令和元年度　第１回岡崎市行財政調査会　会議録	
開催日時	令和元年５月 20 日（月）　午後１時 25 分～午後３時 15 分
開催場所	岡崎市役所東庁舎５階　502 号室
委　員	出席者：岩月幹雄、近藤忠彦、菅原俊彦、竹内彩華、前田貞夫、 三浦哲司、三浦美知子、宮澤会美香、米津眞 欠席者：岩田香織
事務局	財務部長：山﨑文夫、行政経営課長：鈴木滋幸、副課長：木和田佐奈枝 行政経営課主任主査：山内智弘、同主任主査：近藤淳
会議次第	議題１　行財政改革推進計画平成 30 年度実績報告について 議題２　外部評価について 議題３　次の行財政改革のイメージについて
傍聴者	なし
議事要旨	－　開会　－ **○岩月会長** ただ今から、令和元年度第１回岡崎市行財政調査会を開会いたします。 議題１「行財政改革推進計画平成 30 年度実績報告について」、事務局から説明をお願いします。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 議題１　行財政改革推進計画平成 30 年度実績報告について説明いたします。 行財政改革推進計画は、本市行財政改革大綱のもと、行財政改革を着実に進めていくために、具体的な取組みをまとめたものです。本計画の計画期間は、平成 27 年度から令和２年度までの６年間ですが、毎年度業務担当課において、年度末時点の取り組み状況や、進捗の状況に対して評価を行っていただき、次の年度の取組みに活かしてもらう仕組みになっております。 本議題では、平成 30 年度末時点の実績評価が整いましたので、実績報告書を用いて、ご報告いたします。 なお、すべての取組みを取り上げる時間はございませんので、本日は評価結果の総括、及びＣ評価だった取組み状況等について説明いたします。また、資料中、実績数値が未定の取組みもございます。これは平成 31 年３月末日時点の集計が整っていないものでございますが、評価は見込みの数値で行っております。これらについては、数値が出次第差替えを行う予定です。 それでは、評価結果の総括ですが、11 ページをご覧いただきたいと思います。表にあるとおり、64 の評価対象項目に対し、Ａ評価が５項目、Ｂ評価が 52 項目、Ｃ評価が７項目となっており、Ｂ評価以上の項目が全体の 89.1%を占め、計画全般としては、概ね計画どおりに進んでいると言えるかと思います。なお、29 年度は、Ｂ評価以上の項目が全体の 88.4%、Ｃ評価が８項目でありました。また、完了が７項目あり、29 年度より５項目増えております。 次に今年度、Ｃ評価であった７項目について取組みの状況を報告いたします。 １つ目は、14 ページ「シティプロモーションの推進」です。市民の皆様の	

	シティプロモーション活動を支援する取組みですが、岡崎市のホームページに市民の皆様が集めました魅力情報を文字や写真で掲載できるよう大幅なリニューアルを行っております。そのリニューアルしたホームページのページビュー数を指標としていますが、その目標を下回りました。原因として、大幅なリニューアルのためにサーバの移設をしたことで、計画欄に掲載されているページビュー数と同じカウント方法ができなくなったと聞いております。現在、実績欄に掲載されているページビュー数は一般的なインターネット事業者が扱うソフトを使いカウントした結果でございます。このソフトを使い過去の閲覧数をカウントすることができるため、平成29年度をカウントし、30年度と比較しましたら30年度は約1.5倍に伸びていることが確認できております。それにより、平成31年度と平成32年度の計画数値の変更を考えましたが、公表されている他の計画書にも同様の数値を記載している関係で、変更を見合わせております。 ２つ目は、23ページ「審議会への公募委員の登用率向上、審議会の公開」でございます。本調査会のような市の審議会について、市民公募委員を多く登用し、また会議録を速やかに公開し、市政の透明性を図る取組みですが、会議録の公開について、概ね１か月以内に公開するよう担当課に声掛けをしましたが、公開が遅れてしまった審議会があったため数値目標を下回りました。今後も速やかな公開を促していきますけれども、頻繁に開催する会議において会議録の作成負担の軽減のために、効率的な手法の研究をしたいと思います。 続いて３つ目は、24ページ「ポジティブ・アクションの推進」でございます。男女共同参画社会の実現に向け、男女間の格差を改善するために男女のいずれかの一方に対し活動に参画することを推進する取組みですが、審議会等の政策や方針を決定する場への女性委員の登用率を数値目標に掲げております。審議会等の女性委員を登用するよう聞取り等おこないましたが目標を下回りました。今後も人材リストの内容を充実するとともに、聞取りも取組んでいきたいとのことです。 ４つ目は、40ページをお開きください。「地域における保健活動の地区担当制の導入」です。厚生労働省から「地域における保健師の保健活動について」さらなる推進を要請されております。そこで、保健師の地区担当制の導入を進めるため、モデル地区を選定し、試行的に実施して検証するものです。関連する会議等へ積極的に参加し、また人材育成研修を計画通り実施しましたが、数値目標としてあげていましたモデル施行地区数は計画を下回りました。今後の取組みとしましては、モデル施行地区数を１年度あたり２地区に限定し今後のありかたを検証していくとのことです。 続いて５つ目は、74ページ「岡崎市産材の利用促進」です。額田地区から調達されるスギ・ヒノキ等の木材の普及及び啓発に努めるということで、岡崎市産材住宅補助制度の利用件数や補助を実施した岡崎市産材使用量を数値目標としております。この２つの数値目標につきましては、実施内容にも記載のとおり、産材利用者の促進を図るため補助対象を見直してきたことで、目標項目が増えてきた経緯がございます。平成30年度実績におきましては利用件数で評価をしておりますが、計画を下回りました。次年度の取組み内容にありますように、今年度さらに補助対象を拡大することで数値目標の見直しを行う予定ですが、設定が間に合わず「未定」とさせていただいています。今年度の取組みとして新しい制度の周知を行い、さらなる利用促進を図っていくとのことです。 続いて６つ目は、81ページ「下水道事業経営ビジョンの推進」です。下水

	道事業の安定した運営を行うため、資金（現金）を計画的に確保する取組みですが、現状としては、企業債の償還による資金不足状態が続いており、３つある数値目標の実績欄はいずれも「未定」でございますが、見込みで比較をして数値目標を下回っている状態にあります。今後についても、審議会の委員の意見を踏まえ、資金（現金）確保に努めたいとのことです。 　最後に７つ目は、82 ページ「特別会計「介護保険」の健全な運営」です。介護保険料の収納に関する数値目標を２つあげております。保険料の滞納は介護保険事業の安定した運営の財源に影響を与えるだけでなく、滞納者自身もサービス利用時になったとき給付が制限される場合があるため、滞納者を一人でも多く減らしていくことを取組みとしています。掲載されている実績は３月末時点の見込み数値ですが、計画を下回る見込みです。収納率の向上は毎年の地道な取組みによるところがあるため、今後も引き続き徴収に努めていくとのことです。 　以上が、30 年度実績評価がＣ評価だった取組みです。それぞれの取組みで目標を下回った背景や、困難度はそれぞれ異なるため、画一的に対策を打つことは難しいですが、推進計画の着実な進行に向け、支援を必要とする担当課においては必要に応じて行っていきたいと考えております。 　議案１の説明は、以上でございます。 **○岩月会長** 　ありがとうございました。ただいまの説明のことについて、ご質疑、ご意見がありましたら、意見をお願いします。 **○三浦委員** 　Ｃ評価の部分において説明をいただきましたのでその中で質問を行います。一番目のシティプロモーションについてですが、シティプロモーション自体は、少なくとも私の印象ですけど、３年前からブームが去りつつある中で、どう展開していったらいいのかなと思っています。愛知県内では、豊橋市や岡崎市がシティプロモーションの先進でやられている中で、岡崎市として今後どうやっていかれるのか。説明を受けているとターゲットというのは住んでいる方を対象として、シティプロモーションを支えてもらっていると思うのですが、本来的なシティプロモーションとは交流人口を増やしていくとかこの先の定住人口を増やしていくとかあると思いますので、今後シティプロモーションをある程度やっていく中で次のステップを考えているのであれば教えていただければと思います。平成 31 年度の取組みをいくつか書かれていますが、読む限りでは今までの延長線上かなと。内容をうかがっていれば教えていただければと思います。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 　特に、具体的にこうするとかはうかがっていませんが、担当課の広報課におきましても、シティプロモーションを推進していくために、例えば、係長を対象に岡崎市の魅力を発信する必要性から研修を実施しました。また、「岡崎カメラ」というものがあり、実は徳島のほうにインスタグラムを立ち上げている方がいらっしゃって、その方は市内の魅力を情報発信するようなことを実践されています。この活動が全国的に展開されているということで、先日、岡崎市においても「岡崎カメラ」というものをやっていこうとで市民の方を広く募集しまして研修を行いました。こういった活動をおこなっていますので、まだまだこれから岡崎の魅力発信を担当課で考えているのかなと、

	直接聞いたわけではないですが、外から見ているとそう思っています。 **○三浦委員** 　ありがとうございます。実際に話がありましたシティプロモーションの中でも最近インスタに焦点を当てているところは増えておりますので、こういったところも取組みしていることが確認できました。 　もう１点、Ｂ評価の事業の質問をしてもいいですか。Ｂ評価のところで優秀な人材の獲得というものがありましたが、優秀な人材を獲得するために取り組みしても、なかなか数値目標が設定できないため、Ｂ評価に落ち着いているのかなと。私は大学教員ですので採用とか関心がありますが、こういった目標の数値化は難しいのかなと思います。ただし数値化ができないといつまでもＢ評価でずるずるいってしまいそうですので、何か検討いただいたらいいのかなという印象を持ちました。これについて何かコメントがありましたらお願いします。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 　ありがとうございます。確かに数値化がされないと評価が難しいかなと思います。担当が人事課ですが人事課とも数値目標化について検討・相談させていただきます。 **○三浦委員** 　優秀な人材は入ってみなければ分からないというのがありますので、むしろ行動目標みたいな、何かやったことなら評価できるかと思いますので、検討していただければと思います。以上です。 **○岩月会長** 　ありがとうございました。他にご質疑・ご意見がありましたらよろしくお願いします。はい、米津委員どうぞ。 **○米津委員** 　はい。74 ページの岡崎市産材の利用促進ですが、事業の内容がよくわからない。指標方法が補助制度を利用する人とか、補助制度を利用して市産材を使った量とかが指標になっているが、元々の目的というのは岡崎市産材が利用されればいいことだと思うのですが、例えば岡崎市産材がどのくらい生産されていて、どのくらい使っているかという数値が指標になるのではないかという気がするのですが、そのへんはどう考えていますか。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 　補助を推進する岡崎市としましては、補助を利用する件数というのを指標とするのかなと思います。一方木材製造側の見方になれば、生産に対して利用といったものが目標となるのかなと思うのですが、岡崎市がその行動に対して補助をすることにおいては、今ここで挙げている件数とか使用量を補助対象としておりますので、指標としていると思います。しかし、確かに委員のおっしゃられるように全体が見えてこないとどれだけ補助で対応するのかという見方もあろうかと思いますので、そこについては環境政策課（今年度

	から森林課）に相談させていただく中で、今計画の中での数値目標の見直しは難しいかと思いますが、これが継続されるということであればそのことは相談させていただきます。 **○米津委員** 　そうですね。何か手段が目的になってしまうところがありますので、どこを目標に、何を目的にしているのかを、ここだけの課の取組みだけで言いますと細かいことを言っているように思われますが、横断的なことがあるかと思いますので、こういった視点で考えることが必要ではないかなと思います。 　次に、下水道の経営ビジョンの関係ですが、財政的なことがよくわからないですが、流動比率が 29 年度 66%だと赤字ですよね。現在、借金を返している段階なのでこのような数字になっているという説明だと思いますが、これでは改善の方向にあるのか分からないなと思っています。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 　30 年度の実施内容の最後に資本費平準化債の発行により現金の確保に努めたと記載された部分について、先ほど、企業債の借金を返していかなければならないという状態の中で返すお金の現金が会計の中で間に合っていないため、その返すお金については平準化債というお金を借りることで充てているということです。これが流動比率の指標を含めて健全な会計運営かは判断が難しいかなと思いますが、上下水道局ではこの指標をもとに審議会を行って健全な財政運営をしていくとのことです。 **○米津委員** 　もう１点。地域における保健活動の地区担当制の導入ですが、これは、モデル地区が要は設定できなかったということだったかと思うのですが、実施概要を見ると平成 32 年度を目標に全市域に拡大するというようになっていますが、この目標に対してはどのようにみればいいですか。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 　はい。平成 32 年度を目標にとうたっているのですが、計画が見直されている状況にございまして、32 年度まではモデル地区を実施していくが、28 年度から 32 年度をすべて足すと 14 地区が計画上あるということとなっていますが、実質、実績目標としては 29 年度から 32 年度まで年度２地区ずつ実施してくということを担当から確認しています。ですので、概要の部分も修正が必要だということですが、そのあたりがされていないということでございます。 **○米津委員** 　要は、それでいいのかということを言いたいのです。当初は 32 年度を目標に全市域を実施するという目標を立てたわけで、それを修正していくということですよね。安易に目標値を下げてしまっていいのかということ。最初に目標を定めたときはある程度実現可能性がある、やっていかなければならないかもしれないし、それなりにやれると思っていたのかもしれないですが、

	それがかなりの大幅な縮小の計画変更ですからなぜそのようになったかというのはやはり検証すべき。できないから縮小しましたではいけないのかなと思いましたのでお伺いしました。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 　はい、今いただいたご意見を担当課にフィードバックし今後の計画見直しをどのようにされていくのかということも含めて相談させていただきたいと思います。 **○岩月会長** 　他に、ご意見、ご質問よろしいでしょうか。 　ご意見、ご質問も途切れたようです。 　事務局においては委員の意見を参考として、執りまとめていただきたいと思います。以上で議題１の審議を終わります。 　続いて議題２「外部評価について」、事務局から説明をお願いします。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 　はい、それでは議題２についてご説明いたします。資料は資料２をご覧いただきたいと思います。 　昨年度に引き続き、今年度も行財政調査会内に外部評価専門部会を設置し、部会員の皆様に外部評価を実施していただきたいと思います。 　実際に外部評価に携わっていただく専門部会員は、資料２のとおり７名の方にお願いをしたいと考えています。 　なお、部会長につきましては、事務局としては引き続き三浦哲司委員にお願いしたいと存じますが、行財政調査会設置要綱の９条の規定により、専門部会の部会長は会長に指名していただく必要がありますので、岩月会長には後ほど部会長の指名をお願いしたいと思います。 　資料の裏面は令和元年度外部評価のスケジュール（案）が示されております。 　６月に第１回の専門部会、８月に担当課ヒアリング、９月に最後の専門部会を開催し、外部評価報告書を作成するという、昨年度と同様のスケジュールを予定しています。 　なお、外部評価の実施方法や対象業務の選定については、６月の第１回専門部会で詳しく説明させていただく予定です。 　議題２の説明は以上です。このような形で今年度の外部評価を執り進めてよろしいか、ご審議・ご意見をお願いいたします。以上です。 **○岩月会長** 　ありがとうございました。説明のことについて、ご質疑、ご意見がありましたら、お願いします。 **○三浦委員** 　資料の裏面で専門部会を３日間程度と記載している部分について、昨年は午前だけ、あるいは午後だけの日があり、４日か５日くらいに分かれていたと記憶していますが、今年もそれくらいあるということですかね。 **○説明者（行政経営課主任主査　近藤淳）**

	午前・午後を通しで実施したときは３日間程度ということです。ただ皆さんお忙しい中で、また担当課も都合をつけなければならないため日程調整をさせていただきます。午前だけ、午後だけと分かれてしまうことがありますが、通しでやったとすると３日間程度ということでご理解いただければと思います。 **○三浦委員** 件数は昨年と一緒くらいですか。 **○説明者（行政経営課主任主査　近藤淳）** 一緒くらいです。 **○岩月会長** ご質問、ご意見ございますか。 ご意見、ご質問も途切れたようです。 部会長については会長の指名ということですので、これまでの経験を踏まえ、昨年度に引き続き三浦委員にお願いしたいと思います。 外部評価専門部会員の方につきましてはお忙しいとは思いますが、案のとおり７名でお願いします。よろしくお願いいたします。 では、続いて議題３「次の行財政改革のイメージについて」は２回に分けて、事務局から説明をお願いします。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 議題３　次の行財政改革のイメージについて説明いたします。 その前に、委員の皆様にご説明申し上げたいことがございます。 議題１で取り上げました行財政改革推進計画は、計画期間が平成３２年度、元号を令和で申し上げますと令和２年度までとなっております。この推進計画は、本市の行財政改革大綱に基づいて具体的な取組みをまとめたものですので、大元の行財政改革大綱も同様に令和２年度までが期間となります。行財政改革を引き続き遂行するためには次の大綱を策定し期間としても途切れることなく令和３年度から運用することが必要でございます。それに向け今年度は、次期大綱の素案の作成をゴールに定め、事務局から提案するテーマについて、委員の皆様のご意見及びご助言をいただきながら執り進めていきたいと考えております。 それでは、本題に戻り議題３について説明いたします。 まず、資料３をご覧ください。右下のページ番号で１ページから４ページまでは、昨年度３回開催しました本調査会の振り返りと、委員の皆様からいただきましたご意見のまとめでございます。これらも、次期大綱の策定に向けて有用な資料としていきたいことから、本日の資料の一部を構成しております。 すでに、資料を事前配布しておりましたので、ご覧いただいたかと思いますし、時間の限りもございますので、説明は省かせていただきたいと思います。今日就任されました竹内委員におかれましては、委員会の場にいらっしゃらなかった分、場の雰囲気といいましょうか、この資料から読み取れない部分もあろうかと思いますが、臆せずこのあとの意見交換に臨んでいただければと考えています。 では、一つ目のテーマでございますが、５ページには「①縮減に対する覚悟と備え」、また６ページには「②２０年後・３０年後を見据えた視点」とし

て、事務局から示させていただきました。昨年の調査会においても、人口縮減時代に向けた対応としては、税収が減少する可能性について、歳出削減ばかりでなく、歳入を増やす努力も必要とか、民間と同じような経営感覚を持つことが必要などのご意見をいただきました。

行財政改革大綱や推進計画で定める期間は６年間ですので、どうしても直近の６年間を見据えて考えがちですが、参考資料の２ページの岡崎市における人口構成の見通しをご覧いただきますと、２０～３０年後は生産年齢と言われる１５歳から６４歳の人口比率が減少し、一方、後期高齢者と言われる７５歳以上の比率が増加することが見込まれていることを目の当たりにしますと、長期的な視点を持って大綱の策定に取り組まなければならないと危機感を感じざるをえません。

そこで、１回目の意見交換を委員の皆様にお願いいたします。

会社など組織にいる委員の方には、人口縮減時代に向けて、あるいは２０～３０年後を見据えて、実際にどのような取組みや議論がされているのでしょうか。

また、会社など組織にいない委員の方は人口縮減時代や２０～３０年後のことを考えたときに、どのような不安を感じますでしょうか。

事務局からの説明は以上です。

○岩月会長

はい、ありがとうございました。ここまでの説明でいったん切りたいと思いますが、ご質疑・ご意見がございましたらお願いします。それでは、このまま意見交換に入りたいと思います。

○進行（行政経営課主任主査　山内智弘）

意見交換につきましては事務局で進行いたします。ご質疑・ご意見も意見交換の場でおっしゃっていただきたいと思います。では、まず意見交換の進め方について説明いたします。テーマは先ほど申し上げました「①縮減に対する覚悟と備え」と、「②２０年後・３０年後を見据えた視点」といたします。今申し上げた主旨の内容であればかまいません。またこれまで説明しました本市の行財政改革に沿わない内容、あるいは他の委員と異なる内容でも結構ですので、自由にご発言いただければともいます。

では、皆様にまずご発言いただくため、失礼ながら名簿順にご指名いたしますので、ご発言をよろしくお願いします。なお、皆様のご発言の後は、時間の限りご発言内容について意見交換ができればと思っております。

それでは、岩月会長からお願いします。

○岩月会長

①については、私は自動車部品の製造会社に勤めておりますので、人口縮減という前に、人手不足がものづくりには非常に深刻な問題となっております。外国人労働者など派遣労働者でまかなっていますが、勤めることもそうですが、生活するということもいろいろな問題が発生します。労働以外の生活面も見なければならないが、どうやっていくかが会社の課題になっています。

それから一般市民としての意見ですが、市内でも本当に空き家が多い。統計によると３軒に１軒が空き家になってしまう、またこれがネコ屋敷になってしまうこともある。この状況をどうやって変えていけるのか、そういったことを不安に思っています。それからもう１点は、自分の周りにも言えるこ

	とですが、高齢者の高齢化です。85 歳以上の方が多くなり、これからもっと加速していきます。高齢者が働くというのが 65 歳以上から 70 歳になって、85 歳以上が増えたときにどう生活していくのか、ライフスタイルが変わっていく。それをどうイメージして、どう対応していくのかが自分として不安に思っています。以上３点について、そのように考えています。 **○近藤委員** 　あまりにも、漠然としていて、人口縮減時代に歳入が減るということが絶対だとすれば、それは住民サービスを変えざるを得ないですね。それとそこに関わる費用など内容を変えて効率化を図ることが必要です。住民の意識もどんどん変わってきています。特に若い方とか。効率化を図ることはテクノロジーを活用することでないかと思います。それを個々のサービスの何をするのかを前提に、最大限の効率化をする、それを１つずつ取組むことだろうと思います。歳入が減ることが絶対であればそういうことです。岡崎市の人口は統計上でしばらくは増えるけど、いずれは減っていくということで、岡崎市の労働人口のうち今岡崎市に在住されている方が流出していけば当然減ります。そこは実体どうなのかは別として、歳入を増やす、これは日本全体では総量が決まっているので、岡崎市が増えれば他が減る。それはもう、市町村合併も含めて考えていくのかということもあろうかと思います。なりゆきに任せて歳入が減ることに対し、住民サービスをこのようにやります、それで市民が許容できるかどうかですね。そういうことをある程度検討していく必要があると思います。そのときに私ども行財政委員、行財政調査会で議論するのは、個別のいろいろなサービスが必要ですかとか、他の取り組み方がありますか、非常に小さいことを見ていく必要がります。こういうことの積み重ねでは、今回の議論のようなことは変えられない。本当に取り組もうとするなら、それをターゲットにしたことをしなければいけないかなと思います。ちなみに、次の行財政改革大綱についてですが、今のものは非常にきちっとしたことが書かれている。これは変えようがないのでは、という気がしています。市民の反発があれば知らないですけど、かなり先鋭的なやり方をするということであれば、変えることはなかなか難しいことだとは思います。ただ、もう少し具体像を伴って進めないといけないのではと思います。漠然としていて、本当に歳入が縮減するといったことに対してダイナミックに取り組むのなら別として、基本に返り個々の住民サービスに対し考えなければ身動きが取れなくなるのではと思います。 **○菅原委員** 　私もものづくりに携わる者ですので、やはり懸念するところは人口減少です。現状で家族が増えるといった意味の人口が増えるということは現実的ではありませんので、やはり市の魅力を活かし産業を支える社員を増やすということが必要だと思います。岩月会長もおっしゃられたように一番変わったところと言えば外国人を雇用することが緩和されてきたということです。当社もそうですけど、技能系の方はそれなりに教育を受けているので、片言でも日本語を話すことができるが、技術系は全く日本語が話せないことがあります。社内では英語で会話しています。では、一歩会社の外に出たときに、市役所ではどう対応していただけるのか、地域のルールをどうしていくかなど、岡崎市行政としてどのように対応をしていくか考えなければならなくて、隣の豊田市の対応がいいとなれば豊田市に流れてしまうことは考えられることです。あとは、企業を支えていくという点においてですが、昔は社宅や社

	員寮を会社で持っていましたが、維持費の観点からアパート経営しているところと契約を結ぶ傾向にあります。しかし岡崎市内に見合う物件がなく、名古屋市などに拠点を構えています。そうすると、岡崎市に勤務しているが、岡崎市に全くお金が下りていません。社員は増えていますが岡崎市民が増えていません。人口問題を考えるにあたって、今後インフラ整備をしていただけるのか、岡崎市は今でも渋滞の街というイメージがあります。住みたいという街になれるかどうか、道路整備とかもやっていただかないと、住民を岡崎市に留めるということ、岡崎市の魅力を掲げてやることが必要だと思います。 **○竹内委員** 　私は会社に勤めていないので、皆様のようなすばらしい意見は言えませんが、私は学校で大学祭実行委員会をしておりますので、そこに例えて話をさせていただきます。大学祭の実行委員会もどんどん人が減ってきて、皆様が会社で言う人手不足の状態ですけど、今まで上級者の方がやってこられた仕事を後輩の１、２年生ができるように少しずつ取り組んでいくことの必要性をすごく感じています。一人ひとりの能力・実力を上げていくことが今後必要になると思いました。そのために、目標をしっかりとたてて、みんなが同じ方向に向かって努力していくことが今後求められるのかなということが、学生の視点ですけれど、思いました。 　また、一市民としては、私たちの世代や、私たちの下の世代の負担が大きくなるのが少し不安で、仕事面でも費用がかかることへの不安があるなと思いました。 **○前田委員** 　全体的にこの会議は前年よりもよくなってきていると思いますが、何かこう、斬新さがないなと感じがします。私は今仕事をしていないから、本を読んだりテレビを観たり、新聞を読んだりする時間がありますが、前々から岡崎市は変わっていかないなと思っていますが、何故なんでしょう。いつもそう思っています。私の友達が岡崎市に来ると、岡崎市はなんでこんなに暗い街なのかと言われます。夜になると康生は誰も歩いていませんから。やっぱり、岡崎市民だけではなくて、岡崎市に来る人たちは繁華街がなぜ進歩しないのだろうと思っています。ジャズフェスティバルとかいろいろな催しをされていますが、参加者がだんだん減っていますよね。さらにお金をかけてないからですよ。それと関係者の心構えが浸透していないからです。私は岡崎市が何をしているか全然知らないけれど、知らない人がわかるように取り組まないと。市長にもよく話をしているが、何かを作ったからというのではなくて、作ったものをどう活用していけるのか、ということの目標をしっかりしないと、いくら何百億かけても、その効果があがるのだろうかと。パリと岡崎市は違いますからね。そのあたりの錯覚が非常に大きいなという感じがします。 　今盛んにＡＩの活用が言われていますが、ＡＩを活用することによって市の費用がものすごく減少できたと、テレビとか盛んにやっている。まるっきりそうではないかもしれないが、ＡＩの活用とか考えるべきでは。 　極端なことを言うと、岡崎市は食べるものがない、楽しめるものがない、景色もよくない、無いない尽くしだが、この年になると遠出することもないから年寄りがもっと楽しめるものが市内で無いかと友達と笑っていました。今回、竹内さんという若い方が加わりましたが、若い方を活用することを岡

崎市は非常に下手である。これからの世界は若い人ですから、ロボットを活用するの、ＡＩを活用するの、すべて若い人達ですから。岡崎市は斬新なものを目指していかないと。２０年後の計画だなんて、将来分からないですよ。車だって何年かすると自動運転になってしまう。そういう機能をついていない車を走らせないと言われています。そうすると保険形態も変わってきます。あらゆる形態が変わっていく中でもっと斬新さを持ってないといけないかなと思います。確かに、私が初めて行財政調査会に入ったときと今とは、だいぶ内容が変わってきました。資料はシンプルでうまくまとめているなと思いますが、斬新さがなければ。言葉で説明しても、実際に行動でできることが無いと。嬉しい・楽しいと思える目標がないと市は良くならないと思います。いつも勝手なことばかり言っていますけど、以上です。

○三浦哲司委員

私のほうから３点お話しさせていただきます。

まず、65 歳定年延長の話があったかと思いますが、おそらく政治的な判断によると思いますが、いずれは 80 歳になると思います。健康寿命が尽きるところで仕事を辞めることが当たり前の時代になると思われます。そういった中でどう運用していくかだと思いますが、これまでの常識では考えられない時代になるのかなと、じゃあどうすればいいのかということへの答えはありませんが、大胆なとか発想の転換が必要になるのではと思います。２つ目は、菅原委員の話の中で外国人雇用のことがありましたが、外国人の生活面の教育については、地域の住民の方々からすると、ごみの分別等うまくいかない、地域の方から指導してもなかなかうまくいかないということがあって、役所も人手が限られる中で、企業のサポートの就労支援が必要だと思いますが、企業がどのような取り組みをされているのか、今後重要になってくるかもしれないと個人的に興味を持っています。３点目は国側が研究していることですが、自治体のあり方が今後大きく変わらざるを得ないといわれている中で今こうだから将来こうすべきだとフォーキャスティングという考え方や、２０４０年くらいにこうなるという予測から逆算して今からどう取り組んでいったらいいのかというバックキャスティングという考え方など、今後そういう検討が増えていくのかなと思います。「未来カルテ」というものがありまして、２０４０年岡崎市がどうなるか、数字を打ち込めば、人口がどれくらい減って、空き家がどれくらいあってなどがすぐ出てきます。そういったツールを活用しながら地域の方々と考えなければならないのかなと思います。以上でございます。

○三浦美知子委員

将来のことを考えているのですが、なかなか漠然としていて、将来どうしたらいいのか。大綱に素晴らしいことが書かれていて、「今後も、自己決定、自己責任の原則の下、限られた財源の中で事業の選択と集中を図り、人員等の行政資産を最大限に活用し」て、まあ、優秀な人材を最大限活用するということですよね、「行政のスリム化と同時に満足度の高い市民サービスを提供するとともに」と、とても素晴らしいことが書かれていますが、これを実現するのはとても難しいことだと思います。岡崎市もそうですけど、かなり前から言われていますが、少子化で少子高齢化が統計的に表れています。これから生まれる子供の数はわかりませんが、現在生きている人の数は把握できていますので、高齢化はどんどん進んでいきますし、生まれている子供は少ない状態ですので、それを踏まえてどのようにやっていくかを考えたとき、

	私は税金を扱っているものですから、税金を使う人が増えて、逆に払う人がどんどん減っているなと実感しております。医療費控除という制度がありますが、医療で少しでもお金を使えば税金を安くしてくれる、そうすると医療費控除を取るためにお金を余計に使うのではないかとか考える一方、湿布を自分で買うと高いが病院に行けば３割で買えるという話もよく聞きます。だから、病院に高齢者が大勢いるということだと思います。例えば子育て支援で無料化とか費用の優遇などして岡崎市で育てた子供たちが県外の大学等に進学してしまうとそのまま帰ってこないことがたくさんあります。そうすると今までかけた税金は何だったのだろうかと、岡崎市に戻ってこないと岡崎市に税金を納めてもらえない。もし払ったとしてもふるさと納税になってしまう。やっぱり自分が育ったところで、将来も岡崎市に住んで、そこで働いて一生を終えたいなと思える街にしなければならない。簡単なことではないがそう思ってもらえることが必要になってくると思いますし、若い方にツケを回さないようにしていかなければいけないと思います。私たちが育った時代は高度成長期で右肩上がりでしたが、今の若い方は今より将来は良くなるのだろうかと考えると年金払ってもどうせもらえないだろうからと、掛け金を払わないとか。生活保護を受給することを選択する若い方が出てきます。国のことは考えず自分のことを守るだけで精一杯となる。そういう状態になるのは大人の責任もあるのではないかと。国全体で考えなければならないことだが、市としても考えるべきだと思っています。具体的にどうしたらよいかは難しいが、今やらなくては将来への負担が増えるばかりで、国を立て直すことができなくなると個人的には思います。 **○宮澤委員** 　市民公募として出席しておりますので、一市民としての意見を述べたいと思います。私自身、人口縮減時代になっていくことを漠然とは考えていましたが、この委員になり、より強く思うようになりました。今後の岡崎市を考えた時に不安に思うことは、市の職員の方々はもちろん、市民一人ひとりが岡崎市の２０～３０年後の人口縮減時代のことを自覚していないのではないかと感じ、そのことが不安に思います。「市民一人ひとりが自覚していくことで、市全体が変わっていく」という視点に立って言えば、ひとつの事例として、愛媛県では高校生のヘルメット着用率が９５％にのぼるそうです。それは平成１４年に高校生が信号のない横断歩道を渡っていたところ、トラックに跳ね飛ばされ、頭を強打し尊い命を奪われたことが大きなきっかけになったそうです。そのような事故を起こさない、子供たちの命を守るために、その後、そのお父様の街頭演説や、講演活動、行政や企業も連携・協力しヘルメットの着用の普及、促進に県をあげて力を入れてこられた結果だと思います。このように、我々も岡崎市の２０～３０年後の縮減時代を見据え、今から市民一人ひとりの意識改革をしていくことが、近々でやらなければいけないことなのではないかと思います。あとはいろいろな方法を委員の皆さんが話をされたので、一つずつ実施していくこと、そして人口縮減時代をどう乗り切っていくのか、市民の意見を掘り起こす機会（シンポジウムとか開催など）をつくれば、逆に市民のほうから様々な提案があるのではないかなと思います。以上です。 **○米津委員** 　ここで問題提起された、人口縮減、あるいは高齢化などは避けて通れないと考えると、今市民が利用している福祉は２０年後、３０年後は望めないの

	だろうなと。福祉というのは必ず必要になってきますので、どうやって福祉政策をしていくのかということ。やはり民間で需要を担っていく必要があるのではないかなと思います。そういった体制づくりが今後できていくか。もう一つは地域で高齢者の面倒を見ていこうとする施策をしてきたと思いますが、定年延長がありますと地域で動ける人がいつまでも会社で働いていて、誰が地域のことをやっていくのかということにもなってきて、地域における人材不足という懸念もあります。例えば働き方改革によって残業しませんというようになってこれば、その世代の人たちが地域の福祉をみていけるようなそんな体制にしていく必要があるのではないか。一市民として２０年後、３０年後ということを考えたときに、やっぱり健康とか介護とか不安に思いますが、私自身３０年後にはいないだろうと思っていますので、やはり将来のことは私に聞いてはいけないのではないかな、市は若い人に聞いてもらい、若い人に真剣に考えてもらうこと、それを参考にしてもらえれば。今後生きていく方の意見を聞いてもらえればと思います。以上です。 **○進行（行政経営課主任主査　山内智弘）** はい、ありがとうございます。いろいろなご意見を委員の皆様ありがとうございます。一つ目のテーマについては以上として、議事進行を会長様に戻したいと思います。 **○岩月会長** 活発なご意見をいただきありがとうございます。２つ目のテーマについて引き続き事務局から説明をお願いします。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** それでは、議題３の２つ目のテーマの説明をしたいと思います。 ２つ目のテーマとして８ページに「③シンプルで分かりやすいメッセージ」また、９ページに「書き込み過ぎない・作りこみ過ぎない・常に考える」を示させていただきました。 現在の行財政改革大綱につきましては、委員の皆様が委員に就任されたときに配布させていただいておりますが、（今回、皆様の机上に配布させていただきましたので、手元に無い方はご利用ください。）その内容は総花的・具体的であり、今までは大綱に定めたことを推進計画の実行に移しやすくするためにこのような構成をしてきたものでございますが、次期大綱の策定に向けて事務局で考えているのは、今までの構成にとらわれず、テーマに取り上げましたような新たな発想で作り上げていこうというものです。ちなみに、中核市における岡崎市の大綱にあたるものを確認しましたが、事務局が目指す、シンプルなとか、書き込み過ぎないといった内容のものは確認されておらず、次期大綱の策定は本当に新たな取組みになるだろうと思っております。 事務局としましては、行財政改革大綱はシンプルな内容で、でも行財政改革の理念を掲げるものであり、一方、推進計画はそれに基づき職員が常に行財政改革を意識し、考えることに重点が置けるものとして、仕組みづくりを考えていきたいと思います。 それでは、２回目の意見交換を委員の皆様にお願いいたします。 ただいま、次期大綱と推進計画について、事務局のイメージを提案させていただきました。テーマは「③シンプルで分かりやすいメッセージ」と「④書き込み過ぎない、作りこみ過ぎない、常に考える」です。そのようなイメージで今後検討を進めることにご意見を伺いたいと思います。

	事務局の説明は以上です。 そしてここで意見交換をしていただきたいと思います。また委員の皆様から意見を伺いたいと思いますが、時間も関係もございますので、手短にお願いしたいと思います。 次は名簿をさかのぼる順番でお願いしたいと思います。時間のことばかり申し上げて大変恐縮ではございますが簡単にご意見をいただければと思います。 それでは、米津委員からお願いします。 **○米津委員** 今回の提案でございますが、私はこれでいいと考えております。ここで大事なのは職員が全員、その目的が分かっているということ。例えば市長がよく言っているのが、「住みたくなる街岡崎」です。住みたくなる岡崎市を作ることを、職員が全員思って、仕事をして、指標は例えば中学校まで学んだ子供たちが何人岡崎市に帰ってくるだとか、そういう指標になってくるのだと思います。そのように、わかりやすい目標を定めて、自分の仕事、自分の課の仕事をどのようしたらいいのかを考えていく。目標を作って、その目標に対しわかりやすい指標を定めて仕事に邁進していくことだと思います。職員が行政評価をちゃんと理解していけるか、よく人事評価と混同されるが、目標は大きく定めてそれに向かっていけば達成できなくてもいいのではないか。１年たって、１年取組んだやり方がうまくいかなかったから、そこはチェックして、新たに考えてステップアップしていけばいいので。今回の評価を見るとＢが多すぎるのかな。Ｃがいっぱいあれば一生懸命みんなが考えるのではと思います。本当にやりたいことは何か、それに対してその目標を立てて、できなかったらしっかりチェックして、アクションを起こすということを職員一人ひとりが考えてくれるようなことになればいいと思います。 **○宮澤委員** 私も提案のとおり進めていただければいいなと思います。その中で先ほどありました年齢４階層別の人口推計の年代別に対しての概要といいますか、例えば業務を削減するためにＡＩを活用していくとか、若い世代はＡＩが活用できますけど、高齢者の方は苦手な方も多いので、その年代に見合った対策をしていただくのがいいのではと思います。以上です。 **○三浦美知子委員** 事務局が提案するような形でいいかと思います。職員の自覚をどのように促していくか、普段から資料作りとか大変だと思います。それはそれでいいと思いますが、それにとらわれてしまう。事業への思い入れは持っていただけるといいかなと思います。それと話が変わるかもしれませんが、私たちが評価をさせていただいているのは今ある事業についての評価ですが、例えば、こういうことをしたらいいんじゃないかとか、そういう話をする機会はあるのでしょうか。 **○進行（行政経営課主任主査　山内智弘）** そうですね。今は、外部評価で取り上げた事業・業務に対してしかないかなと思います。 **○三浦美知子委員**

	ということは、こういうことがあったらみたいな自由に提案することはこの場ではないのですね。はい、わかりました。以上です。 **○三浦哲司委員** 趣旨は分かりますし、その通りかなと思っております。重要なのはこの意図を職員の皆さんに、これは他の委員さんもおっしゃられたことですが、浸透させていくことかなと思います。資料３の９ページにありますように、「書いてあることだけをやる、書いてないことをやらない」ことを変えたいということでやっていくのだけど、それが理解してもらえないようだったら、違う方向にいかないようにどう工夫してやっていくのかが重要になっていくのかなと思います。では、どうしたら、事務局の提案のように今までにない発想を導き出していくかについては、なかなか答えが出てこないですが、これから研究等していただければいいかなと思っております。以上です。 **○前田委員** いろいろ意見を言うには時間が短すぎますし、討論する機会は非常に必要だと私は思うのです。やっぱり市の業務は多すぎるのかなと思います。やりきれないのかなと。私はずっと言ってきましたが、もっと短絡的にしていかないと。組織にしても、これだけの組織を作ったからいいということではないと思うのです。もっと縮小して隣の組織と今ある組織が一緒になるとか、いろいろ考えないといけないと思います。自分たちの組織を手放したくないという考えがあるのではないですか。もっと明晰な組織体制に変えれば変わってくるのではないかと思います。岡崎市がいい街だとテレビに取り上げられるくらいにならないと。長久手は何度もテレビに取り上げられているが、昔は田舎だった。岡崎市も田舎です。岡崎市もテレビでこんないいことをやっているよと取り上げられるようにならないと、いくら組織を作り、組織が計画したものがあっても、世間に認められなければ何もならないと思います。 **○竹内委員** 委員の方が何人かおっしゃったと思いますが、事務局がこのようにしていくというのを、職員みんなが把握し、大きな目標に向かってスモールステップのような小さな目標を作って、それが達成しているのかを把握することがとても重要だと思いました。やってみないとわからないということがあると思いますので、やってからの結果とそれを分析することのほうが私は大事ではないかと思いました。「こうしていきたいけど、どう。」と聞くより、その後の対応が大事だと思いました。以上です。 **○菅原委員** 資料の「職員が半分になっても、今の行政サービスを維持する・・」全く理想論ですけど、市の職員にとって自分たちが半減されるかもわからないのに、職を失うかもしれないのに、この考えを持って取り組んでいかれるかということが課題としてあるのかなと。半分になってもやれるから今まで人手不足でやれなかったことが、どんどんやれるようになるというという意味で半分になってもという方向性にしないと、自分たちの職を失うという活動になりかねないという意味で、この資料のスローガンは注意が必要かなと思います。そういうことを言っているのではないことは理解しているので、今までやれなかったことがやれるように人員を創出することが大事だと思います。９ページに関しましては、積み重ねかなと、トヨタグループが取り組ん

	でいる改善で、例えばレイアウトを考えて、今まで資料を取りに行くのに２分かかっていたものを１分でできるということを、１か月単位、１週間単位でやれるかどうかを判断し、やれないと判断すれば、長期的に掲げてやっていくというのが本当の行財政改革ではないかなと思います。積み重ねによって、どの段階で取り組んでいくかは状況を判断しないといけないのでは。身近なところから大きなものを考えて、その積み重ねの結果として岡崎市が良くなる方向へ導いていければ、職員のモチベーションも高くなるし、改革の重要性への理解と、横と縦の関係も良くなると思うので、今一度足元見つめて取り組むチャンスになるのではと思います。以上です。 **○近藤委員** 　このタイミングで発言しにくいですが、何を問われているのかよく理解できていなくて、今ある大綱をシンプルにするということですか。シンプルにする、内容をスマートにする。１００パーセントでないにしても、全方位的にサービスを維持します、という大綱だったのではと思っていましたが、それはそのままで、大綱のこのページ数を減らすということを言っているのですか。それと、書き込みすぎると人間考えることをやめてしまいますので、ぼやっと書いておいて考えさせようということですか。非常に小手先の話のような気がして、全方位のサービスをしますとか、このサービスはやりません、ここに重点化して取り組みます、という大きなことを書いてあとはみんなで考えますということであれば、ある程度賛成できるのですが、何をされていくのか理解できない。単に全方位のサービスをします、大綱の字数を減らします、シンプルにしますということですか。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 　いえ、字数を減らすという、結果的にはそのようになるかもしれないですけど、岡崎市が実施している全方位的なサービスというのは継続していきたいと思います。人口縮減時代においてもそうです。ただ、字数は少なくなるかもしれないですが、それを見た職員が何をやっていけばいいのかということを自ら考えて行動に起こせるようなものを理念として掲げていきたいと考えています。 **○近藤委員** 　今の大綱はある意味当たり前の定性的なことしか書いていないと思います。たぶん職員の方はここから、具体的に取り組むことを考えていると思うのですが、そこの自意識が違うということですか。これだと職員はまず読まない、考えない、という認識ですか。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 　考えないということではないですが、今の大綱であげられている項目が、事務局の認識では具体的すぎるのかなと。具体的な取り組みは推進計画で事務事業を取り上げていますので、基づく大綱というのはストレートに結びつかなくてもいいのでは、 **○説明者（行政経営課長　鈴木滋幸）** 　今の大綱はかなり前からこのような形で構成されておりますが、従前は、今の形をそのまま引き継ぐことが前提のように委員会で議論がされてきました。しかし、昨年度、職員アンケートを実施して、結果を報告しましたが、

	職員の中には大綱をあまりよく知らないとか、自分の仕事と結びついていないとか、また委員の皆様の話の中にも大綱を机上の話で終わらないようにという意見をいただいていますので、今回は、前回のような前例踏襲ではなく、この計画期間が変わるタイミングで見直しを検討したいと考えています。 **○近藤委員** 　例えば、この資料にある「職員半分で住民サービスやります」と、例えばテクノロジーを使ってダイナミックにやりますと、そのためのアイデアを出してください、ということであればいいと思います。でも、実施することは今の大綱に書いてあることですよね。そんな理念の部分が変わることはないですよね。 **○説明者（行政経営課長　鈴木滋幸）** 　これから検討を進めていった結果、理念というのが大きく変わることは無いかもしれません。しかし、今までと違った視点で次の大綱を考えさせていただきたいというご提案でございます。 **○近藤委員** 　それは、絶えずされるべきことで、このタイミングでされることではないかなと。いつも物事を変えることは付いてくるものだと思います。以上です。 **○岩月会長** 　イメージとして、シンプルで分かりやすいということは非常にいいことだと思います。しかし、大綱というのは経営の理念や、ビジョンとあるべき姿として同じものだと思いますので、定性的なものになるだろうということで、なかなか変えられないものではないかなと思っています。やはり大事なことは、計画をどれだけ実効性のあるものに変えていくかどうかと思いますが、これを見ると大綱と計画をつなぐ指標が枝葉のように細かく書かれています、例えば「参加率」とか「収容数」など、目標に対してどのように寄与いているのか、つながりが分かりにくい気がします。我々ですと、必ず何かを測るものさし、つまり「ＫＰＩ」を作りますが、視覚化すると初めて目標が見えるようになり改善が図れますので、とにかく大綱にある５項目について、どういう指標で測るのかを決めて、その指標を期間内でどれだけ持っていくかによりどのように進めていくかを考える。それはＡＩとかＩＣＴとか手段はいろいろあると思いますが、そういう形を作れば、効率化とか市民との協働を図るにはどういうＫＰＩで測ればいいかを決めて、それを実行するための活動をどうするかで活動の繋がりができるようにすればいいのでないかなと思います。いずれにしてもそういう指標的なものがあると、良くなったことがわかれば成果が具体的にわかるので、なるべく定量的なものにすることが大事ではないかなという気がしています。以上です。 **○説明者（行政経営課主任主査　山内智弘）** 　委員の皆様ご意見ありがとうございます。皆様からいただいたご意見を参考に、本当にいろいろなご意見をいただきましたので、事務局としてもこれらを参考にして取り組んでいきたいと考えております。それでは、議事進行を会長によろしくお願いしたいと思います。 **○岩月会長**

	はい、２度にわたり意見交換をしていただきありがとうございました。事務局においては委員の意見を参考として取りまとめていただきたいと思います。以上で議題３の審議を終わります。 これで、本日の議題はすべて終了いたしましたので、令和元年度第１回行財政調査会を閉会いたします。 －　閉会　－