

浜松市都市経営諮問会議 第2回審議会 会議録

- 1 開催日時 平成31年2月18日(月) 午前10時30分から午前11時44分
- 2 開催場所 浜松市役所 本館8階 全員協議会室
- 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、中川秀三 委員、松本曠世 委員
浜松市・市関係者 鈴木康友 市長、鈴木伸幸 副市長、長田繁喜 副市長
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、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
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 20人(一般:18人、報道関係者:2人)
- 5 議事内容
 - 1 開会
 - 2 会長挨拶
 - 3 答申書提出
 - 4 答申について
 - 5 市長挨拶
 - 6 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、浜松市都市経営諮問会議の第2回審議会を執り行います。

本日は、委員7人全員の出席をいただき開催いたします。

このたび、平成30年度の答申書を提出させていただくことになりました。答申が取りまとめられましたので、市長に提出をさせていただきます。そして、各委員により、その内容や背景などにつきまして、報告をさせていただきます。

なお、本日は諮問会議の運営規程及び傍聴規程に基づきまして、先着50名までの傍聴を受け付け、公開で行います。

それでは、はじめに田中会長からご挨拶をさせていただきます。

2 会長挨拶

田中会長

おはようございます。会長の田中です。

都市経営諮問会議は一昨年スタートいたしました。今年度は昨年4月から活動を開始しまして、これまで事前検討会を7回重ねまして、さらには1回の審議会を開催しました。

今年度、市からいただきました諮問事項の議題ですが、2つございまして、まず1つ目が、「ICT・AI等を活用した働き方改革の推進」というテーマです。もう1つが、従来からあります「行政経営計画の進行管理の評価」という2つです。

この間、ここに並んでおります委員の方々が、熱心にご議論をいただきまして、大変有意義な活動をしてきたと思っております。そういう意味では、この場を借りて皆さんにお礼を申し上げたいと思っております。

これまでの議論の結果としまして、本日、答申がまとまりましたので、この後、ご説明の後に市長にお渡ししたいと思っております。

併せてですが、先ほど言いましたように、この諮問会議は2年前にスタートいたしまして、本日ではほぼ2年間の任期の活動が終了ということになりますので、これまでご尽力いただいた委員の皆さまには、この場を借りてお礼を申し上げたいと思っております。

本日は、よろしく申し上げます。

3 答申書提出

福田企画調整部参事

ありがとうございました。

それではここで、都市経営諮問会議から、市長に答申書を提出します。

大変恐縮ですが、市長並びに田中会長におかれましては、お席の前にお進みください。また、委員の皆さまは、その場でご起立いただきますようお願い申し上げます。

それでは、諮問会議を代表いたしまして、田中会長から市長に答申書をお渡しください。お願いします。

(会長から市長に答申書を手交)

鈴木市長

ありがとうございます。

福田企画調整部参事

どうもありがとうございました。

皆さま、お席にお座りください。

会場の皆さまには、ただ今から答申書を配付させていただきますので、お席でお受け取りください。

ここから先の進行は、田中会長が議長となり、会議の運営を行っていただきます。

それでは、田中会長、よろしく願いいたします。

4 答申について

田中会長

それでは、次第に従いまして、答申の趣旨説明をさせていただきます。まず、私から答申書の概要を説明いたします。

お手元に A3 版の資料、A4 版の答申書本体の 2 点ございます。私からの趣旨説明は、主に A3 版の概要版を使いながら、必要に応じて答申書本体を参照していただく形で進めてまいりたいと思います。

それでは、A3 版カラーの概要版 1 ページ目になります。左右に分かれておりますが、一番上は諮問会議の概要説明です。その下の「本答申のポイント」というところをご覧ください。2 つの審議事項につきまして、答申内容のポイントを簡潔に示したものです。これをまず少しご説明いたします。

1 番目の「ICT・AI 等を活用した働き方改革の推進」ですが、1 点目として基本認識です。人口減少や労働市場の将来展望に基づくと、浜松市役所において、今後、人材確保の困難化が進んでいくだろうという認識を持っています。

一方で、2 点目ですが、市役所の現在の就労状況は、全般的に良好だと捉えておりますが、その中でも、時間外勤務、休暇の取得状況、長期病休者の方、女性の活躍などの面で、課題はあるということも主張しております。

こういったことを踏まえまして、浜松市役所が取り組む働き方改革をどうすべきかということですが、働き方改革でいいますと、働きやすさを向上させるということが第一に置かれるケースが多いと思いますが、諮問会議の委員の皆さんと議論した結果としまして、今回はあえて 1 番目に、市民に対する行政サービスの着実な提供を最終目標とすべきということをお知らせいただきました。これを目指す中で、職員の働きやすさやワーク・ライフ・バランスの向上を目指していくという考え方です。

4 番目になりますが、そのためにどういうことをしていくのかということですが、一番重要なことですが、まず市が果たすべき役割を再検討していただく必要があります。その上で、役割に応じて市が果たすべき業務を抜本的に見直して、これをスタートとして、様々な業務の見直し、あるいは働き方改革につなげていくといったようなことを考えております。

その下ですが、諮問事項のタイトルでもあります ICT や AI 等の活用ですが、確かに将来的にはかなり有望な面がありますが、現状のまますぐに取り組んだとしても、おそらくその効果はかなり限定的になるだろうということです。

そのため、ICT や AI 等の効果をより引き出すためにも、その上にありました市の業務の抜本的見直しが必要ではないかと、我々は考えました。

最後ですが、提言にはいろいろなことを盛り込んでありますが、特に重要だと考えていますのは、女性活躍の推進、あるいは障がい者活躍の機会拡大でして、こういったものに特に積極的に取り組むように求めたいと考えています。

そのためにいろいろな方策がありますが、勤務形態の柔軟化、多様化は特に重要ではないかと考えています。これが働き方改革のポイントです。

続きまして、2 番目の審議事項「行政経営計画について」です。

従来からの諮問会議の役割であります、行政経営計画の進行管理ですが、その中の重要

な項目であります行政区再編につきまして、工程表から遅れが生じたことは、私たちも大変残念に感じております。ただ、住民投票の実施が決まるなど、進展があったことは評価をしたいと思います。この間、市民の行政区再編に関する理解、あるいは再編後の行政サービスのあり方についての理解が、まだ十分ではないのではないかということが分かってきましたので、市は引き続き、行政区再編の必要性等について、丁寧に説明していくことを求めたいと思います。

個別の事項としましては、いろいろな目標の中で達成度が低いものとして、時間外勤務削減があります。これにつきましては、働き方改革がかなりそれにつながっていますので、しっかりと対応していただきたいということです。

進行管理から外れますが、この行政経営計画は、今年度をもって計画期間が終了します。次期計画については、策定することが望ましいという意見を、昨年度の答申の中に盛り込んでおりますが、どのようにしていくのかということについて、今回少し検討いたしました。

先ほど申し上げました働き方改革の内容は、市の全般にわたり根本的な改革を求めるような内容になっておりますので、行政経営計画の次期計画は、働き方改革を実施するための計画と位置づけてはどうかというのが、諮問会議の提案です。

以上が今回の答申の概略です。以下、少し説明してまいりたいと思います。

同じページの右側をご覧ください。ここからしばらく「ICT・AI等を活用した働き方改革の推進」の内容になります。

まず「浜松市における働き方の現状」として、「浜松市役所における任用・就労の状況」という項目があります。この辺りは皆さんよくご承知のところだと思いますので、簡単にとどめたいと思いますが、例えば、2点目にありますアウトソーシング、あるいは非常勤や再任用職員の活用といった手法ですが、従来は職員削減効果はかなり見込まれたということですが、今後はこれらによる職員削減が難しくなっていると、市側でも認識されているということです。

3つ飛ばしまして、下から4つ目になりますが、先ほども出ました時間外勤務につきましては、一人一月当たりの平均時間は8.8時間、政令市平均を若干下回っておりますが、一方で、年間360時間を超えるような長時間労働の職員の方が、かなりいるといった現実もあります。

その下に育児休業、あるいは介護休暇が並んでおりますが、取得者が女性に偏っていたり、介護休暇のように取得者が少ないといったようなものもあります。

それから一番下にありますが、長期病休者の方が100人を超えており、なおかつ半分ぐらいがメンタル系の疾患であるということで、こういった実態は受け止める必要があるだろうと思います。

その下にあります「浜松市役所における働き方改革の取り組み」ですが、これまで様々な取り組みをされているということを書いておりますので、ご確認いただければと思います。

1 ページ右側の一番下になります。浜松市役所の働き方における課題として、短期的な課題と長期的な課題に分けております。まず短期的な課題は、これまで認知されていることがほとんどかと思いますが、特に②です。区の再編が今議論されているわけですが、再編も見越した行政サービス提供体制の見直しの必要性があるということで、これは当然、市の働き方にも関わってくる問題です。

③は先ほどありましたので飛ばします。

④ですが、市域が広いということで職員の移動負担が重い、あるいは業務遂行に非効率性がある、こういったことをどうやって改善していくかという課題が、これまでも認知されていたということになるかと思えます。

次は長期的な課題です。今回の諮問会議の働き方改革の議論におきましては、数十年先まで見越して提言を考えたところに特徴があります。

そうして考えますと⑤にあります、将来の人材確保に備える必要があるだろうということで、答申書本体の20ページ、表6をご覧ください。一番上をご覧くださいなのですが、浜松市職員構成の将来を想定する数字が出ております。

今回の諮問会議答申は2050年、31、32年先まで見越したものになっておりまして、今後、約30年間で約10年ごとにⅠ期、Ⅱ期、Ⅲ期と分けております。ご覧いただきますと、正規職員の数は、第Ⅱ期が終了する2040年ごろに4,780人、現在に比べてマイナス10%という数字です。さらに第Ⅲ期の終了時、2050年になりますが、この時期は4,000人を割って3,990人、現在に比べて25%減の数字です。

これは予測として出したものではなく、様々な人口統計、将来予測などを基にして、このようになるのではないかと、仮に読んでみた数字です。

想定値ですが、職員数が2050年に4,000人を割るということは、現在に比べて25%減、要するに、30年後には今の4分の3まで職員数が減ってしまうということです。減るのはなぜかといいますと、これは行革の効果ではなくて、人口減少、あるいは労働市場の動向によって、人材の確保が困難になる結果という捉え方をさせていただければと思います。

その下に1.1%という数字が並んでおりますが、これはその時期における浜松市の生産年齢人口に占める市職員の割合ですが、3期とも1.1%で変わっておりません。2050年に4,000人を割っても、全くおかしくないということです。これは極端な想定ではなくて、むしろこれ以上減ってしまう可能性もあるという前提です。

もう一度A3版の概要に戻っていただきますが、将来的に人材確保が予想されることを前提に、働き方改革を検討する必要があるということになります。

それから、⑥は皆さんご承知のことなので飛ばします。

⑦のICT・AI等につきましては、先進技術がどんどん変化しております。今後数十年間、社会を大きく変える可能性が高いと思われまますので、それに対してあらかじめ策を講じておく必要があろうかと思えます。

A3版の2枚目をご覧ください。働き方改革の続きです。左側の上をご覧ください。今回の答申における働き方改革の定義になります。先ほども申し上げましたが、一般にいわれているような働き方改革の定義とは異なっておりまして、市役所が取り組む働き方改革である限り、やはり最優先は市民に対する行政サービスの提供であろうということで、定義の1番目として置いております。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（業務）面を中心に見直しや新たな取り組みを行うということです。

その上で2番目、これらを実施する中で、職員の方々の働きやすさ、働きがい、ワーク・ライフ・バランスの向上を同時に実現していくということです。これらは、他の各所での働き方改革との捉え方の違いであろうかと思えます。

基本理念は飛ばしまして、目標が3点並んでいます。今申し上げたようなことを踏まえて、目標の1番目ですが、行政サービスの確実な提供と質の維持・向上です。2番目が、職員減少に対応できる組織体制・業務内容への転換です。3番目が、選ばれる職場への転換ということで、これからは若者、あるいは転職する人に、浜松市役所が職場として選ばれないと人材確保が難しくなっていくということで、3番目の目標としております。

以上までが前段になりまして、以下が提言になります。

提言は、1ページ目左側下から2ページ右側まで。大きく(1)から(4)まで分かれています、項目としては14項目あります。時間も限られておりますので、主だったものをピックアップしてご説明いたします。

まず提言(1)基本方針をご覧ください。働き方改革を検討する場合、通常であれば現

状の課題に基づいて、対策を検討するという事になるかと思いますが、先ほど言いましたように、長期的に検討するという事を今回書きましたので、そのために1番目の提言を挙げております。すなわち将来の「市役所像 2050」、将来的な市役所のあり方をまず明確にした上で、働き方改革のスタートにすべきということになります。

これに伴って2番目にありますように、それを達成するために長期的かつ総合的な対策を構想・実行ということを挙げています。

具体的な提言内容ですが、(2)の重点的取り組みをご覧ください。この中で特段の重要性があるのが3番目でして、市役所のすべての業務を抜本的に見直すということです。その下にありますように、市の業務を見直すことが、働き方改革の出発点であるということです。

この点につきましても、答申本体をご覧いただきたいのですが、26ページをお開きください。26ページに図2がございます。左側から右側にご覧いただく形です。一番左に現在の市役所の業務がありまして、これを市役所の将来のあり方に照らして見直した上で、市が引き続き担当する業務と、そうでない業務に区別をしていただきます。そして市が引き続き担当する業務につきましては、その業務の内容によって、定型タスク、非定型タスクとありますが、基本的にルーティン的なものであるか、そうでないかといったような区別でご覧いただければと思います。

それ以下もタスクの分類によって、さらに区別していくわけですが、まずこういった分類を初期の段階でしていただくということで、26ページの図2の下の文章が数行ありますが、こういった見直しを第I期の前半である2025年ごろまでに、段階的に実施してはどうかという提言内容になっております。

いずれにせよ、こういった整理をしたことが、すべての働き方改革の取り組みの前提になるということを考えています。

またA3版に戻ってください。重点的取り組みの4番になります。勤務形態の柔軟化・多様化を進めるということで、すでにならわれていることですが、ここではかなり思い切った意味合いで、柔軟化・多様化と申しております。

先ほどと同じく本体の26ページをご覧ください。4として勤務形態の柔軟化・多様化という項目がありますが、文章の中をご覧いただくと3行目辺りに、勤務時間の柔軟化（スーパーフレックスタイム制）という、ほとんど勤務時間が決められていないような形態、あるいはテレワークの中でも、育児・介護にかかる負荷軽減に資するには、在宅勤務の導入、サテライトオフィスの設置、あるいはオフィスのフリーアドレス化を挙げています。考え得るような柔軟化・多様化の措置はすべて検討し、できるものはかなり大胆に実行していただきたいというような趣旨です。

この柔軟化・多様化は、後で出てきます女性の活躍、あるいは障がい者の方の活躍の機会拡大などにも必要不可欠な方策になってまいります。

A3版にお戻りください。5番目を飛ばしまして、6番目のAI等の先進技術活用による省力化・効率化ということで、これにつきましては、3番目にありました業務の分類の結果、ルーティン的、定型的な業務とされたものを中心に、AIやRPA等の導入によって省力化・効率化を図るといった考え方をしております。本体をご覧いただくと、詳しく具体的なことを書いていますが、ここではこのぐらいにしておきたいと思っております。

それから7の業務の共同化につきましては、自治体間連携のことでありまして、これまで進めてきたようなものにとどまらず、新しい発想で自治体間連携を進めていただきたいと考えております。

8番目の業務の外部化です。アウトソーシングがなかなか難しくなってきます。今後、アウトソーシングをしても経費削減につながらないケースがあると思いますので、これからのアウトソーシングは、むしろ業務の高度化・専門化の手段として進めていくといった

ような発想の転換が必要かと思えます。

A3版の2ページ目右側をご覧ください。その他の取り組みということで4つ並んでおります。その他となっておりますが、すべて重要な取り組みと考えています。

9番目が女性活躍の推進で、職員数の減少が予想される中で、女性に活躍していただくことは不可欠であると考えられます。そのときに、もちろん女性の方を積極的に管理職に登用していくことは望ましいですが、女性職員の方はいろいろな課題をお持ちなので、そういった意向に配慮して、それぞれの職員の方が、自己実現可能な多様なルートを用意していくことが必要かと思えます。そのためには、先ほども出ましたような勤務形態の柔軟化・多様化も必要かと思えます。

次の10番目、障がい者活躍の機会拡大ですが、障がい者の雇用につきましては、福祉的な要素を超えて、むしろ市として業務を支える重要な人材として、積極的に位置づけるということを提案したいと思えます。

現在、法定雇用率は2.5%ですが、これの倍ぐらいの水準を満たすほど、積極的に障がい者の方に活躍していただける機会を拡大していくことを望みたいと思えます。そのために柔軟な勤務形態を導入することは元より、これまで出ておりませんが、AI等の先進技術をむしろ障がい者の方が活躍できるように活用していくといったような方法を検討していただきたいと思えます。

11、12は、今回かなり抜本的な見直しを提言していくことに伴って、組織体制のあり方、あるいは採用・異動の方針の見直しといったことについて提案をしているものです。詳しくは割愛をさせていただきたいと思えます。

働き方改革の提言の最後ですが、(4)働き方改革の進め方として2つあります。まず13番目ですが、今まで述べてきましたように、かなり多岐にわたり、しかも抜本的な取り組みを求める内容となっております。さらにAIやICTの活用も視野に入れておりますので、不確定要素も多いということです。

そのため、長期的計画的に取り組んでいくことが望ましいと考えておまして、本体の32ページの図3をご覧ください。これはあくまでイメージとしてご覧いただきたいですが、2050年までの3期に区別した場合に、各期にどのような取り組みを行うのかといったイメージを図にしています。このとおりである必要はないですが、こういったものを参考にさせていただきながら、計画的、段階的に、今回の提言内容を具体化をしていただきたいと考えています。

A3版にお戻りください。14番目の最後の提言内容ですが、司令塔を明確にして推進体制を構築することとしています。

かなり大幅な見直しを求める内容ですので、庁内に強力な体制を敷く必要があるのではないかということで、既存組織から一線を画した特命組織を設置して、これに強い権限を付与することが望ましいとしています。

逆にいいますと、これが十分にできないと、私たちが提案したような形で働き方改革を進めていきづらいただろうと考えております。

以上、少し長くなりましたが、働き方改革の提言内容は以上です。

続きまして、その下にございます「浜松市行政経営計画について」、こちらは少し簡潔にお話をしたいと思えます。

まず進行管理の評価ですが、これは先ほどのポイントのところすでに申し上げました。行政区再編につきましては、残念な面がある一方、評価できる面もあります。そして、市民への説明を求めているのが1番目の提言です。

2番目の時間外勤務につきましては、働き方改革の提言内容を踏まえて対応してほしいということを書いています。

重要なのは次期計画についてです。3から6まで4つありますが、まず3番目です。数

期にわたる行政経営計画がありました。これまでとは一線を画した内容の計画とすることを提案をしたいと思っております。

その中では、4番目にあります行政サービスの維持と質の向上を目指した内容とすることや、改革の内発化を盛り込んだ内容にすることが望ましいのではないかと思います。

最後6番目になりますが、先ほどお話ししました働き方改革を実施するための実施計画と位置づけることが望ましいのではないかと、私たちが諮問会議の意見です。

関連してですが、本体の36ページの上から2段落目をご覧いただきたいと思っております。先ほど言いましたように、行政経営計画は今年度で計画期間が終了します。従来の役所のやり方であると、急いで2019年度から次期計画を立ち上げることになるかと思っておりますが、今回の諮問会議からの答申内容が、特に働き方改革は市のあり方まで問うような根本的な内容になっているということと、次期計画についても働き方改革と関連付けるということを提案しております。2019年度に急いで次期計画をつくるより、時間をかけて働き方改革並びに次期計画のあり方をじっくり検討していただいた上で、2020年度以降に次の計画をスタートするといったやり方を、ぜひご検討いただきたいと思っております。

そうしたほうが長期的に見て、市にとっても市民にとってもより良い結果が得られるのではないかと、私たちは考えております。

以上で、ほぼ答申内容の説明が終わりましたが、最後に少し蛇足になりますが、同じ36ページの一番最後の段落をご覧いただければと思っております。

社会の変化が激しいという現状認識が書いてありますが、そうした中で本諮問会議の答申は、浜松市の都市経営に対して、1つの道標となるべく構想されたものです。あくまで道標ですので、具体的な内容はこれから市の中で、市長をトップとして皆さんにお考えいただきたいと思っておりますが、市の関係部局におかれましては、まずは本答申の内容を受け止めていただいて、答申に盛り込まれた提言内容を、真剣に検討していただきたいと思っております。

さらに提言内容に対する対応状況につきましては、諮問会議が今後どうなるかは存じ上げておりませんが、あるならば諮問会議、あるいはその後継機関、あるいは市民に対して継続的に、何らかの形で説明していくことを、ぜひお願いしたいと思います。

説明は以上です。

[各委員による趣旨説明]

田中会長

それでは、私から答申の趣旨説明が終わりましたので、この後、今回諮問会議へ参加していただいた各委員から、ご発言をいただきたいと思っております。

それではまず、大須賀会長代理からお願いいたします。

大須賀会長代理

ただ今紹介いただきました大須賀です。

私は、この答申は非常にしっかりできているし、理想論ではなくこのとおりにいけば、浜松市は素晴らしいものになると思っております。経営者として見て、なぜこういう答申をしなければならないかですが、人口が増えていけば今のままでいいですが、人口は減っていきます。今は合計特殊出生率が1.5%で、20年後の目標は2.1%、これは理想論で、そうなるわけがありません。こういうことをしてなるという形が出てきてないので、今は理想論です。

今の推計でいくともっとひどくなります。経営者として見ると、必ず良いほうと逆のほうと両方見て、悪いときにどうするかをしっかりと考えて手を打っていく、先の物事を見ていかないとなりません。

これは1人でできるものではないです。職員が皆そういうことをよく理解して、人口が

こうなった、また減ってしまった、なんとか増やさなければいけない、でも増えない、増えないときはここを締めなければいけないなど、市の職員全員で1つの会社だから、皆が同じ方向を向いて考えていかないとなりません。浜松市は、今でも全国的に素晴らしい市ですが、これから良いところと悪いところの差は極端に出てくると思います。常に全員で同じ方向を見て、しっかり理解して行動することです。これだけのものをやることは大変だと思いますが、できなければなぜかということを経験して進んでいくということが絶対の基本だと思いますので、ぜひよろしくお願ひします。

田中会長

ありがとうございます。

次、小久保委員、お願いいたします。

小久保委員

改めまして、こんにちは。2年間委員を務めさせていただきました、労働会代表の浜松市労働者福祉協議会副会長の小久保です。本日の答申をもって、諮問会議委員を終えますが、審議終了と任期満了にあたり、一言述べさせていただきたいと思ひます。

まずご協力いただいた職員の皆さま方、そして一緒に議論してきていただいた委員の皆さんに、改めて感謝を申し上げたいと思ひます。ありがとうございます。

私自身、本日まで約2年間、改めて政治に関心を持ちながら、この諮問会議に参加させていただきましたし、さらに関心を持たなければいけないと感じた2年間でした。

先ほど会長より答申説明がありましたが、この諮問会議の根底にあるものは、少子高齢化が一番の問題ではないかと捉えて、この2年間参加させていただきましたが、この問題自体は日本全体が同じ認識であり、AIやIoT、働き方改革、待機児童解消など、様々な対応を図っていると思ひます。

そんな環境下ですが、浜松市は広大な面積と膨大なインフラを抱えながら、市民の生活を支えていかなければならず、その中で何をしていかなければいけないか、十分検討していただいていることは理解しております。

しかしながら、何をすることもまずはお金がないと始まらないと思ひています。いわゆる税収を上げる。これがなければ何もできないと思ひています。だからこそ健全な財政をつくりあげるために、健全な行政経営を行わなければいけないと思ひております。

入り口を増やして出口は真に必要なものに充当する、1番は行政経営計画の強化をしていかなければいけないと思ひています。産業が増えて雇用が充実し、法人税収入が上がり、働く人の賃金も増加すれば、自然に納税額は増えてくると思ひています。得られた税収を適切な市民サービスとして返していく、こうしたことで将来不安を払拭させていくことに使っていただきたいと思ひます。

そこで浜松に人が集まって、良いプラスのスパイラルが生まれていく、このようにできていったらよいと思ひます。

一方で市民協働のまちづくりですが、これは市民の意識改革が重要だと捉えています。少子高齢化社会を迎えることはもう目に見えています。これすら実感がなく、理解されていないかもしれません。未来予測は大変難しくなると思ひていますが、まちづくり自体は、最悪の状況と明るい未来の2つを想定しながら進んでいくと考えています。

浜松市民全体が常に危機感を持って、自分たちが今できることを考えて、実行していくべきだと思ひています。悪くなってからやればいいのか、困ってからやればいいのか、そういうことを言っていては何も解決しないと思ひています。市民全員が既得権益という概念を捨てて、老若男女が痛みを分かち合うことを理解して、自分のまちや地区だけがよければいいという考えではなくて、真の市民協働体制をつくり上げていかなければいけないと思ひています。

今年度審議してきた内容と、前年度の内容を俯瞰し感じたことを2点お伝えさせていた

だきましたが、いずれにしても行政執行側と、市民代表である議員による議会の決定が、市政になっていくと思います。だとするならば、先ほど述べたように、我々市民が意識改革できなければ何も変わらないと捉えておりますので、何かを変える力を持っているのは、我々市民だと思っています。

意識改革につなげるためにも、今後も含めて、市民の皆さんに正確な情報をしっかりと伝え、答えを選んで、誰に市を任せるかということをしつかりと判断ができるような体制をつくっていただきたいとお願いを申し上げまして、ご挨拶に代えさせていただきます。2年間ありがとうございました。

田中会長

はい、ありがとうございました。

それでは、辻委員、お願いいたします。

辻委員

2年間にわたりまして、どうもありがとうございました。

私も小久保委員と同様、この会議に協力いただきました職員の皆さまや、委員の皆さまの刺激的な議論に触発されて、非常に有効な時間を過ごさせていただきました。

今年度のテーマは「ICT・AI等を活用した働き方改革の推進」ということで、私自身はこの都市経営諮問会議というものの性格とこのテーマの選択に、当初非常に戸惑いを覚えました。果たしてどこにどうやって結び付けるのか、どうやって答申をするのかと考えました。

このテーマ自体は非常にタイムリーではありますが、表題にございますように、最終目標は2050年という遠い将来を目標にしております。間もなく平成という時代が終わりませんが、平成と同じ期間を将来見越してここで述べております。

私自身も振り返ってみますと、ここにおられる皆さまと同様、働き盛りの時代を過ごしたという意味で、平成には非常に深い思い入れがあります。この時代を振り返って見ますと、いろいろな課題がいろいろな意味で吹き出してきた時代であったと感じております。

他方では、テクノロジーが非常に進化をした時代と感じております。テクノロジーはコンピューターの部分もありますが、それ以外にも社会を動かすテクノロジーというのでしょうか、経済学や心理学など、いろいろなものがその中で進化をしてきて、法改正もたくさん行われましたし、制度や組織の改革等も、こういうテクノロジーを活かす形で行われてきています。

私自身は将来をなかなか見越せない中で、少子高齢化ということだけが、確実に見越せるということと、テクノロジーはこれからもずっと進化し続けると理解しており、かなりの課題を克服するものになってくれるのではないかと考えております。

今年度もこの働き方改革に、ICTやAIを活用してということ、最終的にはこの都市の経営がどうなっていくのか、あるいは市役所の像、働く人々がどういう形の中で働くのか、組織についても、全く変わったもので組織が構成され、人が動いていくのではないかという気がしております。ここに掲げたものがすべてではありませんが、皆さまの活発な議論の中で出来上がった素晴らしい答申だと私は理解をしております。

2年間にわたりまして、ご協力いただきました皆さまに心から御礼申し上げたいと思います。どうもありがとうございました。

田中会長

はい、ありがとうございました。

続きまして、山田委員お願いいたします。

山田委員

委員の山田です。

本年度の審議事項は「ICT・AI等を活用した働き方改革の推進」というテーマで、正直、

最初は ICT・AI をどう活用するのかという審議とっておりました。パソコンは使いますが、専門ではない私がこれをどう審議していいのかと思ったところもあったのですが、1年間審議して、実はそういう個別の論点ではなくて、かなり重い論点だったと思いました。

根本的ないろいろな改革を市役所の職員の方をお願いするような答申にもなっておりますし、本当に重いテーマだったと感じる1年でした。

今回のテーマですが、行政経営計画の中にも人件費の削減目標などがありますが、働き方改革の推進は、時間外労働を減らすだけでは済まない課題で、例えば時間外労働があっても、何かのプロジェクトを達成するなど達成感があれば、非常にハードな労働であっても、仕事に充実感を感じるという職員の方もいらっしゃると思います。

ただそれが慢性化すると疲弊してしまいますので、答申の中では、先ほどの田中会長の説明にもありましたが、まず市役所としてどういう方向に進むべきか、どういう業務が市役所の業務であるかという、従来の政策をどう進めるかといったことは次元の違う重い課題を書かせていただいていると思います。ただ、これから少子化が進んでいく中では、そういうことをじっくり考えていかなくはいけない時期になったとっております。

合併後10年ほどの間は、浜松市のいろいろなものが整理されていくという方向だけに進んでいた、自分も市民としていろいろな報道、予算等を見ている中で、そういう印象だったのですが、10年経ちまして、もっと抜本的にいろいろ改革をしていく時期が来たのだろうという印象ですので、審議事項が時代に合っていたという印象でおります。

これまで何となく縮小気味だった予算が、投資の方向に進むようなことを報道で見ましたので、それと時期も一致して、今後市役所がどういう方向に進んでいくのかを考え直していただきたいといった内容です。すごく重くて難しいとは思いますが、またここで皆さんの力を発揮していただければと感じます。

会長の説明の中に、女性活躍の推進が重点とありましたが、女性の立場から申し上げますと、女性だけの働き方にフィーチャーして働き方改革をしても、おそらく実現しないのではないかと考えています。答申の中に「男女問わず」という文言を入れてくださいと私が申し上げたのですが、女性だけについて多様な働き方を提案したとしても、例えば家族の中で、夫婦がどのように働くのかという問題がありまして、女性がメインに働くという夫婦も、中にはあってよいのではないかと考えています。

そのときに男性側の働き方に多様性がないと、女性の働き方をサポートできませんので、子育てなどに限らず、いろいろな多様化があつてよいと思います。

2年間、諮問会議はテーマが難しく、去年も非常に難しかったのですが、今年度も本当に難しいテーマで、正直答申を作成するのは非常に大変だと思いつつも、職員の皆さんの力を借りつつ、一市民として、こういう問題が今浜松市にあるということ認識していくという意味で、非常に良い機会だったと思います。2年間ありがとうございました。

田中会長

ありがとうございました。

では 中川委員、お願いいたします。

中川委員

中川と申します。私は自治会の経験をということで、委員を務めさせていただきました。まず、働き方改革の内容はいろいろといわれておりますが、やはり人間としては、一生懸命働いて真面目に暮らす、これが原点だと思います。

それを踏まえて、現在の浜松市を見ますと、住みやすさ、暮らしやすさが日本一であるし、健康寿命も3期連続日本一、素晴らしい都市です。人間が人生を築いていく中で、最も価値のある条件を備えているとっております。

現実として、外国人の方々との共生の問題につきまして、政府が浜松市を参考にしています。こうなってきますと、他の都市からもお手本として見られる状況になると思います。

そういう中で唯一残念なのは、車社会で交通事故が多いことですが、これから車の進化や施策が解消してってくれるのではないかと考えております。

ICT・AI ですが、もちろんツールとしては非常に重要なものですが、AI に最終的な責任を転嫁することは、やはりできないだろうと思います。したがって、今後は職員の皆さまの持っているスキルをどんどん上げていく、そういう努力も求められることになろうかと考えております。

その後は、現状のような浜松を維持していくために、計画に基づいた施策であり対策が必要であろうと思います。行政というのは、市議会との両輪といいますか、共に協力をしていくべきであろうと私は思います。イデオロギーに基づいた党利党略のようなものが出てくると、これはもう一般の市民にとっては益はなくて、かえって害があるのではないかと、そういうことも考えております。市民として、行政と議会が一致協力をして、より良い浜松をつくってほしいと心から願っております。2年間、大変ありがとうございました。

田中会長

ありがとうございました。

最後に、松本委員、お願いいたします。

松本委員

公募の松本です。働き方改革の進め方については、答申書に述べられたとおりであります。これを成功させるために、以下に示すことも必要になると思います。5点ほど申し上げます。

1 番目に、市民参加型の働き方改革についてですが、「市役所像 2050」を一般市民にもあらゆる機会を利用して理解していただき、個人、地域、行政の役割の分担、すなわち自助・共助・公助の考え方を、一般市民にもよく浸透させ、理解していただき、市民に委ねる分野と協働で取り組む分野を明らかにして進めていくことが必要と考えます。

2 番目に、改革の内発化についてですが、本田宗一郎さんが生前、次のようなことを言っております。「何か発明をしようと思って発明をするばかりがいたらお目にかかりたい。自分が困ったとき、それを解決するために知恵を絞るのが発明につながると言って差し支えないでしょう。困らなければ駄目です。人間というのは、困ることだ。絶体絶命に追い込まれたときに出る力が、本当の力なんだ。人間はやろうと思えば大抵のことはできる」と言っておられます。

この発言は、ものづくりに関するものですが、精神的には通じる面があると思います。市役所像 2050 の推進に際しては、強力な体制を敷くことはもちろん大切ですが、当事者である市と職員が自分の問題として深刻に捉え、困り切ることが必要であると思います。

3 番目に、よきリーダーについてですが、働き方改革の推進に際しては、市長直属の特命組織など強力な体制を敷くことは、もちろん大切であると思います。これに加え、この人が言うことならば付いて行こうという人間的な魅力とアイデアを備えたリーダーの存在が大切であると思います。

日本各地で様々な地域おこしに成功しているところが報道されていますが、ここには必ずよきリーダーの存在があります。

4 番目に、市自ら財源を生み出すこと、産業の活性化を促すことも必要ではないかと考えます。神戸市が神戸市株式会社といわれることがあります。神戸市はポートアイランドと六甲アイランド、その沖の神戸空港の建設に際して、ベルトコンベアーで山の土を須磨の海岸に建設した埠頭に運び、そこから船で土を運び人工島を造成しました。そして山を削った後は宅地にし、市民に分譲しました。

また、新幹線の新神戸から西神中央駅まで 135 分の神戸市営地下鉄西神線を建設し、沿線を宅地開発し、工業団地をつくりました。

浜松市も都田地区工業用地を開発されていますが、さらに知恵を絞って、市自らが財源を生み出すことと、産業の活性化を促すことを続けていただきたいと思います。

最後になりますが、浜松市の持っている他の都市にない多様性を活かす産業が必要だと考えます。かつての浜松市は製造業が中心になり、この地を発展させてまいりました。しかし、大きな工場が国内の他の地に転出したり、海外に出て行ったりして、昔のように製造業だけが引っ張っていく構造は難しい時代になりつつあります。

多様性ということに関しては、浜松市はほとんどすべての産業をその一帯に有し、日本でも稀有な存在といえると思います。

まず林業についてですが、ドイツの木材産業における雇用は約 100 万人であり、電気・電子産業の 80 万人、自動車産業の 77 万人を上回る、最大の産業になっています。これは森林伐採から住宅家具、バイオマスに至るまで、森林官の指揮の下に、産業構造に IT を導入しシステム化したことが、その発展に大きく寄与したといわれています。なお、ドイツの森林官の地位は、わが国の医者と同じであることも、大きく影響していると思われます。ちなみにドイツの森林面積は、日本とほぼ同じです。

また CLT、すなわち直交集成材については、市内でも実績が少しずつ現れてまいりました。オリパラ関連施設については、FSC 認証材である天竜材の適用が期待されています。

また、平成 30 年 10 月の林野庁の「森林・林業・木材産業の現状と課題」によると、木材自給率は平成 14 年の 18.8%を底に、平成 29 年度は 36.1%まで回復しています。

また構造材としての国産の杉材は 1 m³当たり 66,000 円で、輸入材であるホワイトウッド集成材の 78,000 円より安価になっています。さらに平成 29 年の木材輸出額は 326 億円となり、前年比 37%の大幅増となっています。

このように長く続いた林業不況にも、明るい兆しが少しずつ見えてまいりました。

また農業についても、卵やイチゴの輸出が大幅に増えているとの報道もあります。

働き方改革の進め方については、答申書に述べられたとおりですが、以上、述べさせていただきました 5 点についても、参考にさせていただけたら幸いと存じます。ご協力について、ありがとうございました。

田中会長

はい。委員の皆さんありがとうございました。

以上で答申の趣旨説明を終わらせていただきます。

5 市長挨拶

福田企画調整部参事

会長をはじめ委員の皆さま、どうもありがとうございました。

それでは、ここで、市長からお言葉をいただきたいと思います。お願いします。

鈴木市長

それでは、田中会長をはじめ、委員の皆さまには、一昨年(2020年)の 6 月 30 日に委嘱をさせていただきました。約 2 年間にわたり、本当にご多用の中を、調査でありますとか、審議でありますとか、お時間をお割きいただきまして、熱心にお取り組みいただいたことに、厚く御礼を申し上げます。

今回の 2 度目の答申についてご説明をいただきました。ICT・AI 等を活用した働き方改革ということで、なかなか難しいテーマでしたが、短期的な働き方というよりも、今後の市役所のあり方そのものが問われるという、大変貴重なご提言をいただいたと思います。

少し所感を述べさせていただきたいと思います。今回、働き方改革ということでしたが、2050 年という非常に長期のスパンで、今後の市役所のあり方、あるいは自治体としての役割をしっかりと明確にした上で、そこから働き方というものを考えていくという、大変重要な視点であったと思っております。

昨年、総務省の自治体戦略 2040 構想研究会が、今後自治体を取り巻く環境が非常に厳しくなるということで、報告書を発表しました。これは、2040 年ぐらいに人口減少、労働力の減少、高齢化の進展など、そういうものが社会に非常に大きな影響を与えてくるということで、2040 年の状況を分析した上で、バックキャストिंग、今から何をしなければいけないかを報告したもので、今回いただいた答申と符合するという感じがしました。

そこで述べられているのは、これから自治体がフル装備で何でもこなすのは、不可能になるということです。今日のご指摘にもありましたが、公務員自体の確保が非常に難しくなってくると言われておりますので、その中で何をしていくのか、役所自体のあり方を明確にするということと、もう 1 つは、役所の持っている資源、施設でありますとか、公務員という人材、これらをそれぞれの自治体が全部抱え込んでいくことは難しいため、自治体間の連携の中で、機能分担、役割分担をしていく必要があるということです。今回のテーマでもあります AI や ICT を使って、業務の効率化をしていくというような指摘もありました。

今回、同様のご指摘でした。まず大事なものは、自治体戦略 2040 でも指摘されていましたが、今後とも自治体がしっかりと市民に安定した行政サービスを提供するプラットフォームであり続けるために、何をしなければいけないかということでした。

まずは、市として今後市民に対して、どのような行政サービスを提供していくか、あるいは市としてどういう役割をしていくか、まずは市役所のあり方そのものをしっかりと検討した上で、職員の働き方、行政サービスの提供の仕方、こうしたものを考えていかなければいけないとのことでした。まさにそのとおりであり、今回の答申をしっかりと受け止めていきたいと思えます。

また、社会全体の課題ですが、短期的には時間外勤務の削減、また安倍政権では「一億総活躍社会」といっておりますが、女性や障がい者の方など、そういう皆さんの活躍推進、こうしたものは役所が先頭に立ってやっけていかないと、なかなか世の中は変わっていかないということも感じました。ぜひ重要なご指摘として対応していきたいと思えます。

また、推進体制につきましては、特定の部署がやればよいということではなくて、役所全体で、横ぐしでやっけていかなければならない取り組みですので、ご提言いただきました特命組織の設置の必要性も含めて、検討していきたいと思えます。

それから、行政経営計画は第 4 次が終了します。行革審から始まりまして、行政経営諮問会議、そして今回の都市経営諮問会議、名称は変わりましたが、一貫して行政経営計画を第三者の視点で、しっかりチェックしていただき、ご提言をいただけてきました。おかげさまで、計画的に市債の削減に取り組むなど、様々な行財政改革に取り組んできまして、大きな成果を上げられたと思えます。

しかし、行革は実現途上のものもあります。まだまだ目標を達成できていないこともたくさんありますし、また息の長い取り組みだと思えますので、積み残しとなっている課題や、新たに生じた課題等にも対応するために、引き続きしっかり対応していきたいと思えます。

今、最大の懸案であります行政区の再編につきましては、4 月の統一地方選挙と合わせて住民投票を行い、市民の皆さまのご意見をしっかりと受けて、4 月以降の議会でご議論いただくというところまでこぎ着けました。しかし、これはある意味スタートラインでして、ここから具体的な取り組みが始まりますので、それまでに区の再編の意義でありますとか、3 区案の成り立ち、そういった再編についての様々な事柄につきまして、しっかり市民の皆さまにご説明をする中で、最大限のご理解を求めていきたいと思っております。

また、行政経営計画と今回の働き方改革を連動させる必要があるというご指摘もいただきました。冒頭申しましたように、市役所そのもののあり方をまずしっかりと検討した上での働き方改革ですので、行政経営計画に盛り込むことも含めて、次期計画を策定してい

きたいと思っております。

委員の皆さんには、1年と8か月にわたりまして、真摯にご議論をいただきました。様々な難しいテーマを諮問させていただき、ご苦勞をいただきましたが、本当にいろいろとご尽力いただきましたことに、改めて厚く感謝、御礼を申し上げたいと思います。

今回の答申も含めまして、ご指摘いただきましたことにつきましては、市政運営に反映させていきたいと思っております。

改めて、これまで熱心にご議論いただきましたことに重ねて厚く御礼を申し上げます。私からの所感とご挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

6 閉会

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、会長から、閉会のごあいさつをお願いいたします。

田中会長

2年間の活動が本日終わり、昨年、そして本日と2回にわたり、答申でかなり難しい課題を市にお渡ししましたが、真剣に議論してきたつもりです。

今後は、市長をはじめ市の皆さんが、どのように引き続き考えていただけるかということに尽きると思いますので、それを見守りたいと思っております。

最後になりますが、2年にわたり活発に熱心に議論していただいた委員の皆さんにお礼を申し上げます。並びに事務局の皆さんには、手厚くサポートしていただき、本当にありがとうございました。

それでは、審議会は以上とさせていただきます。

福田企画調整部参事

ありがとうございました。

以上をもちまして、第2回審議会を閉会いたします。