

## 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5回会議
2 日時	平成28年3月7日(月) 午後1時00分から午後2時30分まで
3 場所	本庁舎4階 庁議室
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、二神律子、渡辺義彦 (50音順、敬称略)</p> <p>(市の出席者)</p> <p>津市副市長 葛西豊一 総務部長 盆野明弘 総務部次長 松岡浩二 総務部総務担当参事(兼)総務課長 浅井英幸 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) (仮称)津市行政経営計画(案)について</p> <p>(2) その他</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5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。  
会議の開会に当たり、副市長葛西豊一よりご挨拶申し上げます。

葛西副市長 改めまして、こんにちは。皆様、お忙しい中お集まりいただき、誠にありがとうございます。昨年6月1日に市長から「新たな行政経営に係る計画の策定について」諮問させていただきました。早いもので本日が第5回目ということで、皆様のご意見をいただきながら、まとめさせていただいた中で、本市におきましては、2月9日の市議会全員協議会にもお示しし、ご意見を賜っております。また、パブリックコメントも3月10日までの期間で市民の皆様からご意見を賜っております。  
そういう状況の中で、いよいよ、本市の行政経営計画といたしまして、市長に対しまして、委員長より答申をお願いしたいと考えているところでございます。本日は、まとめの部分といたしまして、忌憚のないご意見を賜ればと思っております。よろしく願いいたします。

行政経営担当 参事(兼)課長 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、あらかじめご報告いたします。  
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、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てまいります。  
なお、本日は、中津委員におかれましては、ご欠席との連絡を受けております。ご欠席の委員には、本日の会議の内容等につきまして、後日、事務局より報告させることにいたします。  
それでは、本日の会議録への署名委員を指名したいと思います。会議録につきましては、委員名簿の順に毎回、出席委員2名の方に署名いただくこととしております。本日は、川喜田委員と寺家委員をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。  
なお、本日の会議につきましては、14時半を目途に終了させていただきたいと考えておりますので、議事進行にご協力をいただきますようよろしく願いいたします。

それでは早速、本日の事項に入らせていただきたいと思います。先ほども副市長からございましたけれども、忌憚のないご意見をお願いいたします。

それではまず、事項1「(仮称)津市行政経営計画(案)について」であります。この案につきましては、前回の委員会までに委員の皆様からいただいたご意見を事務局において反映していただきました。また、市議会全員協議会にも提出されたものであります。

それでは、本日は、前回の当委員会で委員の皆様から頂きましたご意見に対する対応状況について、事務局から報告いただき、その上で、改めて委員の皆様のご意見をお願いしたいと思います。それでは、事務局の説明をよろしく申し上げます。

行政経営担当  
参事(兼)課長

それでは、お手元の「前回委員会の主なご意見及び対応結果等」をご覧くださいながら、順番に説明させていただきます。「(仮称)津市行政経営計画(案)の概要版」に掲載しております「4 創出による経営の推進」の3つの視点、「組織力、職員力はヒト」「資産力はモノ」「投資力はカネ」とリンクしているというご意見をいただきましたので、概要版にそれぞれ「ヒト・モノ・カネ」を追記し、修正をさせていただいております。続きまして、前回委員会でお配りいたしました資料の中で、「生き残りをかけるべく」は削除し、「ゴールではない」は表現を改めるべきとのご意見をいただきましたので、ご意見を踏まえて修正をさせていただいております。続きまして、重複した記載が多く、特に2, 500人体制の構築などの文言が多くございましたので、削除できる部分は削除し、修正をさせていただいております。続きまして、市税、国保の収納率について、より高みを目指していくために向上させていく記述が必要ではないかのご意見をいただきましたので、本冊の47頁に「今後においても収納率の向上に努める」旨の記載をさせていただいております。続きまして、津なぎさまちのご意見につきましては、所管課であります交通政策課で対応を検討中でございます。三重短期大学の件につきましては、主な取組項目に「魅力ある短期大学づくり」「県内高等教育機関との連携強化」を追加させていただいております。続きまして、公共施設の効果的活用につきまして、特に公民館の活用につきましてご意見をいただきましたので、主な取組項目として、ハード部分だけではなく「公民館施設の機能充実」として記載させていただいております。続きまして、ステークホルダー、行政と市民の関わりの部分で、対話だけでは少し弱いのではないかとご意見をいただきましたので、市民との双方向対話による連携・協働に加え、「共助」を

位置付け、市民の皆様等とともに考え、ともに取り組むとの意味合いを付け加えさせていただきました。さらに、財政の見通しについて、何も策を講じなかった場合どうなるのかとのご意見をいただきましたが、平成28年度からの普通交付税に係る合併算定替の段階的縮減でありますとか、平成32年度末の合併特例事業債の発行期間の終了に加え、高齢化による扶助費負担の増加、大規模建設事業の進展に伴う公債費負担の増加など、今後の財政見通しは、平成28年度を転換期に、厳しさを迎える状況でございます。そのため、減債基金の積み立て、PPPの活用等による民間活力を効果的に取り入れ、投資水準の確保を図っていくという記載をさせていただきます。続きまして、4大プロジェクトに関する記載は、もう少し簡潔に、また、名松線は今後は利活用促進が重要とのご意見をいただきました。名松線については、主な取組項目72頁で「JR名松線の利用促進の推進」と位置付けをしております。また、競艇事業につきましては、主な取組項目78頁で「ボートレース津の経営改善」として、引き続き取組みを推進することとしております。このように主な取組項目につきましては、所管課において整理し、引き続き取組が必要な項目を追加させていただきます。前回、お示しさせていただきました101項目から146項目としました。また、ご意見を踏まえ、特に前段の「これまでの行財政改革の取組と成果」を簡潔に整理しました。さらに、「計画策定の趣旨」のところで、時代背景として、人口減少、高齢化等などの記述が必要ではないかとのご意見をいただきましたので、1頁に、本市の人口見通し、日本創生会議における消滅可能性都市に関する記述を追記しております。次に、市民との対話とともに、職員のコンプライアンス、倫理の部分の記載が必要ではないかとのご意見をいただきましたので、58頁「4 創出による経営の推進」で、津市職員行動規範の理念を踏まえた着実な施策の推進の部分に「全体の奉仕者にふさわしい高い倫理観の保持」を追記いたしました。さらに、津市経営会議のメンバーに、もう少し詳しい記述があってもいいのではとのご意見をいただきましたが、こちらの詳細につきましては、今後、さらに検討していきたいと思っております。以上が、前回いただいたご意見に対しまして、修正等させていただきました主な内容でございます。

また、2月9日の市議会全員協議会でもご意見をいただきましたので、それらにつきましては、お手元に配布しております資料「市議会全員協議会における主な意見」といたしまして、主な意見と対応状況を取りまとめしておりますので、参考にご覧いただければと思います。

渡辺委員長

前回、皆さんからいただいたご意見に対する修正は報告のとおりです。改めて、お手元の資料「（仮称）津市行政経営計画（案）の概要」をご観覧いただきたいと思います。この概要は、この計画の概略、骨組みと申しますか、構成をまとめていただいております。まず、「1 計画の策定に当たって」というところですが、計画策定の趣旨であったり、計画の位置付けをご観覧いただくと、今後の行政経営の“よりどころ”になる、総合計画を達成していくためにこの計画が“原動力”になると位置付けております。それから「2 これまでの行財政改革の取組と成果」として、今まで取り組んできた成果、結果をコンパクトにまとめていただいております。それから「3 これからの行政経営の姿～持続可能な市役所づくり～」を踏まえたうえで、これからの行政経営の姿として、持続可能な市役所づくりが基本的なコンセプトの中にあって、切れ目ない努力の継続で進めていただかなければならない。その辺りの記載がございます。例えば、津市職員行動規範の着実な実践については、“市民の皆様に尽くす”という職員意識の共有であったり、計画的な定員管理の推進では、職員数2,500人体制を前倒しで実行した結果として、今後、実効性のある定員管理を進めていかなければならないという記載がございます。それから計画的な財政運営の推進は、平成32年度末に合併特例が終了いたしますので、それを見据えた健全財政の維持、向上ということで、今後プロジェクトを推進していく中で、財政調整基金の取り崩しが出てきますが、そういったことも踏まえて安定的な財政運営をどうしていくかというところ、それから、経営資源の効果的活用については、いわゆる、ヒト・モノ・カネですので、その辺りをどのように効果的に活用していくか。そのようなことを踏まえて、「新たな行政経営の展開のために」ということで、施策目的の明瞭化として、誰にでもわかりやすい形にしていくということ。また、活用資源・組織・推進施策を単発でやるのではなく、複合化をして相乗効果を出していく。そのような形で進めていくという考え方でございます。

それから、そういう基本的な考え方の中で、「4 創出による経営の推進」ということで、“もっとできること”の着実な実行を行うことで、目指すべく方向感としては、風格ある県都・津市を実現していこうというもので、推進していく上で、ヒト・モノ・カネについては、記載のとおり、創出による経営を展開していこうというのが、全体構成となっております。それをさらに細かく文章化し、最終的な計画案がこの冊子になっておりますので、このようなことを踏まえまして、皆さんからご意見をいただきたいと思います。

それでは、竹株委員よろしくお願ひできますでしょうか。

竹株委員

この計画で目指す戦略として、考え方が踏み込んだものになっており、随分はっきりしてきたなと感じました。しかし、これからの戦略の転がし方、仕事の回し方といたしますか、これはすごく難しいだろうなと感じました。事業のレベルが上がった分だけ、皆さんのチェックだとか、あるいは今までの合併特例の終了で、財政的な構造も大きく変わっていくわけです。そういった意味でも、新設する（仮称）津市経営会議は重要になってくると思いますし、それ以上に、行政経営を中心とした戦略チーム、いわゆる行政を運営していく上での実務メンバーやチェックのあり方、ヒアリングもされるんでしょうけど、これらもかなり難しくなってくると思います。しかし、これをきちんとやっていたかかないと、せっかくいい計画を作っても中身が伴わなくなるという点が少し心配です。

申し上げたいのは、実務を担当する行政経営課としての実地的なチェック、上位に位置する津市経営会議で、トップダウンでなく、節目節目での大きなジャッジや判断が入ってくるとは思いますけれど、市民目線から見たときには、運用に当たっては、まだまだ難しさを感じます。計画としては、いいものができました。これからは、その実施に当たっての実地的なチェック、津市経営会議との接点がもう少しはっきりしていないのかなという感じは受けます。

渡辺委員長

それでは、寺家委員、いかがでしょうか。

寺家委員

（仮称）行政経営計画（案）につきましては、非常によくまとまってきたのかなという気がいたします。その上で、あと何が必要かを私なりに考えておりましたが、一つは投資に対するリターンの評価が必要となってまいります。そういったものの評価基準をどこに置くのかという点が、まだ薄いのかなと思います。

企業であれば、新しい機械を導入した場合、その結果、どれだけ売れたとか、利益が上がったのかという点で評価ができます。しかし、行政では、例えば、ハコモノを作ったとしても、どれだけ効果があつたのかを評価することはなかなか難しいのかなという気がいたします。例えば、どれだけ人を集めたとか、それに対して、経済効果はどれだけあつたとか、そういった基準がこれからアクションプランとして作り上げていくところかなというところを感じました。

それともう1点は、「共助」という話が出てまいりました。共助というのは、市民と行政、両方があつてのことですが、主体がどこにあるのかと考えますと、市民なんですね。市民の意識として「津市をもっと良くして

いこう」という形にもっていかないと、津市もなかなか良くなっていかないのかなという気がいたします。

例えば、弊社では社員食堂を持っていますが、社員食堂を使う人によって、食事中、テーブルを汚しても拭かないという職員も居るわけですが、そのような意識ではやはりだめなんです。評価をしてもらうというのは、外部からの評価なんです。市の内部で評価をするんじゃないかって、外部の評価だと思うんですね。

津なぎさまちの話も出ておりましたが、津なぎさまちを通して、どこかに観光に出かけるという方がお見えになって、そこに降りたときに、「津市の人はすごくマナーが良いな」と感じれば、そういったことが評価されると思うんです。ですから、市民の方がどれだけ津市に対して思い入れがあって、津市を良くしていこうかというところが必要だと思うんですね。そういうところをどのように作り上げていくのかというところも必要かなと感じました。

渡辺委員長            ありがとうございます。お二方の意見に対しまして、事務局いかがでしょうか。

葛西副市長            (仮称)津市経営会議と主な取組項目に関しまして、チェックはいいけれども、中身が実際整っているのかということなんだと思います。計画には、目出しとして主な取組項目を挙げておりますが、これらの実施状況を形式的な評価に終わらせないことが大切であり、総務部門として、的確に評価できるよう今後、評価基準を作るなど、きちんとシビアに評価していかなくってはだめだと思っております。また、行政はなかなか数字では表しにくいのですが、民間の経営感覚を参考にしつつ、上層部、幹部は、方向性を見誤らないことが大事です。市民ニーズが確実にありますので、市民のニーズ、目線から外れることなく、津市としての経営の方向性を見定め、乗り遅れることのないよう、どういう経営をしていくか、津市経営会議の在り方はさらに検討していきたいと思っております。

それから、共助の考え方については、今までは団体自治が殆ど賄ってきて、住民自治というのがあまり備わっていませんでした。これからの時代、住民自治も双璧となってまちづくりを担っていただくことが必要であると思います。そのためにも、共助が大切であり、住民自治、団体自治が並走していく中で、28万市民が本当に求めているものは何か、そこを的確に、的を外さず見据えていくことがこれからの共助を伴った市政の運営だと思います。

渡辺委員長            ありがとうございます。  
                                 辻岡委員、よろしくお願いします。

辻岡委員                前回委員会でもお話しさせていただきましたが、名松線が復旧しますが、イベントの開催だけでは、利用者の確保がカバーできません。バスの利用者も平均で毎日50人から60人くらい乗っていただければいいですが、20人から30人くらいですので、お荷物にならないようお願いしたい。JRも民間になったときに、費用対効果だけでは、お年寄りがおられる家庭もあるので、三交バスもうまく使っていただかないと、陸の孤島になろうかと思うんで、その辺を上手にさせていただきたいと思います。

                                 それから、職員数2,500人体制については、職員にプレッシャーがかからないようお願いしたいと思います。正規職員は合併してからかなり減っていますが、非正規職員は減っていません。正規職員の仕事を代わって行うなど、非正規職員にプレッシャーがかかるようでは非常に辛いですし、若い非正規職員がどの程度おられるか分かりませんが、将来は正規職員になりたいと思っている人もいます。そのような人が希望を持てる職場づくりをお願いしたいと思います。

渡辺委員長            それでは、葛西副市长、よろしくお願いします。

葛西副市长            名松線につきましては、イベント開催だけではなく、様々な展開が必要だと思っております。例えば、地域医療の観点から、白山・美杉地域の医療は一志病院が中心に展開いただいておりますが、今回、名松線の終着駅である伊勢奥津駅周辺を拠点に、診療所を開設する展開をしております。健康づくり、地域医療の観点から、美杉エリアの活性化に取り組もうと考えております。そのために、平成28年度早々に、三重県・三重大学との3者連携により、ベースを整え、健康に配慮しつつ、継続的な発展という意味で、今後、進めるための経費を予算化していきたいと思っております。

                                 それから、コミュニティバスですが、今回、全市的なテーマになっておりました。美杉地域だけではなく、市としての交通政策をどのように展開していくか。全市的なテーマとなっておりますので、それぞれの地域からご意見をいただきながら進めていきたいと思っております。

                                 それから、職員2,500人体制は、決してプレッシャーをかけるのではなく、これまで2,500人体制を「基本」としていたものを、この計画では「基軸」としています。その上での実効性ある定員管理ということで、これは、今後想定される中核市への移行等を見据え、2,500人を



ベースとはしておりますが、むしろ、正規職員が増えていく可能性が強いと考えており、今回「基軸」と表現したものです。

なお、非正規職員については、正規職員を有効的に活用するためにも、例えば、正規職員の育児休業取得に対し、育休代替職員を非正規職員ではなく、正規職員と同じ職員として採用するなどの対応をしております。3年間育休を取得される際の、新しい運用形態を構築しており、単に、非正規職員を増やすというものではございません。その中には、2,500人体制を基軸にした増減、あるいは充実に向けた対応も考えておりますので、よろしくお願いいたします。

渡辺委員長            それでは、二神委員、よろしくお願いいたします。

二神委員            私は、20年前に当時の松阪大学、後の三重中京大学に勤めていました。その三重中京大学がどうして閉校してしまったのかといいますと、単純に18歳人口の減少によるものです。20年前に、「三重県内に私立大学が6校あり、1校多い。1校が閉校にならない限り、他の大学も助からないよね」と学長が話していたら、その松阪大学が閉校となってしまいました。18歳人口はまだまだ減少しますので、短大も大変だと思います。また、大学が大変なだけでなく、高校、中学校、小学校の全てが大変な状況になる。これからまだまだ続くんですね。それで、小学校がそのままあると、クラスがどんどん小さくなって、最後は、複式学級になってしまう。小学校の統廃合は地域住民にとっては大きな問題で、地域としては反対されるんですが、保護者にしてみれば、子どもがきちんと社会性を身に付ける、たくさん子どもが居る環境で教育を受けるなど、こういうことが大事なので、統廃合が上手にたくさん進む。その方が子どもにとってメリットがあって、これからまだまだ少子化が進んでいくので、長い目で、小学校・中学校教育をどうしていくのかを考えていただく方がいいと思います。

行政経営計画（案）については、だんだん良くなっており、きちんと狙い通りになっていっており、素晴らしいと思います。

渡辺委員長            ありがとうございます。

それでは、葛西副市長をお願いします。

葛西副市長            日本全体が人口減少時代、東京一極集中という中で、東京一極集中の人口を取り合いしている、U I J ターンが全国各地で起こっております。少子化対策は、政府を中心とした根本的な対策が必要となってくるんでしょ

うけれど、その中で、複式学級を是とする部分も言われましたけれども、確かにそういう状況の中では、複式学級も状況に応じた対応かなと思っております。本市では、学校教育法の改正もあり、美里地域で、平成29年4月から小中一貫教育、3小学校と美里中学校を統合する小中一貫教育をスタートいたします。学校教育法等が改正されまして、本市が展開しようとする義務教育学校の方向が、叶ってきたわけです。日本全国どこでも、このようなことを考えておりまして、基本には少子化というのがあるんでしょうが、これもひとつの教育のあり方かなという気がいたします。様々な形での小中一貫教育というのがありますが、本市は美里地域のようなスタイルで、さらに、先ほど二神委員の言われたことも派生させまして、展開しようというものでございますので、よろしく申し上げます。

渡辺委員長       人口が減少し、特に若年層が減少してまいりますと、大きな社会問題のひとつになり得る非常に重要な問題ですね。  
それでは、伊藤委員、よろしく申し上げます。

伊藤委員       労働人口が減少していくというのは、津市に限らず日本全体の問題ではあるんですが、これを何とかしようと考えるときに、女性が社会でもっともっと働けるようにしていくのが、必然だと思うんです。  
私は、津と四日市とを行き来することが多いんですが、津と四日市だけを比べても、女性達の意識が違うんです。四日市の女性の方が働かなきゃという危機感を持っており、社会に出るためにはどうしたらいいですかというような相談を受けます。津の場合はそういうのが少ないんです。全体的に言えば20代、30代の女性は、働きたいけど子どもがおり働けない。このことは、津も四日市も同じですが、津の40代、50代の女性はまだまだ働けるのに、裕福なのか、四日市に比べて、働く意識が低い方が多いように思います。12時頃に、女性が集まり、ランチを食べている状況を見てもそんなふうを感じるんですよね。このような元気で、まだまだ余力のある女性に上手く活躍いただくような仕組みを作れば、全国からも注目されるし、津の活気づくりにつながるのではないかと思います。  
それと、先日、戸籍謄本を取りに市民課に行ったんです。私は、窓口業務を民間に委託していることを理解していますが、その窓口の方が、県内の「紀北町」の地名さえ知らなかったんですよね。市民からしたら三重県内の市町のことぐらいは知っておいてほしいという気持ちがありますよね。津市行政経営計画（案）では、職員のあり方等について触れていますが、市民から見れば、委託業者であっても、市役所の窓口にいれば、職員と同

じです。その程度のことは、きちんと理解しておいてほしいですし、その辺も含めて考えていただければと思います。

渡辺委員長           それでは総務部長、お願いします。

総務部長            ありがとうございます。産業構造が、四日市市が製造業中心であるのに対し、津市は事業所中心であります。リーマンショックの頃、四日市市は人口がぐっと減りましたが、津市は少しずつ減っていくと、産業構造も大きく違っております。

おっしゃられるように、20代、30代に対しては、子どもを育てやすい環境づくりに向けた施策の推進、40代、50代に対しては、自分たちの力を発揮いただけるような施策などをしっかりと考えていきたいと思えます。

また、窓口業務の対応については、しっかりと研修をさせていただきます。

渡辺委員長           それでは佐藤委員お願いします。

佐藤委員            眠っている人材ということで、女性のお話が出ましたし、先ほど、事務局からも高齢者の方々の活躍のお話がありました。私は、それに加えて、眠っている若者の人材も多いと思うんです。今の社会は、一度失敗すると、なかなか社会に復帰することが出来ない仕組みになっていると思います。それは男女ともそうだと思うんですが、引きこもっている子たちも居ると思いますので、そういった人達を社会に復帰させ、活躍していただく仕組みづくりがほしいと思います。それが、先ほどからお話が出ている、少子化対策にもつながっていくと思いますので、ぜひ、女性、高齢者とともに、若者の活躍ということも、視野に入れていただきたいと思えます。

それから、今後は、計画に掲げた146項目を推進していくこととなります。別の審議会で、こういった計画の進捗管理については、毎年、報告があがってくるのを見させていただくことができました。ある部署はいつも評価として「特に無い」という回答が出てくるんですね。「特に無い」はないだろうということで、もう一度質問すると「予算が無いからできない」等の回答が職員から返ってくるんです。ですので、こういう立派な計画を立てたからには、それぞれきちんと実行できるよう予算の配分をお願いしたい。同時に、人の配置も適材適所でやっていただきたいと思えます。予算が少ないなら少ないなりに、何とか工夫する職員さんというのが、私

たち市民が期待するところですので検討いただきたいと思います。

渡辺委員長 葛西副市长よろしく申し上げます。

葛西副市长 ありがとうございます。1点目の若者の活躍は非常に大切であると思います。特に本市が意識するのは雇用です。精力的に海外へもPRに行ったり、サイエンスシティを中心に、23社を誘致し、かなりの雇用を生み出し、精力的に展開しております、様々な形でPRさせていただいております。

職員採用においても、従来の新規採用職員だけでなく、職務経験者採用を導入いたしまして、年齢を問わず、いろいろな経験をされている幅広い年齢層の雇用を生んで、若い人だけではなく、こういう職員にも活躍をいただいております。また、こういった取組を民間企業にも展開してもらいたいということで、商工観光部を中心に補助金制度も設けております。さらに、自ら起業しようとする方への支援のための相談窓口や専門家を設置し、起業する方の支援、相談を行うなど、いろいろな角度から若者の活躍の場づくりをめざして取組を展開しております。

2点目の「予算が無いからできない」というような部署は、一言でいえば、やる気が足りないということだと思います。そのような部署はもっと精力的、積極的に財政部局や人事部局にアタックして、予算や人材を取るよう取り組むべきであり、必要であるならば、もうひと押しふた押しできるような職員を望んでおりますし、必要であると思っています。

渡辺委員長 それでは川喜田委員、よろしく申し上げます。

川喜田委員 個々にはいろいろとご検討いただいておりますのでよろしいんですが、今回の行財政改革は、この計画の中にも書かれていますように、従来型の課題解決手法から脱却し、経営的観点を取り入れていこうというのが一番の趣旨だと思いますし、私もそう理解しております。では、どのように経営的観点に変えていこうかと考えたときに、限られた経営資源の中で、企業であれば企業のブランド力をどこまで向上させられるか、企業の魅力度をどこまで向上させられるかということだと思います。そういった意味からも、市としてのブランド力、魅力度をどのように引き上げていけるかということに尽きると思うんですね。

47都道府県の魅力度ランキングでは、毎年、北海道が1位で京都府が2位なんです。昨年度の三重県は全国で27位でありました。3年前の伊

勢神宮式年遷宮の年は31位、その翌年の熊野古道10周年の年は32位、そして昨年は27位と少しずつ魅力度は上がってきています。そのような中、来年度はサミットがやってくるということで、三重県はさらに盛り上がることになり、その経済効果は、1,500億円とも2,000億円とも言われており、三重県は非常に盛り上がるだろうと言われています。さらにその翌年、2017年には「全国菓子大博覧会・三重」があり、その経済効果は約150億円と言われ、60万人の来場が見込まれています。その同じ年に津市では、サオリーナが完成します。サオリーナが完成する翌年、2018年にはインターハイで活かすことができる。その後、2020年には東京オリンピックが開かれて、日本全国のスポーツへの関心が高まった翌年には、三重国体がある。このような大規模なイベントが三重県で立て続けに行われるのは、きっと100年に一度ほどのチャンスであり、三重県のブランド力は確実に上がっていくと思います。この一連の三重県での大イベントの中で、やはり、県都・津市として、どのように絡み、相乗効果を発揮して、津市の魅力をどのようにアップしていくのが大切だと思います。南部地域は、もともと危機感がある中で、いろいろと手を打っており、津だけが置いていかれないかと心配しているわけです。

津市は、合併から10年を向かえ、皆さんの頑張りですっかりとした体制を整えていただいた。これは大きな成果であるが、次なる課題は、ブランド力、魅力度をどう引き上げていくかであり、そういった意味でも今は非常に重要な時期にあるんじゃないかと思っています。

先ほど、三重のブランド力の順位を申し上げましたが、2015年データによる「全国のパッとしない県庁所在地ランキング」で、津市は全国で一番パッとしない県庁所在地なんですね。2位は松江市、3位はさいたま市、4位は青森市、5位は大津市ということですが、あまり嬉しくないランキングですよ。津市がパッとしない理由としては、「一文字だけだからパッとしない」「一文字だし田舎っぽい」などいろいろ勝手な意見がありますが、結局のところ、魅力度というのは、よく分かんなくて、つかみどころがないということだと思うんです。外から見て外部の人から評価されるというのがありますので、県の魅力度、市の魅力度というのは他の都道府県から評価されてのことだと思います。津市の特徴をしっかりと作り上げ、魅力づくりを進めていかないといけないんじゃないかと思っています。

例えば、なぎさまちはどの程度、魅力的かなと考えた場合、非常に重要なアクセス拠点であり、川の対岸には昔からヨットハーバーもあり、ウィンドサーフィンをやったり、若者がある程度集まる場所になっています。なぎさまちがもっと若者のデートスポットになり、伊勢湾でとれた海産物

を集めた定期的な市場のようなイベントの開催などにより、いろいろな人が集まってくるような場にしていくことができないかと思います。

また、津市には、多くの大学や各種学校がありますが、津市の街中で学生が集まっているのを見かけるのは、お祭りのとき以外、日常はほとんどありません。

もうひとつは、津競艇場です。例えば、アミューズメントセンターにできないか。競艇というと、どうしてもイメージがあまりよくなくて、子連れ、家族で行く気にはなかなかならないですね。ですが、非常に良い施設であり、ツッキードームなどでは、いろいろなイベントをやっています。素晴らしい施設も多く持っており、もっと人が集まるような使い方として、極端なことを言えば、津のディズニーシーのように複合的にしてもらって、子どもが「お母さん、今日は競艇場に行こうよ」といって遊びに来られて、お父さんがついでに競艇場で楽しんでというような形になっていくと、活気が出てくるんじゃないかなと思います。サオリーナも出来てきましたし、特徴的な物が何かあることによって、外から見ると「津へ行ってみたいな」と外部の人に思わせる形にしていけないといけない。これだけ体制が整ってきただけに、次のステップとして、魅力度をどうやって本気で上げていくのか、市民の声を聞きながら、一体となって、市民の夢を膨らませられるような何か突出したものがあるといいのではないかと思います。

渡辺委員長            いかがでしょうか。それでは副市長お願いします。

葛西副市長            冒頭の課題解決手法からの脱却は、合併から10年経ちまして、そろそろもう行財政改革の時代は終わったということで、様々な角度から知恵を出して、組織力や、合併で持ち寄った資産をスクラップアンドビルドしたり、民間の投資力をアップしたりということで、新しい展開を目指そうとするものです。

それから、ブランド力というのはなかなか難しいんですが、県内には、鈴鹿、伊勢、松阪など全国的に知名度の高い市も多く、津はブランド力に劣る部分もあります。ただ一方では、転入された市民の方から「津は住みよいところですよ」という声も多く、観光地で行きたいという所には入りませんが、一旦滞在すると住んでみようかなという意見も多くございます。そういう意味では、それもひとつの特徴であり、例えば、文教都市というような特徴をしっかりとPRして、県庁所在地として、魅力度を高めていくことも一つかなと思っております。

渡辺委員長            それでは井熊委員、よろしくお願いします。

井熊委員              前回の意見も踏まえ、よくまとめていただいたと思います。

その上で、「(仮称)津市行政経営計画(案)の概要」の「3 これからの行政経営の姿～持続可能な市役所づくり～」の中の「津市職員行動規範の着実な実践」に「市民の皆様に応える」という表現がありますが、尽くすというのは相手に対し極限まで出しきってやりますよということだと思ふんです。これは、市民の声に応えるために「全力を尽くす」という意味だと思いますが、先ほども三重県の市町の名前を知らないというお話がありました。そのためには、「信頼を得る」ということが大切であり、単に、市民の声に一方通行ではなく、信頼されるために必要なことがあると思います。単に尽くしているだけでは信頼はされないという気がいたしますので、信頼されるためにどうするのかというところ、もちろん職員行動規範は活かされるべきだとは思いますが、一方的に尽くすというだけでは、市民の側も風格ある県都・津市の実現のために力が必要であり、例えば、市のブランド力を高めるには、行政だけの力ではなく、市民が一体となって、市民の意識の問題が津市全体の風格を作っていくんだと思うので、一方的に市民から言われていることだけに尽くすということでは、やっぱり今はそういう時代から離れていかないといけない、市民も何だかの責務を負っていく必要があるのではと思います。

先ほどの、予算のお話にもありましたが、職員の方が、ただ単に「予算が無いからできない」と、窓口に来た市民の方を怒らせてしまうようではやはりそれは信頼されません。ですので、「信頼」というキーワードを使ってほしいと思います。

もう一点、全体の中の整合性の問題ですが、45頁のタイトルは「事業複合化」ではなく「事業の複合化」としないと、全体の整合性が取れないと思いますので修正していただければと思います。

それと、46頁に「有利な地方債の活用」という表現が出てきますが、市民の方にこの表現の意味が分かるかなという気がしまして、タイトルは、「起債の在り方の見直し」など、言葉の表現が違うので、ここら辺も整合性をとるようなイメージが必要かなと思いました。

渡辺委員長            それでは、総務部長どうぞ。

総務部長              83頁の下図「創出による経営の着実な推進～ステークホルダーとの関係性～」をご覧いただきたいと思います。『「共助」共に考え、取り組む』

の下部に、「信頼関係の構築」と記載し、基軸のひとつにもっていきたいと思います。これが最終の理念図ですので、書き込むべきものは書き込んでいきたいと思います。

渡辺委員長

ありがとうございました。一通り皆さんからご意見をいただきました。本日のご意見を踏まえまして、若干の修正もいただくことになろうかと思えます。

大切なことは、意識を持つだけでなく、市役所は変わったなど、例えば、今までなら一日かかっていた仕事が速やかにやっていただけたとか、市民から見て、市役所は変わったなというように認識されるというのが、創出による経営を進めていく上で一番大切な部分ではないかなという感じがします。

それから、先ほど副市長からも育児休暇の職員のお話がありましたが、結婚の年齢が遅くなり、女性の子どもを産む年齢が高まる中、育児と介護が同時に来てしまいます。それで、働きたくても仕方なく辞めざるを得ないという切実な現実があります。今後、若年層が減少していく中、数としての人材は確保できても、優秀な人材をきちんと確保していけるかという何の保証もなく、そういった意味でも、職員の皆さんの働き方自体を変えていかなければ、現在の一定の水準を維持していくことは難しくなると思えます。そういった構造的な部分、少子高齢化、人口減少という大きな社会の変化の中で、行政経営を展開していくことから、市役所自体を変える、職員の皆さんの働き方自体を変えるということと、外からステークホルダーの人達が見たときに、「市役所、変わったな」と実感してもらえ、そういう評価をしてもらえる組織体への変化、変革が必要ではないかなと思います。

そろそろお時間ですが、何かございましたら、どうでしょうか。

それでは、二神委員どうぞ。

二神委員

先ほど、三重県にまつわるお話がいくつかありましたが、三重県は、他県に比べて女性の社会的地位が高いんですね。私は松阪市に赴任していた頃、すごくそれを感じていまして、三重大学で女性にまつわる研究をされている先生にお聞きしたら、三重県は海女さんがいるから海女文化があり、昔から経済力もあって、女性の社会的地位も高いんですよと説明をいただきました。皆さんあまりお気づきじゃないかもしれませんが、女性が働くとか、社会に進出することに対し、女性の働く文化が根付いていると思うんです。津と四日市だけを比較するといろいろなご意見もあると



と思いますが、そのような状況も踏まえていただき、ますます頑張っていたければと思います。

渡辺委員長        ありがとうございます。それでは、事項2の「その他」に移りたいと思います。  
事務局、よろしくお願いします。

行政経営担当        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。  
参事(兼)課長        今後につきましては、本日、委員の皆様からいただいたご意見、さらには、現在実施しておりますパブリックコメントで寄せられたご意見等を踏まえまして、事務局におきまして最終案を作成いたしまして、委員の皆様にお送りさせていただきたいと考えております。

また、本日は限られた時間での委員会でしたので、お気づきの点等ございましたら、添付資料にて、3月15日を目途にご意見を頂戴できればと思います。これを踏まえ最終案を作成いたしまして、市長への答申案を委員長にご相談させていただきながら、事務局で案を作成させていただいた上で、委員の皆様にお送りさせていただき、ご意見をいただきたいと考えております。最終案につきましては、3月18日を目途に、各委員の皆様にお送りさせていただけるよう進めてまいりますので、ご理解、ご協力をいただきますようよろしくお願いいたします。

また、当委員会からの市長への答申につきましては、先にご連絡させていただきましたとおり、3月29日に行う予定でございまして、委員会を代表いただきまして、渡辺委員長様からご答申をいただく形となります。年度末の大変お忙しい時期ではありますが、委員の皆様におかれましては、是非とも、市長への答申にご同席いただければと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

渡辺委員長        ありがとうございます。それでは、最後に総務部長、どうぞ。

総務部長            本日も、ご熱心にご議論をいただきましてありがとうございました。  
今日、いただきましたご意見は可能な限り反映させていただきたいと思っております。なお、先ほど行政経営課長も申し上げましたが、パブリックコメントでのご意見を頂戴した後、最終案を取りまとめ、3月29日に市長に対しまして、当委員会から答申をいただくこととなります。よろしくお願いいたします。  
本日は、お忙しい中、誠にありがとうございました。

渡辺委員長

それでは、本日はこれにて終了したいと思います。  
ありがとうございました。

－ 終了 －