

令和元年度 第2回 射水市行財政改革推進会議 議事要旨

- 1 開催日時 令和元年 10 月 18 日（金） 午後 1 時 30 分～午後 3 時 15 分
 - 2 開催場所 射水市役所 会議室 305
 - 3 出席者
推進会議委員
中村和之会長、春山副会長、門田委員、黒崎委員、中村長治委員、牧田委員、
町野委員、宮田委員、吉田委員

当 局
市長、副市長、教育長
事務局：企画管理部長、企画管理部次長、財政課長、人事課長、
人事課行革推進班長、人事課行革推進班員 2 名
 - 4 欠席者 なし
 - 5 傍聴者等 なし
-

会議次第

- 1 開 会
- 2 挨拶
- 3 議 事
第4次射水市行財政改革集中改革プラン（案）について
今後のスケジュールについて
- 4 閉 会

<会議資料>

- | | |
|------|----------------------------|
| 資料 1 | 第4次射水市行財政改革集中改革プラン（案）【概要版】 |
| 資料 2 | 第3次プランから第4次プランへの引継状況一覧 |
| 資料 3 | 第4次射水市行財政改革集中改革プラン（案） |
| 資料 4 | 今後のスケジュールについて |

議事要旨

第4次射水市行財政改革集中改革プラン(案)について

(委員) 第3次から第4次への引継ぎについて、達成し終了した取組、内容を変更し継続する取組など様々あるが、中止とした取組についてはどのような整理をしているのか。

(事務局) これらは第3次の期間中に中止とした取組である。まず、「ALTの雇用方法の見直し」については、業務委託とするか、直接雇用するかを経費の削減と人材の確保の観点から取組を進めたものである。結果として、これまでと同様の業務委託とするといった結論になり、変更しなかったため取組を中止した。

2点目の「スポーツ推進委員定数の適正化」については、定数である115人が適正か確認する取組であったが、他自治体との比較を行い、人口比率としてもこの数値が妥当であると判断し、削減しないこととした。その一方で、推進委員の参加率を向上させるといった考え方に変更した。

3点目の「入学通知封筒への有料広告掲載検討」、4点目の「成人式式典パンフレットへの有料広告掲載検討」については、自主財源の確保の観点から取組を進めてきたが、それぞれ枚数が比較的多くないことから、費用対効果を検討し取組を中止したものである。

(委員) スマートシティへの取組が具体的に反映していないのではないかと。RPAの取組もあるが、これは対職員向けでホワイトカラーの業務改善であり、スマートシティとしての市全体のまちづくりの取組を行財政改革にも取り上げるべきである。また、ICTに関する取組を多く挙げているが、これらの技術革新はとても速い。当初準備したタブレットといった機器も5年後には、使い物にならないかもしれないし、今後は、スマートフォンのようにタブレットを1人1台持つようになると思う。そうであれば、ハードを整備するのではなく、5Gに向けてアクセスポイントを増やすことの方が有効である。どこでもWi-Fiや5Gに対応できる環境であれば、瞬時に情報を取得でき、共有もできる。ICTの方向については、ハードの整備ではなく、どのようにつなげていくかといったことに力を入れる5年間にすべきである。

次に、PDCAについては、この取組が一番難しい。さらに、硬直化された役所組織の中でPDCAを行うことは至難の業であると思う。内容についても、具体的に示されていないが、とても難易な取組ではないか。

3点目に、企業団地の増設について、企業団地もさることながら、創業支援をする施設の整備も必要である。お金を支援するのではなく、建物を整備したので起業してくださいといったような支援の仕方も考えていただきたい。

最後に、職員の改革についての取組があるが、組織を横断して情報共有する体制がないように感じる。同じようなことを別々の課で行い、結果的にダブルプロジェクトになっているケースもある。風通しを良くし、横の連携ができれば、かなりスムーズに仕事ができるようになると思うが、このような取組はない。個別の取組は掲げているが、それらをどのようにつなぐかといった取組がないので、このような仕組は必要であると思う。

(事務局)スマートシティに対する考え方については、まずは、「IoTの利活用の推進」として技術とデータを掛け合わせて取組を行うこととしている。具体的には、射水ケーブルと連携をして、雨水幹線の監視や除雪作業の出動の判断、イノシシ捕獲の自動監視などの取組を進めていくこととしている。これらに取り組んでいき、横展開していきたい。

PDCAサイクルについては、これまでも推進委員の皆様による外部評価を実施し、指摘をいただいていたが、速やかな改善にはつながっていないといったこともある。一方で、事業ごとの評価ではなく、施策の段階での評価を行うことで、その上の政策をしっかりと行っていくことや施策の実効性を高めていくといった視点で取り組んでいくこととしている。

企業団地についてのご意見については、まさにそのとおりと考えており、そのような取組も含めて進めていきたい。

最後に、組織を超えた情報共有や課題解決の取組については、それぞれの取組の主管課になる担当課を示しており、その部局が中心になって進めていくが、一体的に評価検証、政策決定していくような会議を行革推進本部会議の中でも検討していかなければとも考えている。

(会長)PDCAや横断的な組織体制については、永遠の課題であり、決まった答えはないと思う。その中で、試行錯誤しながら見つけていかなければいけない。過度に抽象論にならないように、具体的なフレームを作りながら進めていただきたい。横断的な組織体制についても、それにより責任体制が不明確になることも得てしてある。その中で、どのように責任体制を明確にして、横断的に物事を考えていくかについても、しっかり取り組んでいただきたい。スマートシティや企業支援については、横断的な取組が必要な部分である。スマートシティについても、ハードを充実させるのか、ソフトとしてのコミュニケーション手段のツールを開発するのか、または、子どもに対するリテラシーを育てていくのか、これらについては、様々な部局が関連しているので、大きなテーマとして掲げたからには、行革マインドを持って取り組んでいただきたい。

(委員)関連した部分であるが、企業用地の提供だけでは、企業としては初期投資が大きいため進まない。そのため、インキュベーション施設を整備し、貸し出している自治体もある。県内でもあり、企業が立ち上がるまで支援し、成功すれば新しい場所へ行き発展していくことも考えられるが、本市ではこのような取組は考えていないのか。

(副市長)新湊信用組合が新湊地区の空き施設を利用して、ご意見のような取組を進めている。その他に、コワーキングオフィスなど共用できるオフィスもあると伺っている。このような取組も当然必要であると思っている。また、東京の人が、内川沿いの空き家を改修し、週末オフィスとして利用するといった動きもある。このような動きを広げていければとも考えている。もう一つとして、現在、太閤山地区のリノベーション計画を行っている。県立大学と連携し、学研都市的な雰囲気を出せるような開発を行いたいといった思いはあるが、これらの取組を行革としてプランにどこまで記述するのかといったことは悩ましい。ただ少なくとも総合計画の中では盛り込むことは出来ないか、内部で調整を行っているので、ご理解願いたい。

(会長) 大きな政策目標があり、それを達成するための施策、個別事業がある。行革の視点から考えると、代替案の中から一番費用対効果があるのは何かを考えるべきである。様々な取組を進めているようであるので、しっかりと周知することで射水市なりの取組が見えてくると思う。

(委員) 組織横断的な仕組について、職員間の情報共有はそこまで難しいことではないような気がする。隣同士の会話が少ないのではないか。何気ないような会話を増やすことだけでも、情報共有が図られる。仕組を考えることも重要であるが、日常の仕事のやり方を変えていただきたい。担当している仕事が、他の部署とどのように関連しているのかといった観点が希薄であるように感じる。専門的な知識をもって仕事に取り組んでいることは理解するが、地域の人は広く浅く物事を聞いている。それぐらいには反応していただきたい。

「自主防災組織の強化及びネットワーク化」について、防災士の資格取得の支援を行うことは大変良いことであるが、防災士と自主防災組織の連携が取れていない。単に資格取得支援だけではなく、自主防災組織との連携を軸として表していただきたい。

「コミュニティセンターの指定管理者制度への移行」について、27 地域あるが令和 5 年度になっても 25 は少ないのではないか。基準として、3 年間の経費を確認し、指定管理者制度への協議に入ると聞いているが、2 年間で十分ではないか。

「まちづくりの担い手となる人材の発掘・育成」について、まちづくりセミナーの実参加者数の目標数値が 30 人となっている。すでに 3 回セミナーを実施する予定があるにもかかわらず、この少ない数値を設定した根拠が不明である。しっかりと精査して数値目標を設定していただきたい。

(会長) 今回のテーマとして「質」がある。ご意見にあったように、個別具体的取組をどのように結び付けて高めていくかを考えなければ、質は改善しないように思う。しっかりと意識して計画を考えていただきたい。

(委員) ご意見があったように、今年度、すでに 30 人を目指して取組を進めているにもかかわらず、このような目標設定に驚いた。自分が関わっている取組についてこのような目標設定を行っているのであれば、他の取組の目標設定についても妥当であるのか疑問を抱いてしまう。併せて、目標設定できない取組もあると思うが、どうして目標設定していないのか理解に苦しむ取組もある。

「職員の資質の向上」について、国、県、自治大学校への派遣や海外研修などに取り組むこととしているが、このような取組を行っても質は上がらないと思う。情報は簡単に取得できる世の中であるので、質を上げるにはコミュニケーション能力の向上などが重要であると思う。問題解決してく中で、どのように納得を得ながら、問題解決していけるかといったことについて、このような研修が有効なのか疑問である。

- (会 長) 全体的に数値目標は、少ないように感じた。この内容で PDCA サイクルを回していくには、注意深く綿密に行わなければ、実効性は欠けるように思う。逆に、その中においてもしっかり PDCA サイクルが回るのであれば評価できるが、目標的な部分をどのように考えていくかをしっかり取り入れていただきたい。
- 「職員の資質の向上」については、多面的な部分があるが、専門的な部分のスキルアップもあるし、コミュニケーション能力や現場力を磨くといったことも大事であると思う。職員のキャリアアップの全体像を見ながら、デザインしていただきたい。
- (委 員) プランの策定に当たり HOW といった視点が少ないと感じる。ロジックや流れが明確ではなく、ただ単に数字を出して終わるといった傾向になっている。本来であれば、それらのプロセスが綿密に練られていなければいけない。そのため、何をチェックするかが分からないし、どこが悪かったのかも検証できないといったことに陥る。しっかりと HOW といった視点を落とし込んでいただきたい。
- (委 員) 「NPO との協働によるまちづくり」や「地域型市民協働事業の推進」といった取組について方向性は同じであると思うし、射水市は地域振興会といった組織があり活躍されていることは理解できる。ただ、数値目標について、「地域型市民協働事業の推進」については、地域型市民協働事業への移行事業数を、「NPO との協働によるまちづくり」については、NPO 法人と地域振興会との連携事業を掲げている。そうであれば、「NPO との協働によるまちづくり」については、プラットフォーム的なものを作るのに定着して、組織同士が連携するといったこと促進することを念頭に置いて考えているのか、何を根拠に、何を目指して KPI を設定しているのかが見えない。考えがあれば、教えていただきたい。
- (事 務 局) 「NPO との協働によるまちづくり」については、まずは、しっかりと連携を行い、それを具現化していくこととしている。数値目標としては少ないかもしれないが、着実に事業化していくといったことを宣言させていた。「地域型市民協働事業の推進」についての数値目標の根拠は把握していない。
- (委 員) シンボリックな部分を発展させたいといったことが。
- (事 務 局) 「NPO との協働によるまちづくり」については、NPO が専門的な知識を持って活動を行っており、一方で、地域振興会は様々な課題を抱えている。その中で、マッチングできるように NPO ポータルサイトも開設している。ただ、マッチングが積極的にできているかは不透明であることから、このような取組を掲げた。
- (会 長) プラットホーム的なものを提供していると思う。このプラットフォームがうまく機能できれば、目標数値に留まらず、もっと増えるだろう。ただ、そのあたりについては、議論を積極的に行っていただく必要がある。

- (委員) 地域振興会の代表として発言するが、この取組について、担当課から話を聞いたことがない。また、仮に話があったとしても、地域をどのように充実させていくかで手一杯である。外見的には 27 組織が頑張っていると思われがちであるが、温度差があるし、課題もある。そのため、まずは、自分たちがしっかりしなければいけないと考えている。そこに、NPO との連携と言われても、性格や目指す方向も異なると感じている。今後は、このような取組も必要になってくるかもしれないが、例えば、射水まちづくり大学同窓会と地域振興会との合同セミナーなどを開催し、距離を縮めることから始めるなど、縮められる対象や範囲からスタートすることが重要に感じる。
- (会長) お互いの活動を全く知らない状況であっても、目指すところで共通する部分もあることもあるので、情報交換をする機会も必要といったことであると思う。
- (委員) 射水まちづくり大学同窓会は、NPO に限らず、一般社団法人、任意団体、企業、個人などあらゆる立場でまちづくりに関わっている人たちのプラットフォームを作りたいと考えている。その第一歩であるとも思っているが、NPO と地域振興会に固定されていることは残念に感じた。
- (委員) 2つの観点でお話したい。まず、スマートシティの取組は非常に重要であるので、是非国内の先進事例を参考にして、スマートシティについてビジョン作りから検討していただきたい。先進事例の代表的なのは福島県会津若松市であり、デジタル情報プラットフォームを構築しており、市のオープンデータや民間のデータを格納している。その上でサービスを展開している。除雪車情報であったり、インバウンド系の観光情報であったり、レコメンド型の特色ある地域情報の提供、母子健康情報など、人口減少の中で ICT を活用した取組は既に始まっている。また、これは国の方針でもあるので、この時流に乗らなければ、気が付いたときには、5年間で周りの市が指数関数的に変化していってしまう可能性がある。加えて、「RPA の有効活用」についての数値目標として RPA 対象業務を 15 としているが、大きい業務から小さい業務まであり、カウントとしては如何様にもできると思うので、この数値の妥当性に疑問を感じた。
- もう一点は、観光についてである。観光に関する取組として、「射水市観光協会の機能強化」、「観光イベントの見直し」があるが、これらは「事務事業の効率化・適正化」に分類されている。また、「道の駅新湊の長寿命化」の取組についての数値目標が道の駅の利用者としており、長寿化して利用者が増加するといった関係が良く分からない。これらについては、まちづくりに絡む話であり、交流人口を増やす取組として位置づけても良いのではないかと。そういったことから、「射水市観光協会の機能強化」の数値目標の観光客入込数については独自の集計方法で行っているものと思うが、消費単価、地元への貢献度など、例えば、市内への宿泊者数といった数値を活用している事例もある。インバウンドを取り込んでいく上でも、適切な指標としての工夫があってもいいのではないかとと思う。オリンピック・パラリンピックの調査で、9割の方がオリンピック・パラリンピック以外で地方へ旅行したいといった回答結果もあり、チャンスである。

- (会長) とても重要な観点であると思う。ただ、総合計画との棲み分けで、このプランとどのように関連していくかが難しい部分でもある。行革では、歳支的的な成果を挙げて、政策の評価につながるということで、難しいかもしれないが、切り分けながら、かつ、漏れが無いように取り組んでいただきたい。
- (委員) 行革の内容として廃止といったことが多いが、高齢者や生活困窮者が増えていく中で、これらとどのように整理していくかが重要である。より積極的に、こうであるからこのように整理していくといった指摘がないと、これらの方々は、さらに置いていかれるように感じる。そのための提案として、人づくり、マンパワーをどう作っていくかを示していかないと、廃止だけでは住民の不満が残ると思う。
- 次に、市民病院の利用者をどのように増やすかであるが、射水市は外国人の方が多い。その内、65%の方が20歳台から60歳台である。この方々を大事にすることで、働く人口が増えて、さらに外国人との関係を良くしていくまちづくりを目指せるのではないかと。そして、市民病院として外国人の方の通院を増やしていく仕組みを作り、シンボルとして掲げていただきたい。財源を増やすためにも、もう少し積極的、大胆に取り組んでいただき、また、マネジメントできる人材の養成にも取り組んでいただきたい。
- (会長) 病院に限らず事業経営は、常に費用を削減しながら、収益を増やしていくことであるので、広くアイデアを出していただきたい。それと、誰一人として取り残されないといった視点は大事であるので、行革としてもこの視点は意識していただきたい。
- (委員) 市内の各種団体は、自前の団体だけでは、これ以上活動の拡大は見込めない状況になってきていると思う。それを打開するには、他団体との連携は必要になってくる。接点のある部分を一緒に取り組んでいくためにも、NPOに限るのではなく、青年団体、学生団体もあるので、これらにも声掛けを行うことで、まちづくりが一歩進んでいくとも思う。
- 「自主防災組織の強化及びネットワーク化」について、自主防災組織の活動に対する住民の参加意識が高いとは言えないといった課題があるが、近年はいつ自然災害が発生するか分からない状況であることから、住民の防災意識に対する改革や意識向上は取組としては急務である。防災活動のリーダーを育成するとあるが、どのようなリーダー像を描いているのか明確にしていきたい。また、そのリーダー像と防災士の資格取得がマッチングしているのかも検討していただきたい。数値目標に掲げた110名がしっかりと役割を果たせるような取組にしていきたい。
- (会長) これらの取組については、多くの委員から意見があり、それだけ大切な取組であると思うので、具体的な取組の中では意見を反映していただけたらと思う。

- (委員) 「地域包括支援センターの機能強化」、「地域ふれあいサロン事業の見直し」については、2025年問題と絡んでくる。「地域ふれあいサロン事業の見直し」の取組スケジュールに、地域支えあいネットワーク事業との統合といった表現があるが、地域支えあいネットワーク事業の拡充が課題である。地域住民の安心安全につながるのであれば、行革の課題にもなると思うが、この地域支えあいネットワーク事業が出ていないのはどういうことなのか。また、地域包括支援センターは、地域支えあいネットワーク事業を支えていく機能であるので、これらの項目を整理した方が、2025年問題に向かって、より充実した体制になるのではないかと。
- (委員) 高齢者対策は、様々なことを行って初めて高齢者対策となる。それが、委縮していくと捉えられるような提案の仕方になっている。全国の地域包括支援センターを視察してきたが、射水市は全部委託型になっている。これを選択化して委託するようになれば、効率的になると個人的には思っている。これから高齢者が増えていく中で、このような整理をしていくのはどうかと思う。サロンの問題については、凝縮されて、都合が悪くなれば統合するといった形ではなくて、より積極的に寝たきりの方にはどうするのか、健康な方にはどうするのかを考え、また、横の連携を取り緻密な計画をしてマネジメントしていくことが重要であると思う。
- (会長) 施策相互の関係性を十分に意識して、誤解がなく伝わるように、また、実際に何を言わんとしているのかが伝わるように取組内容を記載していただきたい。
- (委員) 取組項目の「公共施設マネジメントの促進と資産・債務の適正化」について、マネジメントとは管理であると思っている。そうであれば、公共施設マネジメントの促進といった表現がピンとこない。作った施設を管理することは当然なことである。内容としては、指定管理者制度などを利用して効率的に管理するといったことであると思うので、表現として舌足らずように感じた。
また、「みえる・わかる・わかり合えるミーティング等の実施」について、現状、課題の内容が分かりにくい。他の取組と表現内容を統一するなど見直しを行っていただきたい。
- (会長) 現状は、現状を書いているのか、課題は、課題を書いているのかに尽きると思うので、取りまとめの段階で全体的にチェックしていただきたい。マネジメントの内容については、単なる管理面から少し突っ込んだニュアンスとして使用していると思うので、これで意図が伝わっているのか確認していただきたい。

今後のスケジュールについて

委員から特に意見はなかった。