

## 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1回会議
2 日時	平成27年6月1日(月) 午後4時から午後5時30分まで
3 場所	津市中央保健センター 2階 健康教室
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、中津多喜郎、二神律子、渡辺義彦 (50音順、敬称略)</p> <p>(市の出席者)</p> <p>津市長 前葉泰幸 津市副市長 葛西豊一 津市副市長 青木泰 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) 新たな行政経営に係る計画策定の視点について</p> <p>(2) 津市行財政改革推進委員会への諮問について</p> <p>(3) 意見交換</p>
6 公開又は非公開	公開
7 傍聴者の数	0人
8 担当	<p>総務部 行政経営課 行政経営担当</p> <p>電話番号 059-229-3273</p> <p>E-mail 229-3273@city.tsu.lg.jp</p>

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1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。

初めに、本会議の進行についてご説明いたします。まず、開会に当たり副市長の葛西よりご挨拶申し上げた後、津市行財政改革推進委員会条例第6条の規定に基づき、渡辺委員長に会議をお進めいただきます。その後、事項に沿いまして委員長にお許しをいただきましたら、今回、市長より諮問させていただくに当たりまして、お手元の配布資料「新たな行政経営に係る計画策定の視点～削減の改革から創出の経営へ～」といたしまして、新たな計画を策定するに当たり、考え方の方向性や視点を整理させていただきましたので、まずはこの内容について、ご説明申し上げたいと思います。なお、この新たな行政経営に係る計画策定の視点は、今朝、葛西副市長を本部長、青木副市長を副本部長とし、教育長、消防長や各部長級などの幹部職員47名で構成しております津市行財政改革推進本部で説明し、情報の共有を図っておりますので、併せてご報告申し上げます。

その後、市長が入室し、市長から当委員会へ、先ほどの計画策定の視点を踏まえ、新たな経営計画に係る計画の策定について諮問をさせていただきます、ご挨拶させていただきます。

続きまして、改めて、委員長に進行をお願いいたしまして、市長が申し述べたことや事務局の説明に対するご質問、コメントをいただくなど、意見交換をさせていただければと思いますので、よろしく願いいたします。

なお、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、あらかじめご報告させていただきます。

それでは、会議の開会に当たりまして、副市長 葛西豊一よりご挨拶申し上げます。

葛西副市長 皆さん、こんにちは。

お久しぶりにお会いする方もおみえですし、初めてお目にかかる方もおみえでございます。

平成27年度第1回の津市行財政改革推進委員会の会議ということで、よろしく願い申し上げます。

新メンバーになりまして、3回目の会議ということでございますが、振り返りますと、この推進委員会は1期から4期とお世話になっておりまし

て、久しくは、平成18年1月に合併いたしまして、そして、合併の最たるもので職員数をはじめとして、なんとか行財政改革をしていこうという中で、単に行政だけでは成し得ないでしょうということで、平成19年1月22日に第1期の津市行財政改革推進委員会を立ち上げまして、その当時からお見えになる委員さんは二神先生のみです。4期目もよろしく願い申し上げます。

そのような中で津市行財政改革大綱を策定しまして、それから前期実施計画を3年間の期間を見据えまして、策定しました。大綱に基づき、3年ごとに前期は平成19年度から平成21年度、中期は平成22年度から平成24年度、後期は平成25年度から平成27年度ということで、現在は津市行財政改革後期実施計画の中の最終コーナーに差しかかっています。

合併してから10年くらいは、土壌作りが必要であろうということで地ならしができて、少し家が建ち始めるのかなというときに、行革もある程度進歩ができたということで、今回は第2幕としまして、皆さんに委嘱させていただきました。先般の会議で皆さんの中からも、企業経営の観点から市の行政を見るのに、どのように見ればよいのか、というご意見もいただいていますので、市長とも議論する中で、第2幕としては新たな行政経営という概念で、今まで限られた資源の有効活用でいろいろ実施してきたところに加えて、経営の視点を導入しまして現状に満足せずに志を高く持って、風格ある県都津市を実現するという概念の下で、もう一歩進んだ取組を実行する組織・職員へ成長させるべく、併せて究極の目標であります、市民満足度のさらなる向上を目指して、新たな行政経営の展開を図るための計画を策定していこうじゃないかということで、今日、まもなく市長から諮問させていただいて、今年度中に計画策定という運びにさせていただいて、平成28年度から5年ということで動きたいと考えております。何卒、皆様から幅広いご意見、ご指導を賜りまして、展開してまいりたいと思いますので、よろしく願い申し上げます、挨拶とさせていただきます。よろしく願いいたします。

行政経営担当  
参事(兼)課長      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、どうぞ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。本日は、欠席の委員がいらっしゃいませんので、全員出席ということでございます。  
まずは、会議録への署名委員を指名させていただきたいと思いますが、

これについては、従来どおり議長を除きまして、委員名簿の順に毎回出席の2名の方にお願ひさせていただいております。従ひまして、本日は、寺家委員と竹株委員の2名に署名いただくこととしますので、よろしくお願ひいたします。

それでは、本日は、途中から市長にもおいでいただいて、会議終了までいろんな意見交換をできればと思っております。従ひまして、午後5時30分を目途に終了したいと思いますので、よろしくご協力をお願いいたします。

それから、先ほど事務局からも説明がございましたが、その時点で一旦諮問という形で、ご承知願ひしたいと思います。

諮問と市長のご挨拶があり、それが終わりましたら、写真を撮る時間もあると伺っておりますので、よろしくお願ひいたします。そういったことで、今日は、両副市長にもご出席いただいて揃い踏みでございますので、実質的には、今回から議論に入っていくということになります。

それでは、早速でございますけれども、本日の事項に入らせていただきます。事項1は、新たな行政経営に係る計画策定の視点について、ということでございます。前回までの2回の会議で皆様方からいろんなご意見をいただきました。そういったことを踏まえて、事務局で新たな行政経営に係る計画策定の視点についてレジメを作成していただきました。削減の改革から創出の経営へ、とありますが、この言葉が抽象的ですので、もう少し中身をご説明いただきたいと思います。策定の視点であったりとか、考え方を事務局から説明いただきたいと思います。

先ほど申し上げましたように、市長もおいでいただきますので、意見交換の際もこちらの資料を参考にしていただければと思ひますし、それ以外にも企業経営の観点からの意見を、という部分もございましたので、そういった観点でのご意見も頂戴したいと思います。

それでは、まず事務局から説明をお願いします。

総務部長

総務部長の盆野です。よろしくお願ひいたします。

それでは、お手元の資料でございます、新たな行政経営に係る計画策定の視点について、ご説明させていただきます。お手元に配付しております「新たな行政経営に係る計画策定の視点～“削減の改革”から“創出の経営”へ～」の資料をご覧いただきたいと思います。平成28年度より新たな行政経営に係る計画を策定するに当たり、考え方の方向性を示したものでござひまして、この内容につきましては、市長の思ひや考え方も踏まえて、整理をさせていただきます。この視点を基にスタートという事

で、これから骨格づくり、スキームづくり、そして詳細にわたる計画づくりという形で、進めてまいりたいと思いますのでよろしくをお願いします。

1 ページ目をご覧くださいますと、過去の行財政改革の10年間の軌跡という形でまとめさせていただきました。これまでの10年は津市行財政改革大綱に基づく取組の推進ということで、先ほど、副市長が申しあげましたとおり、市町村合併という最大の行財政改革の効果を高めるために、できるものはきちんと、効率的に運用していこうと、いわば「削減の改革」であったと思います。行財政改革大綱の計画期間は平成19年度から平成27年度までの9年間で、計画期間を3年間で区切りまして、前期・中期・後期の各実施計画に基づき取組を推進してまいりました。最終のとりまとめは平成27年度が終わってからでないとできませんが、主な成果といたしまして、一つ目は222億円を削減した2,500人体制の実現ということです。この222億円というのは、平成18年から平成25年の8年間で、3,100人から2,500人体制に移行する中で生まれてきた人件費削減額の累計でございます。これを基に2,500人体制が確立されましたので、今年、昨年と100人超えの新規採用、そして職務経験者の採用を初めて導入いたしました。こういった多様な人材を確保する2,500人体制の実現につながりました。それから、もう一つは合理的な意思決定のためのスリムな組織体制の実現ということで、テーマは即答・即応ということで、例えば、地域連携課を新設したり、総合支所の権限を強化し、地域インフラ維持・補修事業を進めるなどしてまいりました。そして、真に必要な部門の強化を図る組織体制の強化を実現してまいりました。そして、最後に、将来を見据えた健全財政の実現ということで、9年間の行財政改革の中で、300億円にのぼる効果を生み出し、全国有数の財政調整基金の積み増し等、合併当初100億円だった基金が倍増の191億円と、こういった基盤を整えまして、将来を見据えた成長戦略を支える健全財政の実現ができた。これは市民ニーズに応えるための土台づくり、市民の期待に応える適正規模の実現をやっていまいしょうとの相応の目的が果たせたかなと思っております。更に加えて、合併当時の10の地域の思いを形にするために、津市総合計画の着実な推進に努めてまいりました。例えば4大プロジェクトの推進で、新最終処分場、津市産業・スポーツセンターの建設などがあげられます。そして、合併各市町村から二つずつ最重要事項としてご提案いただきました合併20事業を克服しようとする対応、それと10年間に新たに直面した課題への対応でございます。新たに直面した課題としましては、例えば、センターパレスやポルタひさいの問題に果敢に挑戦し、整理してまいりました。こういったものが、

合併時の市民とのお約束、10の地域の思いを形にしようというスローガンのもと、着々と進めてくることができました。こういったことを続けてきたことで、合併しなければ良かったという声が少し減ってきたように思います。

次のページにまいりまして、先ほども少し触れましたが、平成19年度から9年間の行財政改革大綱が生みだしたものといたしまして、市民ニーズに応えるための土台の維持、これはイコール、これから新たな創出を見出すための土台にもなりまして、この考え方は、新しい計画におきましても、この土台の維持・強化をずっとしていきたいと思っております。例えば、削減の改革の主な成果といたしまして、9年間で300億円の効果を生み出しました。これは、例えば、定員管理の適正化による人件費の削減、各種事務事業の廃止・統合等、補助金の廃止・縮減等、それから各種収納金の収納率の向上、更には、各部局にわたる行財政改革の取組で、300億円を超えるような最終的な成果が生み出せるものと思っております。更に、この10年間に、市債残高、いわゆる市の借金が三分の一に、貯金にあたる基金が二倍になりました。例えば、臨時財政対策債、合併特例事業債を除く市債残高とありますが、この臨時財政対策債というのは、本来は交付税で現金で頂戴できるのが、政府が色々とお金を融通できなかった部分をいわゆる債権として頂いて、きちんとこの利子を含めて、国の方から完全に補填していただくということです。こういったものを除きまして、平成18年には983億円の市債残高がございましたが、平成25年には353億円と三分の一程度になりました。それから、財政調整基金は合併当初の平成18年は約104億円がございましたが、平成25年には約191億円まで積み増しができました。これは、先ほど申し上げましたように、新たな創出を見出すための土台を維持・強化するため、今後も切れ目ない努力を継続してまいりたいと考えております。そして、そのことが持続可能な市役所づくりにつながるということで、まず、三本柱として、2,500人体制の維持・更なる職員力の強化、これは2,500人体制のもとで、市民の期待に確実に応えるための多様な人材の確保と人づくりを進めてまいりたい、それから、スリムな組織体制の維持・更なる組織力の強化ということで、市民の皆さんの期待の変化、新たな課題に確実に応えるメリハリある組織体制の実現に向けた見直しの継続もしていくと、更には、健全財政の維持・将来を見据えた財政運営として、平成32年まで続きますが合併特例事業債終了後、将来を見据えた的確な財政運営の維持・継続に努めてまいりたいと、こういうような視点で持続可能な市役所づくりを進めていこうとするものです。

次のページをお願いします。ここからは、これからの10年の取組の考え方でございます。まず、前半の5年を今回の津市行財政改革推進委員会の中で、創出の経営の実行をするために、何を成すべきか、何を成さなければならないかというところをご議論いただきたいと思っております。そして5年後、創出の経営という計画の磨き上げを5年後に再び行いたいと、そして、新たな行政経営計画に基づく取組の推進として、今回、平成28年度以降の新たな行政経営計画につきましては、市民の期待を超えるサービスを提供するための「創出の経営」というようなスローガンを名付けまして、平成28年度から平成32年度の5年間は新しい行政経営計画に基づく取組を推進する。そして、今回は、創出の経営実行の5年間の計画を委員の皆様方にご議論いただき、最終提案をしていきたいと考えております。そして、平成33年度から平成37年度の5年間については、その計画を基にさらなる価値の創出をめざした取組を推進するというので、5年後に、実行した5年間の取組結果を踏まえ、磨き上げの5年間の計画を再提案していこうと考えております。そして、この新しい行政経営計画の具現化のためには、二つの柱があると思います。一つは、高みをめざした、新たな潮流への対応があります。ご存知のとおり、今、地方創生、定住促進、地域の連携、権限移譲、そして中核市移行等、色々な問題が地方都市へ波及しております。こういった中で的確な対応ということで、高みをめざした、新たな潮流への対応を図ってまいりたいと考えております。そしてもう一つは、高みをめざした行政経営の骨太化ということで、限られた経営資源の効果的活用、いわゆる最大の価値の創出を図るために、まずは土台づくりをしっかりし、それから、事業の取捨選択をきちんと進めて、行政経営の実現をやりましょうという、この二本柱の中で、取り組んでまいりたいと考えております。そうすることで、市民の期待、もっとできることが確実に実行できるのではないかと、それが市民満足度の向上につながれば、合併して良かった、の声が増え、それが、全地域に広まるであろうというように期待をいたしております。

次のページをお願いします。今回の新たな行政経営計画につきましては、着眼点を「ヒト」「モノ」「カネ」といったようなこの三つの着眼点によってまとめてみました。まず、「ヒト」ですが、組織・職員力ということで、まず昨年的一年間、全職員が参加いたしまして、津市職員行動規範を作りました。これは、我々職員がどのように活動し、どのように行動すべきかというような、心のマニュアルと申しましょうか、こういったものを職員自らが作り上げました。これを着実に実行していくことによって、必ずや市民サービスの向上につながるものと思っております。そして、対話

と連携に基づく施策の推進ということで、従来の対話連携推進室を更に一つステップアップさせまして、声を形に、形を政策にということで、政策財務部にありました地域政策課と市民部の対話連携推進室を統合した地域連携課が声を拾い、政策実現のところまで責任を持って、一本化で事業を提案していくことにしました。市民の思いを実現する政策展開が、よりダイレクトによりスピーディーにできる体制を整えました。そして、もう一つは、市役所だけでは、全てのまちづくりを進めていくことができません。それで、これまでから、色々ご協力を賜っております地域の団体であるとか、地域ぐるみであるとか、他市、個人や企業など色々な方々との協働を促進して、地域づくり、人づくりに励んでまいりたいと思っております。こういうことをやれば、きっと新たな市民サービスの創出ができる、もっとできるはずにつながるのではないかと考えております。

もう一つの視点が資産力・モノでございます。具体的には、公共施設・インフラ等の機能・利用機会の拡大があります。一つの施設ごとに、一つの機能というものを複合的に活用することで、もっと付加価値が付かないかということで、例えば、公民館、会館機能による新たなサービスの付加等があります。もう一つは、管理運営手法であります。ご承知のとおり、行財政改革の推進を図っていく中で、合併当時の職員数3,100人をある程度、民間の方に委託や指定管理者制度を使っていくことで、人員の削減と民間による最大の効率化の中で、行政に代わって色々な施設運営を行っていただけてきました。これにつきましては、まだまだ道半ばであり、もっともっと委託事業や指定管理者制度はもちろん、直営事業につきましても、もっと効率化できるはず、そのような信念の中から直営事業、委託事業、指定管理者制度など、津市が進める管理運営手法をそれぞれもう一度、吟味いたしましてベストフィット、今より効率のよい管理運営手法を見出してまいりたいと考えております。それからもう一つは、新たな安全・安心を創出する施策といたしまして、海岸堤防等の推進であります。今、国が直轄海岸事業として、津市の隅々の堤防を津波が襲ってきても大丈夫なように地上高から6メートルの高さがある強固な海岸堤防を造っていただいております。これはただ単に地震に備えるだけではなく、海に近い都市でありましても、強固な基盤、海岸堤防で守られている安心感を生む。だから、ここでずっとずっと住み続けて、ずっとずっとここで働いて、新しい会社を興すなど、安全・安心から生まれる新たな投資や新たな意欲を創出するような象徴として、海岸堤防を例に挙げてみました。目的を達成することに加えて、市民の皆さんに喜びや安心、それからこれから頑張るぞという、市民の皆さんが明るい方向で物事を考えていただけるような



付加価値を見出してまいりたいと思います。これが資産力に着目した価値の創出ということで、津市が持っております資産をしっかりと活用し、新たな資産力の創出につなげていきたいと考えております。それから、投資力・カネであります。合併特例の終了を見込んだ行政サービスへの民間資金の導入ですが、これは合併の規模によって合併特例債事業の規模も決められており、津市は最大で720億円の合併特例債事業ができることになっていました。そして、720億円の三分の二について、国からの交付税がございますので、三分の一の資金を新たな津市づくりのために活用してまいりました。現在の津市総合計画では、平成28年度までで約580億円程度までは投資することが可能だったのですが、国が合併特例債を5年間延長していただきましたので、平成32年度までこの合併特例債事業が実行できることになりました。これからも、合併特例債があろうが無かろうが、小・中学校の校舎や色々な施設の修繕をやっていかなければなりません。これが、5年間延長されたことで、負荷が軽減されました。平成32年度までには段階的に交付税が減らされてまいります。現在は、旧の合併市町村が個別に頂いていた地方交付税を頂いておりますが、これから先は、約60億円の地方交付税が削減されると算定されております。そうしますと、色々な合併特例債事業の借金をきちんと返済していくための交付税が国から補填されますが、毎年の普通建設投資の事業は、この合併特例債を使った事業の年度よりも極端に下がります。合併直前の平成17年度や平成18年度は約100億円弱で推移をしております。平成33年度以降は、約100億円の投資規模に戻る状況となります。こうした時に、新斎場のように民間活力の資金を導入したり、色々と考えてまいりましたが、合併してから今までのノウハウを得まして、合併特例債の期間が終了しましても、新たな投資を高水準で保つために、民間資金を導入するような検討を始めようということです。これは民間企業の皆様にとっても、津市民にとっても、ウィンウィンとなるような民間資金の導入を検討していきたいと思っております。それからもう一つは、市民の思いを実現するための事業の選択と集中です。これまでも、市の財政協議で市長協議に上がっていく過程の、部長査定までで日の目を見なかった案がそのまま消えていくという、そのような今までのやり方ではなく、まず市長、副市長に、これこそが市民が待ち望んでいる事業だというものを提案し、論議する場を設けました。これが政策会議であります。その中で、方向性を見極め、次に、財政協議に進んでいくという形で、三年間やってまいりました。これは、財政当局と事業所管部局の予算の分捕り合戦になっておりましたが、予算を決めるときに、関係所管と財政当局が共同で物事を考えていこうと

いう、協調型予算を編成していこうという成果にもつながりました。このように中で、選択と集中をやってまいりましたが、更に今年度秋頃には、地域懇談会というものを設置したいと考えております。10の地域全ての思いを、よりダイレクトに拾い上げて形にするために、地域懇談会を活用して、少なくとも半年に一度くらいは市長自らがその会議に出ていく。半年後には半年前の議論の結果もしくは課題解消のための処方箋が示される、いわば逃げ場が無い状況を職員にも作り出して、そして、地域とともに考えていく、こういう地域懇談会を活用して、これを政策への結び付きへと進めていきたいと考えております。もう一つは、新たな資金を生み出すには、全てが民間資金などだけで賄えないのは当然であり、9年間のこの実績、削減をして土台をつくってきた部分の削減の改革をずっと継続していかなければならないと思っております。こういったものを複合いたしまして、新たな投資力の創出をやっていきたいと考えております。そして、今回、創出の経営を推進するために、例えば、時期を逃さず、的確な経営判断を行う場をこの行政経営計画の中に位置付けたいと思っております。1年、2年、3年のスパンは10年前とは社会的な変革のスピードが違います。従いまして、今、決めるべきことをきちんと決めて、そして早く手を打つ、時期を逃さず、的確な経営判断を行う場、これは仮称でございますが、津市経営会議というものを新設いたしまして、社会的な状況に応じ、何をしなければいけないかというのを早急に議論すべき場、こういったものをこの行政経営計画の中に位置付けたいと思っております。例えば、認定こども園はご承知のとおり、今、定員の半分程度の入所となっている幼稚園、定員が溢れている保育園の現状、これが認定こども園のような形で、空き教室を使って、新たな投資をしなくても十分、幼稚園、保育園が機能できるあり方を早急に決めていく。あるいは、上下水道事業の長期インフラ計画については、水道はほぼ100パーセントの普及率ですが、下水道の普及率は40パーセント台前半であります。特にこういう資本的なものにつきましては、完全に出来上がらないと、収支は赤字が続きます。そうした時に、下水道の幹線を進めていくのか、それとも、出来上がった幹線の更に先の枝の部分を進めて、ある程度の歳入を見込むのか、色々なメリット・デメリットがあり、この辺りを議論し、長期インフラ計画に維持管理修繕や改修まで含めて踏み込んでいきたいと思っております。それから、総合教育会議です。教育委員会が今までやってきた中で、特に市長部局と一緒に考えていけば、より良い教育行政になるのではないかなどの視点もございまして、こういった、それぞれの時点時点の課題を迅速に解決していくために、津市経営会議を新設できればと考えております。そして、

従来、政策会議という最上級の会議がございますが、これも的確に運営をしております、色々な場面で経営判断を政策への展開を進めていく。それと、各種会議もございまして、色々な所管所掌の政策実現に向けて物事を動かしております。例えば、地域政策会議は、総合支所の課題を本庁の担当部局と一緒に解決していこうというものであります。また、地域福祉政策会議や公有財産利活用調整会議など、様々な効果的な会議がございます。こういった従来の会議もしっかりと活用して、その時その時に、決めるべきことをきちんと道筋を作ろうというような会議をもって、各所掌を進めていければいいと思っております。

最後にまとめですが、今まで申し上げてきたことを図式化してみました。一番下が1ページの部分で削減の改革ということで、行財政改革大綱を9年間進めてきた。これは市民ニーズに応えるための土台づくりであって、もうひとつ上に記載してあります、持続可能な市役所づくり、創出の経営を支える土台の維持と更なる強化のために、行財政改革の努力は、これからも当然やっていかなければなりません。これはきっと今からの創出の経営の土台づくりに寄与するものと確信しております。このような中で、新たな全ての施策推進のための経営のよりどころとして、新たな市民サービスの創出や、更なる資産力の創出、新たな投資力の創出、こういったものを複合して、もっとできることを着実に実行すれば、市民の本当の願い・思いを形にできる。新たな総合計画を着実に推進し、市民満足度の向上を図る。そして、結果としては、合併してよかったと実感していただける津市づくり、もっといいまちにつながってまいります。これは、市長が目指す「風格ある県都・津市の実現」であって、同時に、市民の皆様は、高い自治意識を持っていらっしゃると思います。そういう中で、色々な行政対応を見ながら、合併しなければ良かったという思いがあったのかもしれませんが。これを、我々が努力することで、市民の満足度を時とともに変化させて、合併して良かったと思っていただくために汗を流したい、これが到達すべき市民の思いであろうと、こういった視点に立って、今回、新しい行政経営計画の策定に向けて、色々なご指導、ご助言、ご指摘を頂ければと思っております。以上でございます。

行政経営担当 参事(兼)課長 関連いたしまして、今後のスケジュールにつきまして、ご説明させていただきます。よろしいでしょうか。

渡辺委員長 はい、どうぞ。

行政経営担当 今年度は、「新たな行政経営に係る計画の策定」に向けまして、数回の  
参事(兼)課長 会議開催をお願いさせていただきたいと思っております。当委員会でも継続  
的にご議論をいただきまして、ご意見をお取りまとめいただきました後、  
委員会としてのご提言を市長に対し、年明けを目途にご答申いただければ  
と思っておりますので、よろしくお願いいたします。

渡辺委員長 ただいま、説明があったとおりでございます。色々ご意見はあろうか  
と思いますが、市長からの諮問をお受けした後、ご意見をいただければと  
思います。

葛西副市长 いずれにいたしましても、行財政改革大綱、前期・中期・後期実施計画  
ということで、市民の皆様が、どのように評価されるかは分かりませんけ  
れども、行財政改革大綱に則して、一生懸命やらせていただきました。今  
度は、次の幕といたしまして、経営的な視点も取り入れまして、更に発展  
させ、風格ある県都・津市の実現をしていきたいと思っております。より  
良い計画づくりに向け、年明けくらいまでに答申いただいて、平成28年  
4月から計画に基づいた取組をスタートするという事でよろしくお願  
いいたします。

渡辺委員長 それでは、市長においでいただきましたので、一旦、事務局に進行をお  
返しいたします。

行政経営担当 それでは、市長から津市行財政改革推進委員会に対しまして「新たな行  
参事(兼)課長 政経営に係る計画の策定」の諮問をさせていただきたいと思  
います。渡辺  
委員長と市長は前の方へお願いいたします。

【津市行財政改革推進委員会条例第2条の規定に基づき、本市の行財政改革の推進に  
関する重要事項として、新たな行政経営に係る計画の策定について諮問】

行政経営担当 それでは、市長 前葉泰幸よりご挨拶申し上げます。  
参事(兼)課長

市長 失礼いたします。  
津市行財政改革推進委員の皆様方には、平素から私どもの行財政改革に

つきまして、全体像をご覧いただいた上で、合併後10年という中でしっかりと仕上げていかなければならないということに対しまして、私どもの平素の努力、そして、実際に本当にそのとおりになっているのかどうか、ご確認などいただきながら、ここまで進めてきていただいております。このことに対しまして、敬意を表し御礼を申し上げますとともに、今年が最終年度、9年間の最終年度でありまして、3年、3年、3年と区切って、きちっと積み上げてきたこの計画を仕上げていく年になりますので、引き続き、宜しくご審議のほどお願い申し上げたいと思っております。そう申し上げた上で、これからの新しい行政のあり方ということについて、今日は初めて、この新たな行政経営計画、私どもが考えている視点、こういうポイントで新しい計画を作りたいんだという、そのことについて、各委員の皆様、どういうふうにお感じいただくか、あるいはこういう観点をもう少し盛り込んではどうか、逆に、こういう観点は、市役所が自らあんまり肩に力が入り過ぎではないかとか、そういうようなことなどをおっしゃっていただくことによって、より客観的な、かつ、市民の意向に沿った計画になるのではないかと思いますのでよろしくお願ひしたいと思っております。加えて私は、このポイントだけは今日ぜひ挨拶で申し上げたいと思っておったんですが、行政経営ということについて、常に経営者、経営のトップの自覚と意識をもって進めなければならない、そしてそのセンスを持ち続けなければいけないと、こういうふうにお思っております。自覚というのは、ついつい選挙で選ばれる者は市民が直接投票してくださる、皆様の会社でいえば、株主の判断のところに、それが全てでありますので、どうしてもそういうところに目を向けがちであり、私自身も常に市民との関係でいえば、そこをとっても大切に思っています。一方で、それは津市職員2,500人の総力を活かしていくことが、市民の利益になるということ、私自身は忘れてはならないわけで、そのことを意識しなければいけないと思っております。その自覚というのは、したがって、ついつい忘れがちな2,500人の会社のトップであるという自覚、そしてその2,500人の総力をいかに引き出すかということ、これ常々、意識を持たなければいけない。そのためには、やはりセンスがいると思うんですよね。大きな会社を率いておられる皆さん方、あるいは、それを逆に市民感覚からおっしゃってくださっている皆さん方、そして、経営のトップに近いところで、様々な形で関与し、仕事をしておられる皆さん方、その方々からご覧になってですね、やっぱり行政経営の主体であるトップである市長が、その辺のセンスが無いということになると、これはもちろん、市役所としてもよろしくないわけですから、市民全体としてもよろしくない事態であると思

います。したがって、私自身は自覚もし、意識も持つんですけど、その辺のセンスを、それこそ、このメンバーの中で、教えていただくこともあるんですけども、しかしそれはそれとして、やっぱり感覚的に、やっぱり自分たちの、行政自治体の経営トップが、こうあるべきだよなとか、こういうふうになっているのが格好いいよなとか、あるいは、市民の代表なんだから、こういうふうにしてほしいよなとかいう感覚、これもとっても大事だと思いますので、私はそういう感覚をしっかりと身に付けながら、仕事をしたいという思いであります。したがって今回、行財政改革から行政経営へと考えておりますが、その意図は、行財政改革をやめようとかということではなく、行財政改革を進めてきて、それをしっかりとキープしながら、これまでに作り上げてきた健全財政とスリムな組織体制を維持しながら、かつ、一流の行政、一流の市役所を目指して、志高く取り組んでいく。その思いをこの行政経営計画に、新しい計画に込めたいと思っております。幸い、職員の意識はだんだん上がってきていると思えます。職員行動規範について話をしたと思えますが、彼らに一年間時間を与えれば、きちっと一年間の時間なりのことはきちっと仕上げてきてくれました。そのことを職員自身も意識をして、そして、志を持っていると思えますので、今後、その職員を、更に市民のために働く集団に、職能集団にしていくという気持ちでこれから更に仕事をしたいと思っております。

2期目の始めの時期の、こういうタイミングでの諮問になりましたので、やや力が入っておりますが、その志たるや絶対に忘れないように、初心を忘れないようにしながら、これから仕事をさせていただきたいと思っております。ぜひ、忌憚のないご意見をいただきますようよろしくお願い申し上げます。ありがとうございました。

行政経営担当  
参事(兼)課長            それでは、引き続き、会議を進めたいと思っておりますので、委員長に進行をお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

渡辺委員長            それでは、引き続き、会議を進めたいと思えます。  
先ほど、市長にご挨拶いただきました。それから今回の計画策定の視点についてもご説明いただきました。

皆様から色々のご意見、ご質問をいただきたいと思えます。私もメモが色々10個くらいありますが、私が喋っていると、皆さんに喋っていただく時間が無くなりますので。

一つだけ思えますのは、我々の民間企業はトップライン、経費削減をやってきたんですね。縮小傾向になっていくんじゃないの。市の行政にとっ

でのトップラインはやはり税収を増やすことだけが評価ではなくて、市民サービスをいかに向上させていくかも一つのトップラインだと思います。しかし、市役所の中には色々な観点があるのかなと、それをやっていくために、せっかく作った2,500人体制でやらなくてはいけないことをやるか、もう少し力を抜いてもいい部署があるのであれば、力を入れなくてはならないところを集めてくるという観点からの行政経営も大事なんじゃないかと。そういう全体的な印象として申し上げました。

それでは、井熊委員から一言ずつご意見をいただきたいと思います。

井熊委員

井熊でございます。市長のお話、非常に分かりやすく、行政改革から行政経営ということですが、細かい質問はいくつかあったんですが、行政経営というのは非常によく分かります。そのとおりだと思うんですけど、その中に出てくる、市民の期待を超えるサービスと出てきますが、期待とは具体的にどういったものなのか。それは多種多様なものだと思いますんで、期待やニーズを具体的にとらまえて、先ほど、具体的な合併20事業の対応というお話もありましたけれども、市民の期待という抽象的な言葉もいいんですけど、市民の期待は一体どういうものがあるのか具体的に落とし込んで、更にその先どうかというのが必要ではないかと思います。

それと、創出の経営の定義がいまいち分かりません。何を創出するのか、市民の満足度を創出するマネジメントなのか、創出するのは市民の満足を創出するのか、価値を創出するのか、両方あると思うんですけど、そこら辺が今、整理がつきませんけれど、そういったことを具体的に落とし込んでいかないと、なかなか難しい気がいたします。ただ、諮問を今、読ませていただいたんですけど、「新たな行政経営に係る計画」というのが、具体的に僕がイメージできていませんので、どれだけの分量で、どれくらい具体性を持たせるのか、僕も勉強させていただきます。

渡辺委員長

では、順番にご意見だけ、先をお願いします。

伊藤委員

今回、進めていく上で、大事なと思うのは、確かに、合併の方々の意見も大事ですけど、年代別に、すごく違いますよね。子育て中の世代と年配の方のニーズも違います。それと、津市においては、非常に広範囲ですので、やはり地域のニーズが明確に違うと思うんです。私は、津市民ですけど、旧津市民であっても、エリアごとにまちの色が違うんです。それは、年々感じていますので、そういうところにも取り組んでいきたいなと思っております。

渡辺委員長           お一人ずつ、ご意見をいただきたいと思います。

川喜田委員           削減の改革から創出の経営、大変素晴らしいと、感心して見させていただきました。苦しかったと思いますね、我々、リストラって一番嫌なんです。辛くて辛くて、嫌な思いばかりしてやっていくのがリストラです。削減の改革といえば、どちらかと言えば、そっちなんですよ。それが一段落して、効果が出たよと。さあ、これから新しい人も入れてね、まさに創出の経営に取り組もうということですからね。大変、上手に表現していただいています。まさにその通りであるべきだなと思います。それだけに、経営感覚でといわれると、自分自身が経営者として何もできていないので、申し上げにくいんですけど、やっぱり、一つは夢がないと進んでいかないと。ですから、この中でちょっと見させていただいて、具体的な津市の夢は何なんだろうなあと、確かに市民のニーズだとか、職員の方のニーズを市長には社長として把握していただかなくちゃいけないし、とかくニーズが変化していくんでね。変化に応じて柔軟にしていく、変化に対応できなければ、ついていけなくなっちゃうんで、それは、もちろん把握していただいた上で、市として、ここへ行きたいと、津市はこういう形を目指したいという夢をですね、やっぱり、最終的には新しく創出の経営ということで行くのであれば、みんながそうだよなあ、それに向かって行きたいねと、こんな津市だったら素敵だよねと、具体的な何か欲しいなど。ヒト・モノ・カネは全部つめていかなきゃいかんですよ。いかんですけども、素敵な津市ですねと、それに向かって、ある程度、取捨選択されていくのではないかと。結局どこかで、取捨選択されていかないと。選択の仕方ですよ、それはどこに基準を持つのかということになりますよね。夢を一つ作っていただいて、こういう形でいきたいねえというものがあるって、そんな観点で、今、伺ったお話では10年で区切りがついたんで、次の10年に向けて新しく形を作っていこうという段階なんですよ。ですから、ちょうどいいんで、もう一度、津市の非常に突出した部分ですね、良い方と悪い方、両方あるんですね。例えば良い方だと、一人当たりの貯蓄。全国で一番なんですから、とてつもないものですよ。私もデータを見るまでは信じられなかったんですが、本当にそれも借金を除いて純粋の資産として、三重県は一人当たり最高額、日本の中で、こんなにすごいこと、今の今まで知りませんでしたけれど、そういう突出した部分があります。逆に、魅力度の方では下から二番目。例えば、三重県の県庁所在地は津市である。47都道府県あるんですけども、その県庁所在地の魅力度がだいたい県庁



のある所が一番か二番なんです他の県は。ところが三重県では津は八番目というね、魅力が出てこないというような、非常に極端なことです。津には大変豊かな市民がいて、びっくりするような位置にあるんですよね、そういう突出したものは一体何かというのを、もう一度整理して、ただただ豊かになればいい、みんな豊かになればいいに決まってるけど、本当にそういうキーワードでいいのか。だから何が突出していて何が重要なのか、もう一度整理し直して、本当に目指すべき夢として、何を設定していくのか。そういう気がいたしました。

渡辺委員長           辻岡委員、お願いします。

辻岡委員           経営の執行部から一番末端まで2, 500人になった。そうすると重複している部署が一つにまとまったということですね。川喜田委員のお話にもありましたけれど、削減という名前はいいいんですけど、私もリストラされた経験があるんですけど、非常に辛いんですね。言う方も。私は、労働組合出身なんですけれど、労働組合としても最後は、なんや組合も一緒なんかと言われました。その辺を誤解のないように、市長も気を遣っていただいて、600人削減された。中には心ない人もおりますので、なんや中身一緒やないかと、私もよく言われました。やっぱりリストラされた方にも良かったなど、何年かしたら理解してもらえんと思うんですけども、そういうところも気にしていただければなど。市長がこれから各地区を年に二回ほど回られるということなので、特に今、法律が変わってですね、家のことの法律化がされてますけれども、特に、後継ぎがいなかった家とか、山間部の調子の悪いところとか、いろんなことがございますので、その辺りの話とかをお汲み取りいただきたい。私は旧津市に住んでますけども、特に郡部の方ではですね、いろんな問題があるかと思っておりますので、その辺の意見を汲み取っていただきたい。また、時間が許すなら、労働組合の中小企業も回っていただければと思います。

渡辺委員長           佐藤委員、お願いします。

佐藤委員           3点お願いいたします。パワーポイントの5ページにあります、「市民の本物の願い・思いを形に」というふうに示されていますけれど、それに関して、地域懇談会をこまめに開かれるという計画を出していただいているんですが、地域懇談会ですと、得てして、大きな声の人の意見のみを聞くことになってしまいますので、アンケートを事前、事後にとって、検証し

ていただいて、合併して良かったかどうかだとか、市民満足度とかそういうのを、しっかりと小さな声までを聞き取り組みをしていただきたいと思います。

2点目ですが、4ページに「公共施設の機能集約」のお話がありました。近くのお話ですと、四日市市の地区市民センターという、10年も20年も前から、公民館機能と行政機能を併せ持つ施設を作って、最近でも、すごく成功したと聞いております。そうした県内外の事例を研究していただいて、是非とも課題に取り組んでいただきたいと思います。

3点目ですが、同じページの「外部との協働促進」というところです。事前にいただいた、平成27年度当初予算の概要を見させていただきますと、津市から補助金が助成されている団体を見ますと、昭和の時代から中には形骸化とか、会員の減少とかの団体も見られます。例えば、新しい時代の公共とか21世紀型の課題に取り組んでいる団体もありますので、そうした団体との協働促進も視野に入れていただければと思います。

渡辺委員長 寺家委員、お願いします。

寺家委員 スローガンのもの、削減の改革から創出の経営とは、なかなか良いスローガンじゃないでしょうかね。井熊委員が言われた、創出の経営とはということではですね、これから固めていただければと思いますが、スローガンとしては良いんじゃないでしょうかね。

ただ、私は5ページにあります「風格ある県都・津市の実現」ということで、風格あるというのはどういったものなのかなんですよね。実は私、先週の金曜日、東京でアナリストの方から質問を受けたりする機会があったんですけども、私どもも、だんだんと会社が大きくなって、いろんなところで商品のデビューの露出だとか、いろんなことで注目が高くなってまいります。そうなりますと、今までこんな商品がありますよ、こんなことがありますよ、最近では子育てで表彰されて注目されてますよとか、そういうことだけではなくて、やはり、本当の企業の力が試される、厳しい社会からの目というのがあるような気がします。と言いますのはですね、私どもの株を今まではそれほど買っていただくことはなかったですけど、ひとつ投資のファンドの中に組み込みましょとかが出てくるわけなんです。そうすると、これからはプロの方との対峙も必要になってくるわけです。そうしますと、今までやっていなかったことをやらなくちゃいけない。私も経営者として、もっと知るべきことがあるし、勉強もしなければいけない。当然、社員もそれなりに会社の価値が上がってくるにつれ、

社員の人格がしっかりしていないと、会社自体が減びるということになってまいります。市の職員の方は、大変優秀な方が多いと思います。ですからそれについて心配するようなことはございませんが、やはり十何万人が二十何万人と津市が大きくなったというのが、一つありますよね。それは、どのようにこれから風格というものを作りあげていくのかというのが、ひとつ課題だと思うんですね。風格ができたときに、それを評価するのは外部の人です。外部からどのように評価されるのか、そして、その評価のされ方もですね、先の、大阪市長といったこともございますけれど、どういうふうに評価されるのかということが、会社でいえば商品とかサービスになるでしょうし、行政でいえばやっぱり市民サービスが重点的な評価の対象になるのかなと思います。ただ、そういったところにもっていくのに、どうやっていくべきかというところは、市長の職員に対する牽引力とかが必要となってくるでしょうし、市政に対する哲学だとかがしっかりしていないといけないのかなと。ちょっと偉そうなことを申し上げて、大変申し訳ないんですが、自分が先週、アナリストからの質問を受け、やっぱり自分自身が、大きくなればなるほど、自分がしっかりしなきゃあかんという気にはなりました。それはやっぱり職員の方も一緒かなと思いますので、行政の改革というのは財政的には歳入、歳出から考えれば赤字だとは思いますが、そういったことは抜きにして、市民のサービスをどのようにしていくかを第一に考えるような行政にしていきたいと思います。

渡辺委員長      竹株委員、お願いします。

竹株委員      今日、これを拝見して、企業の経営という観点からトップダウンというのが、すごく意味があるんじゃないかというのが、中身は別にして、あるんです。ですけど一方で、経営という視点からは結果なんですね。したがって、後期実施計画の最終年度の数値目標、あるいは今現在の財政の体質みたいなものがどこまで来たんだらうと。今回のこの大きくなった市のビジョン、将来を舵取りするときに、重要なんじゃないかなと思いました。特に、職員のモチベーションアップとそれから市民の共感というのが一方で大切なのではないかと思うんです。特に市民の目線から見ていきますと投資がかなり合併前、あるいは現在と比較すると増えております。したがって先ほども言いましたように、市の財政の体質、経常収支なり、あるいは公債費の比率なり、こういったものが後期実施計画で約束した数字に届いたのかというのがやはり最初にあって、そしてその後で、この大きなこれからの10年に向かって行くという感じになるのかなと。特に以前は三

重県の市町村の中でのポジショニングもはっきりいってあんまり良い状態ではなかったんですよね。やはりこの削減の取組を職員の皆さんを中心にして、これだけ頑張ってきたんですから。数値がどこまで、市のポジショニングがどこまで良くなったのかというのが市民の共感も得ると同時に、職員のモチベーションも非常に大事なんじゃないかなと思いました。

渡辺委員長            中津委員、お願いします。

中津委員            皆さん、結構言っていただきましたので、違う観点から質問させていただきます。委員会の開催のあり方なんですけど、各総合支所での開催を検討していただきたい。正規職員2,500人体制が、はたして今後も可能なのか。2,500人は正規職員の数字ですので、現在、非正規職員が何人くらいみえて、今後、非正規職員がどのように正規職員2,500人の補助をされていくのか。それからこの中にあまり人口減少のことについて触れていないので、やはり人口減少していく中で、今は健全財政ですけど、人口減少していく中でいかに健全財政を維持していくのか。それから当然、社会保障が年々増大しています。その中で、市民の方が安全に暮らす、例えば、ボランティアの方の活動の有効活用をもっともってもらいたいのではないかと思います。それから、この前、総合支所に行ったんですが、空き部屋がたくさんあるんですね。その空き部屋を市民活動の場として、有効活用をできるように考えていただきたい。それから空家対策ですけど、なかなか非常に難しい、シビアな問題があって難しいと思うんですけど、有効活用の具体的な施策があればお願いします。それと、サオリーナの建設なんですけど、津インターチェンジ近くの農地の転用、例えば憩いの場とかを今後考えてみえないか。インターからなぎさまちまで一直線ですよ。点が線になるような、何か考えがありましたらお教え願いたい。

渡辺委員長            二神委員、お願いします。

二神委員            初めのころ職員の削減とか財政改革とか結構大きなこと言って、本当にできるのかしらと、疑ってみてたんですけど、今日の資料を見て、本当にやってきたんで、すごいなというふうに思います。削減の改革の初めの頃、いろんな地域を見せてもらいました。合併した後の旧美里村に行くと、あの小学校を無くします、そういう説明をいっぱい受けたんですね。その後、無くなっちゃってると思うんですけど、随分、大変なことをされてきたんだなと思います。今回、削減の改革から創出の経営で、あの小学校を

無くす、有るものを無くすというのは厳しいんですけど、やっちゃえることなんですよ。創出して、無いものを有るようにするので、もっともつと難しいことへの決意なんだと思います。今までやってきた津市さんなんで、これからも期待させていただきたいと思います。

渡辺委員長            市長、如何でしょうか、お願いします。

市長                    二神委員にエールとともに、非常にプレッシャーもかけていただいて、うまくまとめていただいたので、なかなか、申し上げる点をどう整理するかなんですが、まず一点目に、竹株委員のおっしゃった数字の検証、それから中津委員もおっしゃった数字の検証、ただ、外部委託が出ていることで、数字的なもの、結局、職員を減らして人件費を減らしても、委託経費が増えていたら一緒なので、かなり厳しく検証しております。その辺り等々、次回にきちんとデータとか、私どもの分析、ひよっとしたらその分析が少し一方的じゃないのかというご意見も含めて頂くような、そういう形でやるべきだなと私も今話を聞かせていただきながら思いました。今日の資料には、ふわっと書いてありますけれども、それをもう少しきちんと、データに基づいて話をさせていただくべきだなと思いました。それから、今日の多くのご意見として、したがって何を創り出していくの、何を目指すの、どういう都市にしていくのということ、目的論が無いと、なかなか経営計画といったって書けないよねというようなお話が大きなお話だったと思いますし、その通りであります。

それで、ちょっとホワイトボードを使わせてもらっていいですか。

寺家委員のところの井村屋さんを例としてお借りすると、お客さんの「望み」があって、おいしいあずきバーを安く買いたい、食べたいというのがあるとします。それが、実現できればお客さんは、幸せ、満足だと思うんですね。それでこれをきちっと実現してくれるのが井村屋さんという会社だと。だから井村屋さんに対する信頼、きちんとしてくれるというのは必ずおいしい、そして安いという信頼があるんだと思うんですね。

これに当てはめると、津市はというと、多分「望み」は市民の皆さん一つ一つあると思うんですね。何かをこういうふうにしてほしいとかですね、行政サービスに対するコストは税ですから、一件一件、安くというのは本当はあるんですが、行政サービスはどちらかと言うと、より多く、よりいいサービス、質の高いサービスをということだろうと思います。なぜならば、払っている税の額が一緒なので、あずきバーをたくさん買いたければ、たくさんお金を払えばいいんですけど、僕はあずきバー一本でいい

から、税金下げてくれって言っても下がらないですよ。そうすると、出てくるものがより良いものになるべきであると思うんですね。私がよく考えるのが、これはどちらかというと、伊藤委員がおっしゃった年代別、地域別でニーズが違うぞというようなお話とかですね、それから、佐藤委員がおっしゃった大きな声で言う人の声、その大きな声の人だけや、偏った人の意見だけを聞かないようにするために、地域懇談会というのは、地域でまとまった声を、まず地域の代表の方から聞かせてもらいます。それ以外の声もオープンフロアで聞きますというような形でやろうかと思っております。その話は多分、地域ごとにずっとあると思うんですよ。ところが、私の分析なんですけれど、もう一つ何か行政にはやらなくてはならないことがあると考えていて、これは、心だと思うんですね。市民の心の安定といいたいでしょうか。だからこれ民生というのかなとか思ったりすることがあるんですけど、心が安定するというのはよく言われる安心とか暮らしやすさとかにつながっていくのかと思うんですけど、これは大体「声なき声」なんですよ。やってくれて当たり前、だけどやってくれないと困るよねみたいなところで、声なき声なんですよ。これってわざわざ市民は言わないんですよ。言わないんですけど、これやってほしい、これ何なんですかと。例えば、当たりのことなんですけど、ゴミをきちんと持っていってくれるとかですね。これの応用問題で、ペットボトルを月に一回しか集めてくれないので、家中ペットボトルだらけになっちゃうよというワンルームにお住まいの独身の方にとっては声なき声なんですよ。月に一回だから仕方ないよねって言わないんですよ。行政サービス、もっと増やしてほしいってわざわざ言わないですよ。だけど、実は不満に思っていることをきちんと聞いて、実現していけばいいというのが一つ。それでもっともって見えない世界にいくと、治安とか環境ですよ。それから多分、教育もより良いサービスをたくさんというよりも、きちんと教育が行われている都市みたいな話だと私は思うんです。そういうことを考えると、この両方を実現して行って、多分、同じように幸せや満足をしていただくというのが、津市という市であって、津市がやるべきこと、津市がこういうことをやれば、いわば津市で良かったという話だろうと思うんですよ。ここのところが、津市という組織がどのようにあるべきか。それが先ほどからずっとおっしゃっていただいている職員のモチベーションが高ければ、こういうことも実現するだろうし、もちろん、財政的にも安定していなければいけません。まとまらないんですけど、そんなようなふわっとした感じを持ってまして、これを行政経営計画に書けるのかというと、なかなか書けないですよ。ですけど、多分、こういうのって大きいんじゃないん

