

議 事 録

会議の名称	第4回三田市行政改革推進会議
開催の日時	令和4年8月29日（月）16時00分～18時00分
開催の場所	三田市役所2号庁舎 2階 2201会議室
出席した委員の氏名	赤澤宏樹委員、和田聡子委員、古田茂充委員、西田孝夫委員、岡本高明委員、畑末隆太委員
出席した庶務職員の職及び氏名	<p><三田市> 入江経営管理部長、櫻井財務室長、井上未来戦略室長、西尾経営管理部参事（行政管理室長）、千原若者のまちづくり課長、松本スマートシティ推進課長、足立デジタル戦略課長、前川人事課長、木戸公共施設マネジメント推進課長</p> <p><事務局> 奥原財政課長、井田財政課副課長、酒井財政課係長、井上財政課係長、鎌田財政課係長</p>
その他出席者	なし
傍聴者の人数	0名
議題	<p>1 報告事項</p> <p>(1) 第3回行政改革推進会議の意見反映について</p> <p>(2) (仮称)三田市行政経営方針(案)Ⅰ・Ⅱの修正(案)について</p> <p>2 審議事項</p> <p>(1) (仮称)三田市行政経営方針(案)Ⅲ・Ⅳについて</p> <p>(2) (仮称)三田市行政経営方針(案)Ⅴの検討について</p>
会議の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・第3回行政改革推進会議の意見反映および(仮称)三田市行政経営方針(案)Ⅰ・Ⅱの修正(案)について、事務局から報告を行った。 ・(仮称)三田市行政経営方針(案)Ⅲ・Ⅳについて、事務局から説明、意見交換を行った。 ・(仮称)三田市行政経営方針(案)Ⅴの検討について、事務局から説明、意見交換を行った。
公開・非公開の区分	公開
使用した資料	<ul style="list-style-type: none"> ・次第 ・【資料1】第3回三田市行政改革推進会議の意見反映について ・【資料2】(仮称)三田市行政経営方針(案)方針Ⅰ・Ⅱの修正(案) ・【資料3】(仮称)三田市行政経営方針(案)方針Ⅲ・Ⅳについて ・【資料4】公民連携について ・【資料5】(仮称)三田市行政経営方針(案)方針Ⅴの検討について ・第4回 三田市行政改革推進会議 座席表

1 開会

<井田財政課副課長の司会により開会>

2 会議の成立

<事務局より会議の成立を確認>

3 会長挨拶

本日は第4回目ということで、次回は答申案が出てくる回です。ですので、そろそろまとめるということも意識しながら本日はご意見を賜ろうと思っています。まとめることを意識したうえで、どのようなことを協議するかを再度確認したいと思うのですが、行政の計画というのは3段階ありまして、上から順番に、大きな方針とか大きな計画をつくる。2つ目に、それを実行する。3つ目に、それらをサポートする支援とか人材とかの組織をつくる。昔、行政が全てを実施していた頃は、2つ目の「実行する」ということについて、支援も行政自らがやっていたので結果としては一緒だったのですが、今は協働とか公民連携という考え方により、2つめの「実行する」が、いろいろな人と一緒にやるとか、やってもらうということになるため、行政の役割が1つ目と3つ目に分かれることとなります。つまり、大きな方針とか計画をつくることと、みんなでやる、誰かがやってくれることをサポートする、支援するという側面的役割に重点が少し変わってきていると言われています。

今回の行政改革推進会議では、既にこれまでの計画である総計とか、みんなでこのような協働をしたらいいという、1つ目、2つ目に対する意見もいただいておりますが、重点は3つ目です。そういう計画が既にあるとあって、みんなでやるとしたら、どのような行政のあり方、支援が必要か、どのような体制とか人材とか協働をサポートする役割があるかという、3つ目のことをまとめるのが役割です。もちろん総計にはこのようなやり方がありましたとか、このような協働を想定しますという意見は十分考えられるのですが、そのことを踏まえて、それを実現するために行政はどうしたらいいかということはこの会議では詰めていきますので、実施したことを再度確認しながら今日は進めていきたいと思っております。

そういうことを踏まえまして、総計をしっかりとサポートできているかというチェックも含めて、前回の会議では結構大きな修正意見が出ました。方針がⅠ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳと4つあったのですが、総計では目標が6つでしたので、対応できていないのではないかとということで、5つ目を今回はプラスしていただいております。もともと4つの方針を検討するだけだったのですが、5つ目が総計に対応して出てきますので、今回はそういった案も提示いただいて、それにつきましても新たにご検討いただこうと思っておりますのでよろしく申し上げます。

4 報告事項

<事務局より資料1および資料2に基づき説明>

会長：全体の方針、方針Ⅰ．市役所のスマート化、方針Ⅱ．市民ニーズを捉えた公共施設の最適化の3つについての説明でしたが、いかがでしょうか。具体的なアイデアが出てあまり詳しく書き過ぎると、アクションプランがそれに決まってしまうとか絞られてしまうということも少し心配事としてはありますので、なかなか書きぶりは難しいのですが、一部はこの下の四角の中にも書いていただいておりますし、一部は上の前文のところ、もう少し大きな方向性として書いていただいていると理解していますが、皆様のご意見が適切に反映されていますでしょうか。

委員：全体的には前回会議での意見が反映されているように思いますので、これでいいのかなという感触を持っています。

会長：私も全体的に修正は適切に行っているという印象で、それをより十分に表現するとすれば、市役所のスマート化のところ、なぜスマート化をするのかというときに、世代ごとに配慮も必要だし、全ての地域でという点も配慮が必要です。例えば、都市に住む人は利便性が高いの

ですが、農村部に行けば行くほど市役所に行くのが遠かったりしますので、スマート化の恩恵を受けられない方の支援は市役所の窓口とするのではなくて、支所するほうが有効だと思います。そのような「どんな方でも」というニュアンスを出すために言葉を書き加えるのであれば、市役所のスマート化の体制が「すべての世代」という言葉に続けて「すべての地域」と書き加えることで、どこに住んでいる方にも同じように、ただ市役所に来なくてもいいというだけではなくて、何かサポートのあり方については、少し余地を残しておいてもいいのではないかなという気がいたします。それがなくてもおそらくニュアンスは十分伝わるとは思います、地域が結構広いので、大きな方向性にはあまり関係しませんが、書いてもいいかなとちょっと思いました。

足りないところでも結構ですし、もうこうやった方がより今までの議論がよりよく表現できるのではないかとということでも結構ですが、いかがでしょうか。今ざっと見た感じは、特に気になる点はなさそうな感じでしょうか。ⅢとⅣでいろいろな話をして、それに合わせてⅠを見直すというようなことでもいいかなという気がします。とりあえず初見で何もなければ進めても大丈夫でしょうか。特に大きな異議などなければよろしいでしょうか。

副会長：しっかりとまとめていただき、分かりやすいものになっているのではないかと思います。ただ1点だけ、市役所のスマート化の主な推進項目の②「情報を分かりやすく届くように発信する体制の構築」の3つ目に「特定の層や対個人」という表現がありますが、この「特定の層」という表現が少し気になります。「あらゆる世代や対個人への情報発信」でいいのではないかと思います、「特定の層」という表現をあえてしている理由はあるのでしょうか。

所管：情報を取りにいかれるときに、満遍なく一律にしてしまうと、例えば、子育て世代や高齢者世代がホームページを見にいったときに、自分の欲しい情報にたどり着くまでに時間がかかってしまったりもします。訪問者が自分の見たい情報に一旦たどり着いたとしますと、この方はこういう情報が欲しい方なんだということで、改めて、いちいち探しに行ったりすることがないように、民間のウェブサイトでもよくあると思うのですが、何度か訪れていますと、自分に合った情報をそのウェブサイト側から、自分で探しに行かなくても表示してくれるとか、そういう意味で「特定の層」と記載しています。ですので、全ての世代の方々に対して情報発信は適切にしていくのですが、利便性を向上するという意味で申し上げますと、子育て世代であったり高齢者世代であったり、例えば父兄であったり、ご自身の世代、年代、あるいは個人の特性や、先ほど地域の話もございましたが、そういったことも含めて、情報を取りにいくときに、あまり苦勞せずに入れられるような取り組みをしていきたいと考えています。最近の言葉でいいますと、個別最適化といいますが、そういったところをここではお伝えをしようということ表現しているのですが、もしこの「特定の層や対個人」というところで、分かりにくいということがおありのようであれば、もう少し表現は工夫したいと思いますが、意図している趣旨はそういったところでございます。

副会長：今のご説明はすごく分かりやすかったです。今のご説明だと、ニーズに合ったということで、そのニーズに合った情報について取りにいけることが必要なのですが、この3つ目にはそれがありません。なので、ちょっと1つ目と3つ目が少し交ざっているような表現になっていますので、ぜひニーズに合ったということで、少しこの文章を補足していただいて、1つ目と3つ目の差別化といいますか、少し工夫していただくといいのではないかと思います。

会長：できれば平易な言葉で、必要な情報を必要な方に届ける情報発信体制とか、趣旨は理解していますので、それが簡単にわかるような形をご検討いただければと思います。

所管：おっしゃられるように、1点目と3点目のその違いというところをもう少し分かりやすい方法で、特に2点目は、そのページをご覧になられた方が見にくいことがあってはいけないので、ページのデザインやレイアウトをわかりやすい表現になるように、工夫してまいりたいと思います。

5 審議事項

(1) (仮称)三田市行政経営方針(案)Ⅲ・Ⅳについて

①方針Ⅲ. 公民連携の推進について

<事務局より資料3、所管より資料4に基づき説明>

会長：協働にもいろんな対象、主体がありまして、市民個人とか自治会とか市町とか団体とかでいろんなことをやっていくわけです。ただ、そういった市民を対象とした協働というものは総合計画の中では別項目として立ち上がっていきまして、それはそれで進めていくわけです。今回のこの行政改革の中では、こういった民間事業者の方に新しいノウハウとか、書いてはいませんが、本当は資金も少し使っていただき、公的なサービスを持続的に行うための経営的なご提案もいただきながらやっていくというところに絞って方針Ⅲはできているわけです。ただいまの説明につきまして、ご質問、ご意見いかがでしょうか。

委員：公民連携という考え方について、非常に前向きな形で、民間の力を利用していき、また大学であるとか様々な団体の力を広く求めていくという考え方は多いに結構なことだと思っております。ただ、最近というか以前からですが、少し後ろ向きの言い方にはなりますが、民間に対してどうい管理をしていくのかということが、やはり私は重要な部分を占めているのではないかなと思えます。民間事業者の不祥事が多いということに関して、リスクをどう管理していくのかということを考えておかないといけないと思っています。いろんな事案があって、その事案の中にはどういリスクがあるのかということについて、絶えず検討する場を持っていただくことを基本としていただく。相手を信頼するとかしないとか、そういう次元ではなくて基本的にやるべきこと、この事案の中にはどういリスクが隠されているのかということ、絶えず職員の皆様が意識していただくということが、やはり基本の中に入ってくるのではないかなと思っています。

会長：私も少しそれは感じていまして、大きく文章では推進項目②で、互いの強みを生かしたというところの中に、民間企業はノウハウを生かし、行政は信頼や公共性をきちんと押さえるということが書かれていると思います。一方で、私も少し心配になったのは、例えば公園にいろいろな商業施設とか保育園とか、カフェを建てることを審査していくときに、全国的に問題になっているのは、課題だけ出したら民間企業はいろんなアイディアを出してくるわけです。そうすると、出てきたから、もう引っ込められないことが多くて、例えば、公園としてはこうなってほしいというのがあるわけで、こっちは分かっているつもりで課題だけ出したら、向こうはそれさえ押さえておけば好きにやっていいと思って、そこは頑張るわけです。やはり課題だけを出すわけではなく、大きな方針とか、ここで守りたいものとか、絶対にやってはいけないものとかをセットにして、その枠の中であれば思いっきり自由に提案していただくことが、あくまでプロジェクトとしてはすごく大事というか難しいことです。例えば下の図であれば、解決したい課題を抽出してお渡しするだけでは少し心配な面があって、それはここでの公共性を担保するというニュアンスを文章に入れてもいいなと私は感じています。

所管：おっしゃるとおり、行政の信頼、公共性の確保は大前提だと思っております。公民連携デスクではそこを確保するために、弁護士にアドバイザーとして入っていただいております。また、連携にあたっては一定先の民間企業に対して資力信用の確認は取っており、連携協定書においても民間企業側に不祥事が起こった場合、解除事項でありますとか、実証実験を行うにしましても、リスク分担をうたった覚書を締結しています。そして実証実験は、実装とはまた別ということで、入札制度と従来行政が保ってきました入札、調達制度との共存、そういったところの確認をしつつ、やっていきたいと思っています。

会長：受入れについては、すごく難しいというか専門的というか、行政も始まったばかりで、試行錯誤している状況ということで、例えば先ほどおっしゃっていただいたような留意事項について図に補記していただけると理解しやすいというか、後々こういったことができているか検証もしやすくなるなと思いました。また、ご検討ください。

公民連携って一体どんなことをするのか、大体イメージできましたでしょうか。参考として、マックスバリュとの提携とか、あいおいニッセイとか、みなと銀行とか、私からすると大きめ、新しめ、最先端の事例がここに入っているような気がします。それまでは例えば、私の専門だったら都市公園の管理をずっと公園緑地課がやっていましたが、今は民間企業がしていて、その中で代わりにやるだけではなくて、自主事業なども入れてサービスを向上していく管理をしていたりします。あとは使わなくなった公共施設、淡路風車の丘公園のようなところを民間企業の方に使い道ありませんか、活用されませんかということで提案していただいて、新しい施設に生まれ変わらせるということもしていて、結構身近なところでこういったことがどんどん進んでいっているという印象があります。

副会長：方針Ⅲの公民連携というのは、行革に関して非常に大事な柱だと思います。先ほどの大まかな説明でも役所としての方針は分かりますが、この文章だけでは表現し切れていないこと、つまり、こちらが突き詰めて質問することで所管課の方が誠実にお答えくださる部分について、いかに入られていくが重要だと思います。毎回議論が終わった後、出された意見を方針に反映していただいています。過去3回を見ても、やはりネガティブな表現はなるべく入れないように考慮するなど、この会議で出された意見を非常に前向きに捉えています。その中で、この資料の2行目に「行政のみで解決することは困難な状況となっています」とありますが、この表現はおそらくネガティブな表現になります。ここは「行政のみで解決するのではなく」としたうえで、民間事業者のようにアイデア・ノウハウが役所ではなかなか出にくいことから、この公民連携を入れていくということと、市民の方が公民連携で責任やリスクを負ってしまうのは本末転倒なので、その辺をしっかりと織り込んでいく必要があります。行政において解決するのは困難だからとここに書いてしまうと、あまりにも直接的過ぎるので、民間事業者の多様なノウハウやアイデアにより行政と役割分担をしていこう、ただしリスクと責任はしっかり市が負うんだという意味といたしますか、そこが少し表現上匂うような書きぶりが大事だと思います。したがって、3行目は「民間事業者等の多様な主体が持つノウハウ、新たな発想等を活かした取組みを増やしていきます」というように最初の文章において明言し、主な推進項目②「互いの強みを生かした連携」これがやっぱり大事なので、今申しましたアイデアやノウハウは民間事業者、大学とかNPOとか色々な事業者、そして責任は市がしっかり負っていくんだという市の気概が伝わる内容をぜひ入れていただくと、先ほど弁護士さんも配置されて責任とリスク分担をなさっているというのは説明を聞いて分かることなので、その辺が分かるような表現にぜひ変えていただければと思います。公共経済では、新しい公共の概念にニューパブリックというのがよく使われるので、そういう新しい公共というイメージをしっかりと入れていただくといいのではないのでしょうか。

会長：②はある程度補足しながら、ネガティブなところは削除するというので、分量はあまり変わらないかもしれませんが、②の関連事項を前文にも少し反映させながら、前文と②を書き分けるということでご検討いただければと思います。

委員：この公民連携というのは、何も新しいものではなくて、負の遺産だとか遊休地だとか、三田市としてもっと活性化しなければならないところも、当然この民間の力を借りて推進していくことも将来的には必要だろうと思います。だから何も新しいことをやることだけが公民連携の推進ではなくて、今までできていないことを、どのように再活性化していくかということが、何かこの文言の中にあまりうたわれていないような感じを受けます。例えば風車の丘や青野ダムの周りとか、確かに民間に移管しているところもあります。民間に移管したことによって、結果として当初の計画と比較して、今どの辺のレベルまで到達しているのでしょうか。既得権ではないわけですから、そういうところについて、なかなか活性化できていないのであれば、三田市としてはやはり改めて新しい民間企業の力を活用していくとか、いろんなことを併せもって、ここの続きは考えていく必要があるのではないかと思いますので、その辺をできたら考えていただけたらうれしいです。

所管：これは仕組みでございますので、こうした仕組みを使いまして、そういった遊休地の活用につ

いては現在、どんどん民間等に投げている状況です。例えば三田市が持っている遊休地について、どういった活用が考えられるだろうかということ金融機関にサウンディングするといったことも行ってあります。また、市役所の各課が、下の公民連携の図にありますように、連携で解決したい課題抽出ということで取り組んでいます。その中で、そういった遊休地の問題なども出てきますので、そういったものは民間に出して、どういったことができるのかということで、新しいアイデアやノウハウを取り入れていく、そういった仕組みでございます。それと、こうした仕組みを使って民間と連携したとしても、効果が出なければ、それはもう一度仕切り直しをして、新たな考えでもう一度事業を組み立て直すということは大変重要なことですので、そうした公民連携による事業の効果の測定ということも、きっちり行っていきたいと考えています。

会長：施設の活用については、方針Ⅱでも既にかかれていたことがありますので、重複がないように、方針Ⅲでも書けるようなことがあれば面で捉えるといいと思います。ご説明いただいた内容につきましては、図として今後の方向性が書いてありますが、やはり副会長が指摘したリスクや、効果があったのか、公共性が担保されているのかということについても検証も行って、協議しながらよりよい方向に持っていくというようなニュアンスについても、②もしくは下の図に少し補足してもいいのではないかと思いますのでご検討ください。

委員：文言の整合性についてお伺いしたいのですが、文章の2行目に「市民ニーズ」という言葉がございます。そして2段落目の後ろから2行目に「住民ニーズ」という言葉が出てきます。この「市民ニーズ」と「住民ニーズ」という文言が一緒なのかということについてはいかがでしょうか。

所管：文言の統一がされておりません。「市民ニーズ」で統一しておきます。

委員：そうしましたら、次に、この方針Ⅲの文章と若者のまちづくり課でつくられた公民連携の文章において、こちらも文言の整合性についてですが、若者のまちづくり課の文章で、上から3段目に「住民ニーズ」とあります。それから、文章の上から2段目の「行政課題」という文言ですが、まちづくり課の文章の上から4行目の真ん中辺りには「社会課題」とあります。あと、上から2行目の「行政のみで解決すること」の「行政のみ」とあるのですが、若者のまちづくり課の文章の4行目の頭のほうに「行政組織だけで将来を据える」という文言があります。これは今すぐ変える、変えないということではないのですが、言い出したら重箱の隅をつつくような形になってしまっていて、非常に面倒なことになってしまいます。ただ、この文言というのは、「等」がついたりつかなかったりという、やはり日本語は非常に難しい部分があるので、文言をできるだけ統一していくほうが好ましいと思います。私はすぐこれを変えてほしいと、そういう意味で申し上げているのではなくて、これから文章をつくる時に、少しでも意識をすることで、統一していかなければならないという気持ちが生じるのが好ましいと考えます。私も文章をつくってしまっていて、従業員であったり社員という言葉を使ったり、使用人という言葉を使ったり、いろんな規程やそのたびに様々な文章をチェックしたり、つくらなければならないことがありました。そのときに文章において、賃金であったり給料という言葉があったり報酬という言葉があったり、容易な言葉ですが違います。違うとそれを突っ込まれます。それで苦労してきたこともあります。そういう部分で、日本語は非常に難しいですから、その辺、ちょっとまた今後お願いしたいなと思います。

あともう1点だけお願いしたいと思います。若者のまちづくり課の文章で、公民連携の背景について最後の行になるのですが、「地域が活性化することを狙うものです」という文言になっているのですが、私は「狙う」というのは、やっぱり後ろ向きの言葉ではないかなと思います。「地域の活性化を目指すものです」とか、何かそのような文章のほうが、私はきれいではないかなと思います。「狙う」というのは隙を狙うとか、何か機会をうかがうような、そういったニュアンスになってくるのではないかなと思いますので、「目指す」という、1つ例なのですが、このような言葉に変えたほうが好ましいのではないかなと思ったもので、申し上げておきます。

事務局：今、委員にご指摘いただいたことは大変大切なことだと理解をしております。多少ではございますけれども、三田市として方針として最終的に出す以上、言葉遣いについては、大変丁寧にチ

チェックをして改善をしたいと思っています。現段階ではこの方針の性質上、各分野でそれぞれ取り組んでいることの情報を1つにしたという形で、今、委員がおっしゃったようなレベルのチェックはしっかりとできていないところがあります。これは他のページでもそうですので、今回は最終回になります。その時点ではある程度精度の高い完成案をお示ししたいと思いますので、そこは改善をして提出をしたいと思っています。

②方針Ⅳ．未来への投資のための財源確保について

会長：テーマで一番固い方針のところになるかと思いますが、どうでしょうか。主な推進項目は5つあるのですが、前半2つが新しい財源をどう確保するかということで、一番目が新しい手法で財源を確保するという、二番目が今持っている財産などを活用して財源確保を進めるというような違いで書き分けていただいています。後半3つというのが適正管理をしますということで、一番目が未収債権をきちんと回収して最適化していきますということ。二番目が受益と負担でバランスをきちんととって最適化していきますということ。三番目がここもバランスに似たような感じがありますが、財政規律とか根拠（エビデンス）に基づいて資源を管理していくということ。大きく分けて2つ、それを方法によって5つに分けていただいています。なかなか難しいというか専門的な内容ですが、いかがでしょうか。

委員：一番下段の「エビデンスに基づき限られる経営資源を適正に配分します」という文章ですが、私にはどういうことをイメージしているのか、もうひとつよく分からないので、ちょっと補足で何か教えていただければありがたいです。

事務局：ここは財源確保、いわゆる財政の章でございますので、これは主に財政のイメージで書いております。行政が持っている資源というのは財政以外のヒトであるとか、財産、モノであるとか、情報であるとかいろいろございますが、財政に関していえば、この資源を一番必要なところにお金の一番必要なところに多く配分する。そのような選択と集中と申しますか、その重みづけをして、効率的にお金を使っていけないと、市民ニーズに応えることができないということが基本です。それを行ううえで、これは過去から当たり前のことといえば当たり前ですが、例えば「この施策にこれだけの予算を使うということは何ぞ必要なんですか」と言われたときに、その根拠を示さないといけない。それがエビデンスは証拠とか根拠という意味ですが、それをしっかり示して、その投資を行うことに市民の納得を得ながら事業を進めていくということが、ここで言っている趣旨でございます。近年ですね、特にこのほかの章で、スマート市役所とか、いわゆる情報技術の非常に早い発達がありまして、例えば昔であれば、その証拠を集めるために、市民ニーズのサンプル調査するのが普通でした。これからの時代は、ビッグデータとよく言いますが、いろんな証拠を集めながら、より精度の高い情報を用いて、その施策を決定するということが可能になる。そういう可能性が高い時代になります。ですので、そういうことも踏まえながら、十分に根拠、実際に役に立つ施策決定をしながら進めていきたい、そのための予算配分を行いたい。そういう趣旨で書いております。

会長：今ご質問をいただいて、私もなるほどと思いながら、テーマ的にはカチッとしたものにはなるのですが、改めてここまで来て、なぜそれをするのかということを書いてもいいのではないかと思います。つまり、選択と集中はただ単にするのではなくて、政策目標を実現するために、予算をつけるにはつけて、つけないところにはつけないという判断をするわけです。詳しく書く必要はありませんが、例えば総計や政策目標の実現に向けてと一応書いてあれば、選択と集中が適切に行われているかどうかの検証も後々やりやすいと思いますので、そういう加筆をしていただくといいと思います。

私から1つ質問ですが、②の市有財産等を活用した財源獲得の中で、情報資産はネーミングライツや市有財産等の中に入るのでしょうか。SNSであれば、適切な人に適切な情報を与えますが、例えばニュータウンに住んでいる人であれば、その情報と一緒にニュータウンの新しい店の広告

を入れてもいいと思います。それは民間企業では普通にやっていますし、ホームページだったら、バナー広告とかも入っていますが、そういったことがこれからいろんな情報ツールを使うと、そこにも新しい広告の場が生まれたりするわけです。個人情報を使っているとか流出するわけではないのですが、このようなことについてはあまり具体的には書かれていませんが、市有財産等に含まれるという理解でよろしいでしょうか。

事務局：この文章では広告料収入等と書いておりますが、従来から市の広報紙等については、事業者から広告を得て、その収入をいただいているところです。それは媒体が違って趣旨は同じですので、今後可能性としては検討していくということで、意味合い的に含まれると思います。

会長：もちろんⅢ・Ⅳも、前回出した我々の意見などのニュアンスを含んでいて、投資のための財源確保とか、そういった文言を入れていただいたということで、どんどん出てくるたたき台の精度も上がってきている感じはしますが、今の段階で何か気になるところはございますか。何かお気づきの点がありましたら、また戻ってきますが、後の議題もありますので、先に進めていきます。

(2) (仮称)三田市行政経営方針(案)Ⅴの検討について

会長：総計25番の行政経営の資料ですが、右側中央の市が取り組むことの①と②が対応していなかったのですが、新たにこちらの①について、ただいま説明いただきました方針Ⅴとして追加いただいています。この6つを行政経営でやっていきますと総計では言っていて、それができるような計画を我々が方針として検討しているわけです。この①のダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包容力)により、持続的に成長する人づくり・組織づくりということがあって、方針のタイトルを見ると、「ダイバーシティとインクルージョンにより」というのが、タイトルから取れていて、その代わり③のほうについているというように、少し変わっているところがあります。あとは総計のほうでは、そんなに詳しく書いてありませんから、主な推進項目の①～⑥で、これらを推進していこうということで、新たにこういう書き方になっています。いかがでしょうか。質問からでも結構ですのでお願いします。

考えていただいている間に私から1点。私、多分タイトルが長過ぎるということを使ったと思うのですが、このままでもいいのではないかという気がします。ダイバーシティとインクルージョンというのは多様性と包容力ということで、③だけではなく全てに関わってきます。①は世代の多様性です。団塊の世代とかニュータウン開発で劇的に市の採用が多かったときとか、そういうことで偏りがあるわけです。それを偏りのある方々が一斉に退職するときに、また大量に採用するのかというところではなくて、世代間の多様性と技術の継承のために毎年一定数を採用する、これもダイバーシティとインクルージョンです。②の成長の循環というのは、スキル、技術の多様性だと思いますし、③はまさしくいろんな女性とか世代とかのインクルージョン、④は働き方もダイバーシティ、多様性です。⑤がデジタル技術の活用、実社会とデジタルの両方で1つの組織にしていこうということで、①から⑤の全てが多様性とインクルージョンの話です。⑥だけ、お金の話なので少しだけ違いますが、全般に総計のタイトルどおりに、ダイバーシティとインクルージョンというのかかってもいいのではないかという気がしました。ただタイトルとしてはちょっと長いです。これはちょっと感想といいますか、感じたところです。それでは、総計の①を反映するにはという視点でも結構ですし、この方針Ⅴをご覧になって感じたこととか、ちょっと分かりにくいところや、ご質問からでも結構ですけれども、いかがでしょうか。

副会長：大きく2点ございます。文言の統一についてですが、今回の人づくり・組織づくりというところで、最初の見出しの1行目後ろのほうに「人財づくり」の財ですが、いわゆる人を財産ということで、財産の財、それからいわゆる材料の材が人材として考えられますが、ここはもう方針の表題であったように「人づくり」でいいのではないかなと思います。これ以下は「財」という字を使っているところはもうないので、かえってややこしいと思います。財産として三田市さんが捉えていらっしゃることはよく分かりますが、他との整合性を見て感じた次第です。また、主な推進項目

の③ですが、最初に「女性職員や高齢職員の割合が高くなることから」と書いてありますが、あまりこういう書き方は少しよろしくないかなと思います。後ろに「また、民間人材、障害者を含む多様な人材を」と出てくるのですが、これは分け方がおかしくて、女性職員、高齢者、あと障害者が先の部分で出てこないといけません。後半は「民間人材」、書くとすれば「中途採用」ですね、それを含む多様な人材ということなので、障害者は後半には入ってきません。ダイバーシティとしては女性、高齢者、障害者というように分けて考える必要があると思います。ダイバーシティとインクルージョンということを書かれているのですが、人材をどのように入れ込むかということについて、少しおかしいと思った次第です。

今回、方針Vが入って非常によく来たのではないのでしょうか。結果的に総計との整合性が非常によく取れて、前回よりすっきりとして見やすくなりました。

所管：先ほど副会長がおっしゃられたとおり、1行目の「人財づくり」の「財」は財産の財で、左下の3行目の「職員の人材育成」の「材」については材料の材になっています。これはあえてこういう使い方をしていたのですが、ここの方針の中では、おっしゃるとおり、分かりやすいように、それぞれ変えていきたいと思っています。また、③につきましては、「女性職員や高齢職員の割合が高くなる」と書いているのは、三田市の職員構造の特性によるものです。50代の職員につきましては、男性9に対して女性が1しかいないのですが、20代になりますと50%以上が女性職員となっています。ですので、女性職員が活躍しやすい環境をつくっていくという目的がございまして、この辺は他市とは少し違った状況が三田市にはあることから、あえてこういう書き方をしているところがございます。また、先ほど副会長がおっしゃったとおり、確かに障害者は女性、高齢者、障害者というくりになるのですが、ここでいう民間人材というのは、中途採用ではございません。他市でもやっているのですが、そういった民間の人材を、民間に職を置いたまま例えば三田市に2年間出向をして、適当なテーマに基づいた施策を進めるために限定的に採用するといった形で民間人材を活用していきたいというのがこの趣旨でございます。ここでいう障害者につきましては、共生条例というのがございますが、三田市の状況で言いますと、今までは身体障害者だけの採用であったのを、3障害（身体、知的、精神の各障害）にも枠を広げてきた、また、会計年度職員における障害者採用も増やしてきました。さらには、その中で障害のある人が働きやすいように、例えば週5日、7時間45分フルタイムで仕事をするのではなくて、週3日、あるいは午前中だけなど、多様な働き方を認めることで市役所でも障害のある人にどんどん仕事をしていただく中で、多様性を求めていくという意図があり、こういった書きぶりになっていますので、そういうことを含めたくて多少修正をしていきたいと思っております。

会長：副会長が指摘された女性職員や高齢職員の割合がという表現が少し問題だということはどういう意味合いからでしょうか。男女雇用機会均等と言いながら、女性とか特定の人だけを取り上げるすぎることによって、何かまた違うニュアンスが出てしまうというようなことなのでしょうか。

副会長：最初に事務局からのご説明ですが、非常によく分かりました。先ほどと一緒に、書きぶりと違ってお答えいただくと非常に分かりやすいと思えました。次に、会長からいただいたご質問ですが、ダイバーシティに関して、世の中でいろいろ言われている部分について、女性職員、高齢者、障害者、その雇用というものが非常にどこも遅れていて、そういう部分で民間企業も含め、より役所が主体となって進めていかなければいけないという圧力が今非常にあります。今ご回答があったように三田市さんも特筆して頑張ってもらいたいということだったので、「割合が高くなることから」と謙遜されずに、もっと「本市ではかなり取り組んでいて、より一層」みたいな書き方のほうがよろしいのではないかなと思います。それと障害者とジェンダーをくっつけるのかなと思ったら、それもちよっとご回答が違って、むしろ前向きな捉え方だったので、こちらについても理解しました。あと民間人材についても民間人で、中途採用の意味ではないという、そのご回答の意味もよく分かりました。なので、三田市さんは既に取り組んでいらっしゃる他の大きな自治体よりも

先駆けているというところにプラスアルファ、よりこうやっていくというところを出されたほうが、逆にいいのではないかなと思いました。

会長：全てを同じ扱いで羅列的に書くのではなく、頑張っているところと、さらにこう進めていくという書きぶりを、またご検討いただければと思います。関連して私から、総計では市の取り組みは6個あって、②はこの方針ⅠからⅤの全部を足して行政経営マネジメントを推進していきますということなので、新たに方針Ⅵをつけ加えるということは考えずに、5つの方針の前文みたいなことで、こういうことを目指していきますというような全体にかかる部分としていいのではないかなという気がいたしました。あと、やっぱりダイバーシティ・インクルージョンという文言は、③に入れたほうが理解しやすいかなという気がしましたので、方針タイトルに無理してもっていくよりは、このままの方針タイトルと③のタイトルということで、構成としてはいいかなと思いましたので、意見を修正いたします。

委員：主な推進項目の⑤に関してですが、見出しに「生産性の向上」という文言がありますが、本文に目を通してまいりましたら、「生産性の向上」という文言はなくて、最後は「組織力の向上を図ります」という文言で締められています。どういう意図があって、見出しに「生産性の向上」という文言を使っているのかよく分からないのですが、単純に言えば「組織力の向上」という形で見出しをつくれるのが自然ではないかと思った次第です。

所管：今委員がおっしゃった通り、スマート市役所というのはいろんなことをデータ化することによって、多くの業務を短い時間でやるという意味合いをもっていることから、生産性という言い方をしていますが、中身につきましては、それらを進めていく職員がまだまだ少なかったりとか、またそういった専門に特化した職員も少ないという中で民間から来ていただいたり、または知識を活かすということでそういった書きぶりになっております。この6つの項目は、私ども人事セクションの方で計画として持っているものを抜粋して少し形を変えた内容でございますので、その辺はまたこういった行革の中身ということでわかりやすいように説明を変えていけばいいかと思っておりますので、その辺また今ご意見をいただいたものをもって、多少なり修正していきたいと思っております。

委員：前段の文言の中に「人財づくり、組織づくりを目指した働き方改革」という言葉が入っているのですが、これは今いろんな制度上の働き方改革という形でやられているような、そういうことを着実に進めていくということなのか、もしくは三田市としての独自の考え方なのか、どちらでしょうか。定年制の問題や、いろんな面で職員の働くための環境づくりみたいなものがどこに入ってくるのか、その辺を教えていただきたいなと思っております。

所管：今委員がおっしゃった内容については、具体的には④の「ワークとライフの相乗効果による職業人生の充実」のところに入っているのですが、この働き方改革というのは、このコロナ禍で、三田市においても在宅勤務であったり、時差出勤であったり、振替休暇であったり、働き方改革の制度上の取り組みは当然やってきているところです。ただ、三田市においては今年度からより積極的に働き方改革を進めていくという中で、そういった制度のみならず、ここに書かれている人材育成であったりとか職場環境であったりとか、いろんな取り組みを相対的に捉えて働き方改革として進めていこうとしておりますので、こういった項目の中では制度上の説明は少し不足していますが、これらを掘り下げていくと全て網羅しているということになります。

会長：三田市独自のものなのかというところは、詳しい制度の説明ではなくて、この前文の冒頭で「総合計画に掲げるまち作り政策を推進していくために」働き方改革を実行するという書きぶりになっていますので、三田市独自といいますか施策に応じた措置を①から⑥までで取っていくということが表現されていると思います。この辺りはこれまでの委員会でご意見とか意向とかを踏まえて、変えていただいているのかなという気がいたしました。

そろそろお時間も近づいていますので、今日、方針Ⅰ・Ⅱの修正(案)から、さらに方針Ⅲ・Ⅳ、ただいまのⅤまで一気通貫でいきましたけども、全体を通して、何かご質問とかご意見など、振り返っていただいいていかがでしょうか。今日は比較的新しい、こうじゃなくてこうとか、これもとい

うような大きなご意見ではなくて、およそ整ってきているので表現をより適切にというか、わかりやすくというようなご意見が多かったかなという気がしていますが、いかがでしょうか。

委員：方針Ⅲの公民連携の推進ですが、その中でいろいろ質問もありましたが、これは発展していくと土地の有効活用とか、またいろいろとそういう面まで入ってくる形になると、いろんな金銭問題とか利害関係が生じてくると思いますが、普通の事業とどう違うのでしょうか。金銭を伴わない、ノウハウだけアイデアだけのお互いのパートナーシップって書いてあるのですが、お互いのノウハウを活用していろんなアイデアを出し合うとか、そのようなものであればいいのですが、いろんな事業をやるということになると、お互いに甘えとか、そんなことが発生しないのでしょうか。あまり深く入っていくと、何か公益企業と同じようなことになっていくような感じがします。その対等なパートナーシップっていうのがよく理解ができないのですが、ある意味やはり民間事業者の地域貢献、社会貢献という中で、行政と何かできるような、そういうことをこれから考えていくということのほうが、理解しやすいかなと思います。

もう1点は、市役所のスマート化について、昔は市役所に人が集まっていくとか、いろんな人との交流とか、市役所に人が来てもらえるような市民の広場があって、市役所を訪れてもらうほうが活性化しているみたいなことがあったわけですが、スマート化を進めることによって、市役所には来なくていい、来てもらわなくてもいいという後ろ向きのメッセージが、市民に誤って伝わらないでしょうか。

所管：公民連携の件で少しご説明させていただきます。ご指摘のとおり、公民連携の類型の中には、民間企業に無償で行っていただいて、それを行政の活動に活かしていくといった内容もあります。公民連携の実例で3つ挙げているところのいずれも民間事業者に無償で行っていただいているところです。それとは別に、あるサービスを行政と民間がともにつくっていき、そのサービスを最終的に行政が導入するといったことも考えられます。導入というのは金銭の負担を伴って導入することです。あるいは、三田市の道路上で無人運転バスの実証実験であるとか、そういったことをするために行政がその舞台を整えるために、ある程度の支出をするといったようなことも考えられます。目指す公益の実現のために、その時と場合によりまして、民間と行政との費用分担をきちんと図りながら、やっていくことも考えられております。公民連携は、いずれにしても手段でございますので、様々な類型が考えられると思います。

所管：先ほど委員のおっしゃいました、行かなくてもよいということと、あと考え方として、市役所は人が集まってこそ活性化しているのではないかという考え方についてですが、今回行かなくてもいいという形で書かせてもらっているのは、なかなか時間を取れない方が増えてきている現実がある中で、これまで窓口で相談しながら決めてきたケースや、住民票をただ取りに来るといったケースなどのことです。もちろん、いろんな世代の方がいらっしゃると思いますので、その中で全て行かなくてもいいという形にもっていくというわけではなく、手法として市役所に来てやらないといけない手続きとか、相談に乗って、説明を聞きながら着実に進めていく手続きもあれば、特に若い方だと、スマホで申請しておけば家で手続きが完了するといったようなところで、平日に時間が取れないんだったら休日を利用する、もしくは仕事から帰ってその時間を利用するなど、様々な年代層で、時間の使い方が違う方もいらっしゃると思いますので、そういった方に対応できるような形で手段を増やしていくということで、今回こういった形にさせていただいている状況でございます。

所管：少しだけ補足で申し上げますと、今押印廃止ということでいろんな市役所の手続きについて、今まで全部印鑑を押していたものをできるだけ廃止していこうと、全体で取り組んでいるところで、三田市もそれに合わせて、そういったものについてはできるだけデジタルで申請できるようにしていこうとしています。簡単に言うとデジタルでより便利にしていくという動きでございます。

会長：なかなか説明が難しくなっていますが、私は思ったのは方針Ⅲの前半のところですが、公民連携において財政面とか、お金に関するところが書きにくくて、表現を相当消していると思います。

そこはちゃんと民間のノウハウの中に経営ノウハウというものがあり、経営がうまくいくことによって民間企業の手で税金ではないお金を集めて、企業も儲けて持続して事業を続けながら公共のサービスも向上するというような書き方をしてもいいのではないかという気がします。お金の部分を遠慮しすぎて、何かアイデアだけもらうというような表現にしてしまうと、どうしても大丈夫かどうか、損得とか民間企業から出るのではないかというような懸念が絶対出ると思いますので、そこは簡単なことで結構ですので補っていただくといいかなと思いました。

あと、後半のデジタルでやっぱり市役所が主役ですかという点なんです、これについては一応最後から2～3行目に、デジタルデバイドの解消に向けた取り組みとか、安心で便利な市役所窓口のワンストップサービスと書かれています。ただ、デジタルに弱い方がデジタルデバイドの解消と言われてわかるかという問題がありまして、総合計画の資料には※印で補足ですが、情報格差をなくすということが書かれています。ですからご懸念の、そういったことに弱い方とか使い方がわからない人もちゃんとできるように、デジタルだけじゃない方法をとりますということは書いているのですが、書き方がそもそも難しいということなので少し表現を変えて意図が伝わるようにしていただければと思います。

あと、市役所まで来ないといけないことに対する否定的な意見は他の会議でも何回か聞いています。特に田園地域にお住まいの方は、じゃあわからない人は市役所ありますからと言われても非常に遠いし、余計に大変だということはよく聞きます。ですから、また表現を検討いただいて、せめて市役所窓口のワンストップじゃなくて行政窓口のワンストップぐらいできないでしょうか。ニュータウンのどこかでもやるし、田園地域のどこかの支庁でもやるかもしれませんから、そういうのうちのアクションプランの選択肢を広げておくためにも、どうなるかわかりませんが、一番効率的なのは1ヶ所で集約というのが効率的ですから、そういった選択もありうるのですが、いろんな方法があるということの余地を残すように、行政窓口のワンストップぐらい、ちょっと曖昧かもしれませんが表現をご検討いただければと思います。

全体を通してよろしいでしょうか。そろそろお時間がきていますが、次回もまた修正はできますので、これだけということ残っていればご意見いただくのですが、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。では、いろんなご意見いただきましてありがとうございます。以下、新しくつくった方針Vまで協議が円滑といたしますか、十分できましたことを御礼申し上げます。では、内容につきましては、あまり大きなこと、根本的に変えるような意見は今日はいただかず、表現でより適切に分かりやすくということでお伝えしましたので、そういった修正を進めていただければと思います。ありがとうございます。

6 その他

<今後のスケジュールについて…次回は10月3日14時から開催>

7 閉会

<井田財政課副課長の司会により閉会>

以 上