、現有の財産を切り売りしたり使ったりして、いくら稼げるのか疑問に思います。

だから、この次期計画案には、まったく危機感が表れていないと思います。働き方改革では、30年後、かなり心してかからないと、職員も確保できないかもしれない、市民向けの行政サービスもかなり工夫しないと維持できないかもしれないという、そういう危機感で議論しているわけです。それと全然整合していないので、諮問会議の意見、議論の流れを少し踏まえていただきたいです。

市役所像は諮問会議では設定しづらいという話がありましたが、逆にいうと、この次期計画で、30年後、浜松市がどういう市役所を目指すのか示していただければ、我々はそれを受け止めて、答申に盛り込めるという感覚があります。

本来、どういう市役所を目指すかは、市長を中心に市が考えるべきことだと思います。だからそれをぜひやっていただきたいと、私は思っています。

ほかにいかがでしょうか。

大須賀会長代理

区が3つになっても2つになっても、一般の市民にしてみれば、サービスにほとんど支障がありません。それに反対意見がありますが、県議会議員選挙が7区とも無投票といわれています。民主主義の中で、こうしたことがあってはなりません。

区が小さいと、そこで推薦された人しか当選できず、ほかの人が出られないのではないのでしょうか。政令市の中で、こんなことがあってはなりません。

区が再編すれば、人件費で10億円浮きます。そのお金は、高校生の医療費助成や福祉のほうに使ってくれば市民サービスの向上になります。選挙区だけのことを考えて反対しているのであれば、とんでもないと思います。

無投票なら、政治家は何もしなくていいわけですが、選挙をやって勝った政治家でなければなりません。

だから、区の再編は、住民投票でもどんなことをしても果たさなければなりません。

田中会長

ありがとうございます。

区の再編問題は、諮問会議として答申に何らかの形で触れざるを得ないでしょうが、現在進行中ですから、どういう意見を盛り込むかという議論はなかなかしづらいです。先ほどの話ですと、12月13日が議会最終日ということですが、延長の可能性はないでしょうか。

内藤企画調整部長

形式的なことをいうと、もちろんあります。

田中会長

あり得るのですね。

内藤企画調整部長

議決によって対応方法も選択肢がある状況なので、その日にすべてが終わるということにはならない可能性もあります。

田中会長

そうなりますと、まずは12月13日が1つのポイントにはなりますが、次回の事前検討会が12月21日ですので、結論が出ていれば、答申骨子案に盛り込める可能性があると思います。ただし、そうならない可能性もあると思いますので、行政区再編について諮問会議でどういう意見を盛り込むかは、場合によっては、年明け以降にご相談させていただきながらということになるかもしれません。

いずれにしても、諮問会議の立場ですと、行政区再編について、すべきとか、すべきでないとか、そういうような意見を言うことは難しいため、あくまで工程表の進行状況について、諮問会議の意見を取りまとめて書くということにならざるを得ません。あまりクリアに意見を書くということにならないかもしれないですが、少なくとも1月24日の会議において、皆さまのご意見をいただいて、それを最終案に反映することにしたいと思います。

それまでも事務局を通じ、皆さんから意見をいただく機会を設けますので、この件について、諮問会議としてどのようなスタンスで答申に意見を盛り込むかご意見をいただければ、大変ありがたく思います。

4 閉会

田中会長

本日の審議事項はこれで終了しましたが、最後に皆さまから、ご発言されたいことがありましたらお願いします。

以上をもちまして、第1回審議会を閉会いたします。どうもありがとうございました。

事務局から事務連絡をお願いします。

福田企画調整部参事

次回の審議会は、市長への答申になりまして、2月18日の開催を予定しております。詳細につきましては、あらためてご案内いたしますので、よろしくご願ひいたします。

連絡事項は以上でございます。