第52回豊岡市行財政改革委員会会議録(要旨)

開催日時　　2020年７月20日（月）午後１時30分～午後３時35分
開催場所　　豊岡市役所　３階　庁議室
出席委員　　石原委員長　中田副委員長　伊藤委員　上田委員　倉橋委員
　　谷垣委員　仲井委員　中島委員　西村委員　水嶋委員
参加職員　　市長　副市長
　　政策調整部長
　　政策調整部次長兼公共施設マネジメント推進室長
　　財政課長
　　人事課長　人事課参事
　　事務局：政策調整部参事　政策調整課参事　政策調整課職員２名
傍 聴 人　　３名

《開会》
《辞令交付》
《写真撮影》

市　　長：　皆さん、今回はこの委員を引き受けていただきまして、ありがとうございます。第４次行革という、ある意味大変難しい課題です。ぜひ皆さんに積極的なご意見をいただきながら、一緒になってこの行革を進めていければと思っています。

今、コロナ一色のようなことですが、時々このコロナとの戦いが戦争に例えられることもあります。比喩がいいかどうかは別として、それに倣うとすると、私たちにとって敵は大変に強大です。しかもよく見えない。得体の知れない大変強い敵である。対して、私たちの豊岡というのは、非常に少ない兵力、人員です。兵力も兵器も本当にわずかである。したがって、この戦いをするにあたって、決めたことがあります。無駄打ちをしない。夜の木々の風の音に驚いて、一斉射撃をするようなことは絶対しない。あるいは、敵の諜報者を見つけたからといって、全軍出動というようなことはしない。どこが急所なのか狙いを定めて、その限られた兵員というか、兵力、資源をそこに集中して、できるだけ被害を小さくして生き残る。こういったような方針を立てています。具体的に、もちろんその時に応じて、急激な政策を打っていく必要があるのですけれども、しないと決めたことが２つあります。

１つは、市民１人１人にとって、わずかな給付であるけれども、全

部集めると大きな額になるような政策は打たない。お１人お１人に例えば1,000円差し上げるというのは、ないよりはましですけれども、コロナが私たちに及ぼしている悪影響から言うと、本当にわずかなことですから、ほとんど効果がない。けれども、全市民から見ますと、相当な金額になる。こういったことはやらない。

もう１つは、多くの方々にいろいろな影響を与えているのですが、経済的な影響に関して言うと、ほとんど影響を受けていない企業や人たちもあります。あるいは、公務員も給料が別に減っているわけではありません。むしろ儲けているような企業だってあります。もちろん、本当に困って、大きな打撃を受けているような企業群であるとか市民の皆さんもおられます。一律にやるということはしない。困っていない人たちに対して、何か手当てをする余力があるのであれば、むしろ本当に苦しんでいる方々のほうに、その資源を集中する、こういうふうに決めています。

例えば、どんなことがあるかというと、兵庫県のほとんどの自治体では、水道・下水道の基本料金を無料にするということをやっています。多いところでは６ヵ月間ぐらいやる。豊岡市はそれをやりますと、どのくらいの金額になるかと言うと、ほとんどの家庭は１軒あたり1,200～1,300円です。下水道の基本料金は660円、それから、水道の基本料金は口径によって違いますけれども、いちばん小さい口径、86％の市民がそこに属します。704円か、そのぐらいです。両方合わせても1,300円程度。けれども、１ヵ月それをやりますと6,000万円です。６ヵ月やると３億6,000万円。お１人お１人には1,300円が６ヵ月間。ハッピーはハッピーですけれども、おそらく仕事を失った方々にとってみれば、ほとんど焼け石に水。けれども、市役所は３億6,000万円支払わなければいけない。こういう使い方をしないということです。

今、現に仕事を失って、住む家がないとか暮らすお金がないという方々に対して、いろいろな手当てをするということは当然です。経済的な困難というのは、経済が動いていないという、まさにそこにありますので、そこから、例えばアルバイト先がなくなってしまったとか、非正規の方々が仕事を失ってしまうとかが起きていますので、今現に困っている方々に対して、手当てをするということをやりながらも、いかに経済を回すか、そこのところにできるだけ豊岡市のエネルギーを費やすというふうにしています。

そんなことから今、STAY豊岡ということで、市民が市内宿泊施設に

泊まると半額補助をするという制度を設けていますけれども、実は豊岡で外貨をいちばん稼いでいる産業群・企業群というのは、宿泊なのです。観光が止まってしまっていますので、もちろん、従業員の方々も大変だし、酒屋さんも魚屋さんも肉屋さんも八百屋さんも、果てはおしぼりの店まで仕事が全然ない。タクシーもまったく動かない。ここを動かすことによって、かなり波及効果が大きくなるのではないか。

飲食も豊岡にとって、非常に大きな波及効果を持っている産業群ですので、こちらのほうはEAT豊岡ということで、今30％のプレミアム付きの飲食券を売り出して、こちらのほうはかなり使っていただいているみたいです。今後ともそういった対応をしていきたいと思っています。同時に、政府のほうはシングルマザー・シングルファーザーが特に大変だということで、支援策を打ち出していますけれども、豊岡市は加えて、父親も母親もいるけれども、非正規とかで所得がほとんどシングルマザー・シングルファーザーの多くの方と変わらないような方々がかなりあります。その方々についても同様の支援策をすることにしています。

生まれた子どもが４月28日だと何もないのかと、不公平だとなりますけれども、しかしながら、豊岡市はどこかのまちのように、来年の３月31日までに生まれた子ども対しての10万円を払うということはしないというふうに決めています。どこかで線を引けば、必ず次の日の人が出てくるので、永遠に不公平はなくならないということがあります。

同じように、子育ては大変ですけれども、少なくともコロナによる悪影響によって、経済的なダメージを受けている人はもちろんおられるけれども、そうでない方もおられます。そうでない方も子育ては大変なのですけれども、コロナ対策ではない。なので、もしやるとすると、コロナによって経済的なダメージを受けている方々に対して、集中すべきだということで、一定の所得以下の方々について、支援をすると言っているところです。何が正しいのかということは、本当に後で振り返ってみないと分からないのですけれども、私たちは少なくとも今、目の前のことだけは明確に決めた上で、コロナ対策に向き合っていきたいというふうに思っています。

行革の観点でも、もうすでにいろいろな豊岡市としての考え方をまとめてはおりますけれども、しかしながら、このコロナの中で見えてきたものがたくさんあります。必ずしも職場にいなくてもいいのでは

ないかといったこともそうです。あんなにたくさんあったイベントがなくなって、何か世の中が困ったかと言うと、ほとんど困っていないイベントもいっぱいある。けれども、その準備だとか当日だとかは本当に大きなエネルギー、予算だけではなく、職員のエネルギーでありますとか、関わっていただく市民の皆さんのエネルギーだとかがいっぱいあって、でも、なくなっても何も困らないこともかなり見えてきていますので、コロナによってもたらされた視点も入れながら、私たちのまちの行革を進めていきたい、そんなふうに考えているところです。

それぞれのバックグラウンドがおありですので、その知見を生かすような気持ちで、あまり硬くならずに、こんなことを言うと専門家が笑うのではないかというようなお気遣いはまったく無用ですので、そういうようなお立場の意見を本当におっしゃっていただいて、みんなでその意見を合わせていって、協働して答えを見つけていく、そんな委員会であればいいなというふうに願っているところです。いろいろとお世話になりますがよろしくお願いします。

《委員紹介》

《市長退席》

《職員紹介》

《委員長・副委員長選任》

政策調整課参事：　委員長・副委員長の選任でございますが、条例の規定により委員の互選により選任することになっています。選任についてご提案がありましたらお願いします。

委　　員：　当初の委員会からお世話になっている石原委員に委員長、中田委員に副委員長をお願いしてはどうでしょうか。

政策調整課参事：　ほかにご提案はありませんか。

なければ、ご両名にお願いしたいと思いますが、よろしいですか。

(「異議なし」の声)

では、委員長に石原委員、副委員長に中田委員に決定しました。どうぞよろしくおねがいします。

委　員　長：　ご推挙をいただきまして、委員長にまた改めて就任させていただきます石原です。どうぞよろしくお願いいたします。私は大学のほうでは、ビジネススクールで修士と博士の社会人を対象とした教育に、そこのみの教員でございますが、専門が自治体の経営と大学の経営と病院の経営ということで、豊岡の場合ですと、今度大学もできますし、３件とも関心のあるような案件があるということで、お伺いさせてい

ただいております。副委員長とご一緒させていただくのも50何回になりましたので、委員長・副委員長同士は忌憚なく、忌憚なく以上に、ストレートにご指導いただいておりますので、第４次はくれぐれもしゃべりすぎないようにというご指摘も１週間、２週間前にいただきまして、そんな言うこと聞くものかという気持ちと、謙虚にやらなければいけないという気持ち半々で進めさせていただきたいと思います。拙い進行になってしまうかも分かりませんが、どうぞよろしくお願いいたします。

副 委 員 長： 第３次に引き続きまして、副委員長ということで仰せつかりました。先ほど自己紹介で申し上げましたように、簡単なお話ではありませんので、何ができるのかと常々思いながら行革委員をさせていただいていました。

第１次が2006年で、14年前ということになるのですが、補助金とか助成金を見直そうということです。１市５町が合わさった２年後ぐらいなので、それぞれがいっぱいの補助金・助成金があり、それを適正なものにしようということで、言葉は悪いですがカット、カットと、これは少し半減させましょうというようなかたちでやりました。非常に分かりやすい、数字にも出てくるものでした。

それから、第２次はいろいろありましたけれども、代表的なのは事務事業評価です、市の職員の方が実際何をされているのかという仕事そのものを見直そうと、これはもうしなくていい、あるいは、これは重複しているから、片方を残して片方はしなくていいのではないか、あるいは、そこまで丁寧にしなくてももっと簡素化してもいいのではないか、というようなことで、仕事の見直しみたいなことを第２次でやりました。これも数字に出やすい、非常に目に見えて変化していく、こういう行革でした。

第３次あたりから何か有効と思えることをやりましょうみたいな、ちょっとニュアンスが変わってきました。言葉は悪いですけれども、行革するために行革委員をやっているみたいな。本来ですと豊岡市の大きな課題とか、あるいは、将来起きうる問題に対して、どのように向かっていくかという、そこが目的なわけで、目的と手段が逆転して、行革やれと市長が命令して、何かしようかなみたいな、このようなことでははっきり言ってお付き合いできませんよと。やはり市がどうしたいのかということをしっかり示して、あるいは、我々市民の声を聞いて、じゃあそれをやろうという強いミッションというか、そういう気持ちを持たないと。そこに微力ながらこの委員がどのように関

われるか、そのような思いで第３次をやっていました。

そして、今日ここに第４次が始まるということですので、そんな経緯で、今日は資料もあるようですので、後で説明もあると思いますが、大変難しいですけれども、新たに今日新しいメンバーがたくさん加わっていただきましたので、大いにご意見を出していただけたらと思います。それから、委員長もおっしゃっていましたが、こんなことは今さら聞けないとか、第４次から出ているので、こんなことを聞いたら、もう話が終わってしまっているのではないかとか、そんなことは一切気にせず、何度でも分からないことは分からないと質問していただいたら結構です。私も未だに分からないことばかりで、行政用語というのは本当に民間で使う言葉と全然違います。何回聞いても私も理解ができないので、私もその辺をエスコートしていきたいと思っています。こんなことを聞いていいかしらなどと思わずに、何でも発言して、質問していただいたら結構ですので、安心して発言していただけたらと思います。そんな役目が副委員長の役目かなと思って、させていただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

《議事》

政策調整課参事：《資料１　説明》

委　員　長：　非常にシンプルな１枚ものの資料ですけれども、上のビジョンのところ、民間企業で言うと、例えば経営理念とか、大学でしたら、例えばスクールモットーですが、それを実現するために、こちら左側ではマネジメントの仕組みで、改革を関わっていこうというのがこの委員会の目的かなというところでございます。何かご質問等ございましたら、どうぞ遠慮なく。

委　　員：　資料右側一番下の行で、「やめる・見直す・助け合う」となっているのですけれども、「やめる」のは何かマイナス的な文言になっているのですけれども、この点を教えていただけたらと思います。

政策調整課参事：　確かにおっしゃるとおり、「やめる」というよりも「しない」ということだろうというふうに思っております。今までやってきたけれども、この事業は効果が少ないから「しない」というふうなことを検討しようということです。

委　　員：　左下の「４億円／年度」は、たぶんゴールとして目指しましょうということを書いておられると思うのですが、冒頭で市長が、コロナで大きくいろいろなことが変わる可能性があるとおっしゃっていたので、ゴールとしては変わる可能性があると思ったらよろしいのでしょうか。

副　市　長：　今も大きく動いていて、目標が変わる可能性があります。ただ、今、将来的にいろいろ思っていることは、目標を見直す可能性は、私たちとしては考えられないというふうに思っています。むしろ、今後はより国のほうも大きな財政出動をしていますので、財政はより厳しくなるだろうと思っています。その中で、さらに高い目標を設定し、強く見直すという可能性があるかもしれませんが、今現在において、この４億円というのを目標にやっていきたいと思っています。これは非常に高い目標というふうに思っていまして、まずはこの４億円をしっかりと達成することが我々のミッションではないかと思っております。

委　　員：　ということは、基本的には４億円を目指すけれども、途中で変わるかもしれませんということで理解すればよろしいですか。

委　員　長：　これは副市長、コロナがなくても４億円、そういう理解ですか。コロナのことはひょっとすると国とか県から、要は補助があるかも分かりません。けれども、市長がおっしゃったように、県とか国の補助とは別に、市として単独で何かコロナ対策しようとされれば、この４億円は達成できなくなっていく。だから、これを下回ることはなくてという、いわゆるミニマムの金額ということですね。

副　市　長：　そうです。

副 委 員 長：　この１年４億円の根拠は後で説明があるのですね。要するに、16億円を４年でという話は後で出てきますか。

政策調整課参事：　はい、後ほど説明いたします。

副 委 員 長：　そこでまたコロナと関連するようでしたら、また議論できるかも分かりません。

委　　員：　この効果４億円というのは、共創、歳入確保、歳出の効率化、職員改革の４つ全部トータルした効果額という意味で、それは別にコストを削減するとか、売上を上げるとか、そういうこともすべて含めての効果額ということでよろしいですか。

政策調整部参事：　この４億円ですけれども、歳入を増やしていく、収入を増やしていくことと、今のコストというところの削減をしていく、この２つを合わせて４億円を目指そうと思っています。

委　員　長：　役所の場合はなかなか売上を増やすというのは無理なのです。それから、歳出の効率化といっても、例えば借り入れている借金、これは地方債ということですが、それのいわゆる元本と金利は、いわゆる金銭債務ですから、確定額ですね。人件費も確定額ですね。それから、義務教育とか生活保護の分も必ずしなければいけない。一般的な自治

体で、それぐらいで歳出の95％ぐらいあるので、削れないです。なので、行革の委員会をする。ということで、結局、この共創してと言いますか、お金でできないところは特に官と民が連携して、何某かやっていこうとか、まずそういうふうな工夫ができないかということ。それから、決して人件費というだけではなく、働き方改革というのが今言われていますので、無理して残業に関わっておられるようなケースがあるとすれば、やめるというのは人が辞めるというよりも事業をやめるということですので、市民の皆さんのそれほどニーズのない仕事に職員の皆さんがべったり張りつくと、それはやめたほうがおそらく市民も納得されるでしょうし、職員の皆さんも早く帰れますし、役所的に言えば、人件費もいささかですが削減できる。しかし、なかなかルービックキューブみたいに、どこか動かせば別のところが変わったり、その組み合わせを考えていくのが行革というところかなと思います。

副委員長：　先ほどと重複しますが、４億円というのは、歳入を増やして歳出も減らして、プラスマイナスで４億円と。ざっと言えばそういうことですけれども、委員長がおっしゃるように、売上げが伸びるような感覚ではないわけですから、強いて言えば、ふるさと納税をもっと上げようみたいな、これも歳入ですから、そういうお話を３次でチラッとしていました。そんなイメージです。だから、各課とも減らせ、減らせだけではないのですけれども、でもそれが結構大きな力にはなるわけです。

事務局：《資料２・３・４・５　説明》

委員長：　今日は理解を深めていただこうという主旨でございますので、どんな質問でもどうぞよろしくお願いいたします。

委員：　何点か現状認識について、私も初めてですので、これまでの行財政改革の経緯というところで実は疑問に思ったことがあって、質問をさせていただきます。例えばこの人件費総額のところが、2005年102億円、2018年80億円となっていますが、どうも伺うと、2006年の時点では、87.7億円だった。合併して直後には人件費が下がって、段階的に21％落としてきたように見えるのですが、実は2006年から2018年では7.7億円で8.8％が落ちているというような事実があるということを、単に事実確認でございますが、そういうふうになっている。

先ほど申し上げた４億円の話ですが、市長が冒頭、組織のあり方とかがこのコロナによって変わるのではないかと、そういうことであれば、そもそもこの４年間で４億円／１年ではなくて、実際もっと少な

くて年間の固定費、分かりやすく言うと人件費をちょっと下げることによって、実は４年間で16億円も下げなくても、持続可能な組織を構築できるのでは、という意図でご質問させていただきました。であれば、冒頭の市長の話のとおりであれば、もう少し違った考え方があってもいいのではないかというふうに思いました。一般の歳入が314億ぐらいですか。大体４分の１程度が人件費ということでありますので、その辺の先ほど資料にも時間マネジメント、非常に前向きなことがありましたけれども、これの場合でも組織の再編というところを推進していけばいいのではないかと思います。

政策調整部参事：　４億円という数字の根拠は、人件費の削減も含めての４億円ですので、人件費を除外すれば４億円要らないのではないかというご指摘ですが、人件費を含めて４億円を達成したいというふうなことでご理解いただけたらと思っています。ただ、組織の見直しというふうなことを含めてやったらどうかということでございますが、組織につきましても、第４次行革の施策の中に含まれていますので、併せて今後検討していきたいと思っております。

委　　員：　この人件費も含めてだということはわかっていますが、一番大きな経費の部分を削減すると、実は４年間で16億円ということをしなくても、例えば３億5,000万円とかでも経常的にかかる経費が減ってきますので、１年で４億円を必ずしも削減する必要がないのではないかというような趣旨です。

政策調整部参事：　４年間というのは、今の収支の見通しを４年間で平均して、１年当たり４億円となりますので、人件費の分、組織を見直せばそれは減るのではないか、組織を見直すなら、人件費の削減ができる、その４億円の中に含まれるということになりますので、それも合わせた上で４億円というふうなことで考えていただけたらと思います。組織の見直しということも財政効果につながれば、それは十分４億円の中に足されていくというふうに考えていただけたらと思います。

委　員　長：　例えば人件費が初年度5,000万円減るとするでしょう。次の年は、もちろん、それは固定部分ですから、人件費は翌年も5,000万円減るのですが、人件費を減らせる分、諸々のものも減るのではないですかということですよね。

政策調整部参事：　どこまでその影響が及ぶかということは、測定することは難しいかと思いますが、もしもそれがどんどん広がっていって、４億円近くになれば、それはそれで一定の効果があるということになりますので、しっかりやりたいと思っています。

委　　員：　経常的な経費で、この期間だけで削れる経費というのがあると思うので、人件費というのはずっとかかる経費ですね。そこを削れると経常的な経費が減るので、４億円の中に短期的な経費が入っているのかなと。すべて経常的な経費なのか分からないのですが、ずっとかかっていく経費が少し減るのであれば、仮に４億円であっても持続可能ではないのかなと思ったので、それを申し上げただけで、今後議論させていただければと思います。

委　　員：　資料３の年間４億円必要で、2020年から12年先まで載せているのはすごいなと思います。うちの会社なら３年先でもよく分からないです。なんでこの2020～2023年と同列でマイナスになっているのかというのがこれだけでは理解できないというのと、人件費でいうと、うちも３年間で10％削ってみたりしていますが、そこで大切なのは、ICTとか効率化とかの物件費も介入してくるんです。なので、人件費の話をするときというのは、物件費も大きく削っていますが、削った中でシステム費用を拠出して、人件費を削っていく、そういうことも考えておられますか。

財政課長：　最初に、2032年まで載せていることについて、これは一定のルールで、例えば市では○○年後以降は○○％ずつ減っていくとか、人口も翌年には前の年の○○％減っていくとか、物件費や修繕料などがかさむので○○％ずつ伸ばしていくという、そういったルールで、ずっと積み上げていますので、言ってみれば半永久的に伸ばせると。ただ、伸ばせば伸ばすほど精度が悪くなる、そういった性質のものでございます。あくまでも計画ではなく「見通し」ということで、進んでいけばいくほど精度が低くなる傾向が見られるようになる内容だというふうにご理解いただけたらと思います。

次に、2020～2023年あたりの大幅な赤字ですけれども、これにつきましては、上下水道ですとか、豊岡病院等に対する繰出金や負担金の現時点でのピークであったり、教育用の情報機器の整備、さらには、消防の指令システム、119番通報があった後、救急車や消防自動車の手配を作るようなシステムがあるのですけれども、そういった大型機器の更新が2020～2023年にピークを迎えておりますので、赤字の幅が広がっているというようなところでございます。

委　　員：　それは、見通せているものだけ足して赤字になっていて、2024年以降も大きなものがあるかもしれない。それを反映していないからマイナス幅が小さいだけであって、思ったよりも極端にもっと減ってきたり、状況が悪化して、もっと厳しい状況があるという認識を持ってい

た方がいいんじゃないかと思います。

副　市　長：　おっしゃる通りだと思います。今後おそらくいろいろな福祉施策とかを拡充すると、それにより予算が増えてくる可能性がありまして、それを見えているものだけでできるだけ数字化して、長期の財政見通しとしていますが、これよりも悪くなることも十分考えられるというふうに思っています。それから、ICTのお話もいただきました。人件費を削減するために、1つはICTを使わずに、少なくとも仕事が能率的ではないとか、戦略的ではないものはやめるといいますか、仕事自体を見直す、そういった考え方が１つあります。もう１つは、ICTによって、合理化するということも今後は考えていかなければならないと思います。今、市の情報推進課というところに、ICT推進係を作りました。そこで、今の行革のメンバーと、外部のICTの専門家を、アドバイザーとして招いて、スマートワークラボという組織を作って、彼らと一緒にいろいろな仕事をICT化していって、合理化しようとしています。ただ、これは逆に言うと、ある意味、投資を伴うものでして、一概にすべて合理化になるわけではない。一方で、今サーバーを持ってICTを運営していますけれども、サーバーがパンクしてしまう恐れもある。そういった面では、全体のICTのコストを下げるという二面の方向をもって今後は検討していきたいと思っています。

委　員　長：　経営者お２人がおられる前で恐縮ですが、結局、役所で仕事をしていくときに、人の問題と、例えばビジネススクール的に言うと、人的資本・情報資本・組織資本とあるのですが、人の人的資本と、情報化することによって効率化できる、いわゆる情報資本があって、役所は何をするんだというのに合わせて、人も情報も組織も構築して、その組み合わせが経営だと思うのですが、その時に役所の禁じ手、つまり、できないのが人を減らすということができないですね。いわゆる公務員ですから。人を減らしていくのはできないので、情報化投資して、情報が効率化したときに、いわゆるジレンマなんですが、こっちで人だけ残って、お金だけを払わなければならないという問題があるので、行政がいつもスピードが遅いと批判されるのは、もし人間を減らすのであれば、正規の方が自然退職していくのに合わせて、３分の１、４分の１退職補充というようなかたちで、それと合わせて情報投資を考えていかないと、ペイしない。むしろ、ますます悪化するんですよね。その代わりとして、市民サービスを犠牲にするのであれば、これは一瞬にして上に上げていくことができるという、そういう弾力性はあるのです。

例えば、豊岡市民会館でもそうですが、老朽化してきて、建て直さなければいけないのですが、去年やるか今年やるか、10年後にやるかというのは、政策の判断ですよね。それを先に延ばしていけば、これはもちろん数字は良くなるんです。ところが、最近はそれもできなくなってきた。つまり、施設とかインフラの老朽化がもう極限までいっているので、直さざるを得ないという状況なのです。いちばん端的なのが日本全国の状況でいうと、水道と下水の土管なのです。ひどいところは、水道の漏水率が２割を越えているので、浄水場で100トン作っても、蛇口に出るのは80トンだけで、20トン漏れているのです。下水も土の中ですから分からないところに漏れているわけです。更新投資をせざるを得ない状況になってきたので、投資を少し先に延ばすという経営判断ができなくなってきている。おそらく、財政課長は、それを踏まえてぎりぎりのタイミングでこういうふうなやり方をしておられるのかなと思います。

豊岡市が親会社で、一般会計というのは、要はお父さん・お母さんの財布ですね。国民健康保険から下水道までは、言わば子どもさんの財布で、子どもさんが赤字になったら、お父さんが補うということですね。ところが、そのお父さんに弟さんがいて、弟さんが北但で、弟さんも一所懸命やっているけど、「ちょっと悪い、お兄ちゃん、貸して」と言われたら、行かざるをえない、そういう構図です。我々がやるのは一般会計のほうですが、しかし、この一般会計から豊岡病院に相当のお金がいっていますし、それから、ゴミ処理というのは、通常一般会計でやるのですが、豊岡の場合は独立させているので、ここはお金を負担するのも仕方ないですし、水道だって下水だって、これはいい加減なことはできません。介護保険は高齢者が増えてきたら、いわゆる地域包括ケアの問題が出てくる。後期高齢者もそうですね。国民健康保険は、豊岡のように宿泊業をされている方が非常に多ければ、いわゆる都市部と違って、国民健康保険の方の割合が大きいと思うので、そこで料金の徴収が漏れるとか、あるいは、費用がたくさん発生すると、一般会計で赤字を補わなければいけない。それに今申し上げた、どうしても直さなければいけない老朽化の施設の問題とかインフラの問題とかが出てくるので、辛いですが、使用頻度が減ってきた、ストレートに言えば、小学校の統廃合の問題であるとか、それから、例えば城崎の温泉街を発展させようとしたときに、一般会計にお金がないので、例えば特定目的税というかたちで、例えば宿泊税ですよね。宿泊税はいただきますけれども、全額城崎温泉の発展に使うと

いうルールで。他には使えませんので。そういうふうなものをいろいろ考えて言っているのですけれども、例えば、この間も市長さんにお話しさせていただいたのですが、豊岡病院って、サービスかなりいいと思います。私は医療経営もやっていますが、このあたりの病院の環境というのは、ドクターヘリの話も含めてですが、非常に良いと思います。ところが、その分お金が出ているのですね。もうかなり出ている。すごいお金が出ているのですが、しかし、それは今回の行革の議論ではありませんし、というようなところでどうするかと言うと、結局、絞られてくるのが人件費、つまり、今ここで働いている方たちが、要はそれをどう効率的にしていくかというところで資料を作られているということでよろしいですか。

政策調整部参事：　はい。

委　　員：　初めて参加させてもらうので、分からないことが多々あるのですが、先ほど言われたように、いちばんの削減する部分というのが人件費ですけれども、今回いただいた資料のなかに、人件費について、資料３の４枚目のところには、13年間で削減というのが出ているのですが、行革の第１次が始まってからずっと取り組まれていることであって、細かいところがちょっと分からないです。どれくらい、この行革が始まってから削減されているのかとか、その辺の動きが分からないので、できればその辺をざっくりと教えていただけると有難いです。それと、削減率、どういう感じで減っているかによっては、それがマックスなのか。要はどうしてもかかる人件費というのは絶対あると思うので、それがICTなどで補える部分もあると思うけれども、もっと減らせるという認識をお持ちなのかということをお聞きしたいです。

人事課長：　人件費という部分については、まず何がいちばん大きく影響するかと言うと、職員の数。あとは１人１人の給与の水準が総合的に影響を与えてくるというところです。職員の数については、合併したときに200人減らすというところでスタートして、2014年度職員数882人ということで、約190人減ったような状態です。そのときに、これ以上職員を減らすと事業に影響が出る。特に当初は各地域の振興局をもっと仕事も少なくして、人員配置も少なくしてという計画だったのを今の状態、振興局という形で地域独自の事業をしたり、災害対応できるようにしたりということで、振興局には当初の予定よりもたくさん人を残しているという状況がございます。人数としては2014年度の状態を基準にして、その後、ほぼ変わらずに推移しているというところで、

その効果も含めたところがこの22億円というような状況です。

給与の水準の話ですけれども、水準の話をするときによく出るのは、国家公務員の水準と比べたときにどうかという話で、ラスパイレス指数というものがあります。国家公務員を100としたときにどうかということで、現在の豊岡市の職員については、95.3という水準、国家公務員の平均の給料と豊岡市の平均の給料を比較すると、約11,000円低いという状態で推移をしてきています。これも合併のときに、あまり職員の給料の水準が高くならないような、低い状態に抑えた仕組みを作って、それでずっと運営してきております。

あとは、毎年時間外勤務の削減を今後とも取り組んでいかなければならないということもありますが、災害対応であったり、復旧事業が入ってきたりとか、こういうことでも大きな影響を受ける部分もございます。基本的な通常業務の部分での時間外については、事業の見直しの中では…

委　員　長：　すいません、もうすこし簡単に発言を。たぶん、委員にとって辛いと思いますよ。

委　　員：　イレギュラーなプラスアルファというのは分かりますが、時間外勤務が未だに結構あるという認識で、そこをもっともっと減らしていくという感じだと思ったのですが。

人事課長：　地方への権限委譲等もあって、国・県がしていたことを市でしなくてはいけない、そういう業務の増加もあります。どうしてもこれまでから時間外勤務をして、こなしてきていた部分もあります。ただ、この仕事の仕方そのものを、これまでのやり方でいいのかということもあります。そこは時間外勤務を抑制するような仕事の仕方を今後やっていくなかで、取り組んでいこうと思っています。

委　　員：　よく思うことがあるのですが、例えば予算を決めて取るじゃないですか。それを来年度に持ち越さないために、１年で使い切ってしまうということをされていると思います。最後のところでどうでもいいものとか、使わなくてもいいものを買っているということを聞きます。そういうのは、使いきらないとダメなのでしょうか。それを少しでもやめていけば、結構な金額になるのではないかと思いますが。

財政課長：　例えば机を年次的に整備するというとき、今年度が20台、来年20台、入札をしてみると、思いのほか安く上がったということがあれば、前倒しで今年度できるだけ予算を使い切ろうと、そういうことは基本的にあることがございます。それ以外については、昔、道路を掘って何もせずにまた埋めているみたいなことをよく言われた時代が

あったように聞いておりますけれども、基本的に無駄遣いはしないという意識をしているところです。使わなかったら、補正予算で減額してもらうようにしております。

委　員　長：　買うほうは結構、注意されているのですが、おそらく豊岡も検討されていると思うのですが、その課とか部とか、ミクロのセグメントで見るときっちりとやっているのですが、役所全体で見ると、やはり無駄というか過剰になっているケースがあったりします。なので全庁的な、例えばネットワーク、LANなどに、例えば机がこれだけ余っていますとか、そういう類いのもので備品を有効活用して、買わないようにするとか、そういう取り組みもあります。数百万円の効果だと思いますけれども、そういうのにも取り組むところも出てきていますよね。おっしゃるように、それを1つずつ積み重ねた課題だと思うので、ぜひそういう視点で。

委　　員：　先ほどみたいな細かいことがすごく気になります。役場の名称をコロコロ変えられましたよね。あれでどれくらい経費を使っているのかと、私はずっと思っていました。竹野の役場は役場でいいじゃないか。なんで名称を２回ぐらい変えられたのか。お金がたくさん要るのではないかと思っていました。こんなことは人件費の削減に比べれば、焼け石に水ですか。

政策調整部次長：　当時、合併したときには町の役場であり、そこが総合支所になって、振興局になったということがありました。組織を改編するときに名称を変えてきたという経緯がございます。その時に、おっしゃるように銘板を変えようとしたところもありましたが、財政側のほうでは極力そういうことに大きなコストをかけたくないというのが常にございました。ただ、今現在のかたち、〇〇庁舎というかたちで建物をすべて名付けて、これが今現在、当面の最終形だと考えます。庁舎の中に図書館であるとか、コミュニティセンターなどを入れた関係で、建物としては〇〇庁舎という名前で、そこに入っている組織の振興局という名称を最終形として、ここから先に大幅な組織名称、もしくは、建物名称が変わるということを現在は想定していないです。ここから先にコロコロと名前を変えるということがないように努めたいと思っています。

委　　員：　人件費の削減って、一言で書けばこうなると思いますけれども、要は評価の見直しとか、そういった削減というのも結果として、削減になっていくことを目指してはいると思いますけれども、人件費の有効活用ということで、実際にはどういう手法で効率的に人件費を使っ

て、将来に生かしていくかというのを、どういう展望で市役所の方々は考えておられますか。人を育てていくとか、そういうのにも人件費というものがあると思いますし、多能的にいろいろなことを、スキルができる人を育てていく、あるいは、ものすごく深く掘り下げたことが１人でできる専門的な人を育てていくことによって人件費を削減していくのか、どういう展望をお持ちでしょうか。

人事課長：　人件費というときには、人を育てるための研修だとか、そういったことを除いたところで、その人にかかる経費、共済費も含めたところでのくくりになっています。今おっしゃったご質問については、おそらく事務局のほうで、資料６でまとめたところで議論するつもりだと思いますので、詳しくはそこでお話ししていただけたらと思います。

委員長：　では、課長からのそういう示唆がありましたので、他の委員の方は、大変恐縮ですが、後ほどご意見・ご質問は全体まとめてということで。

政策調整課参事：《資料６　説明》

委員長：　こういうふうなことを市のほうで考えておられるのですが、この時間のマネジメントについて、アドバイス、ご指摘をいただきたいと思います。

委員：　勤怠管理が電子化されているのか、それともアナログでやっておられるのか、その辺はいかがでしょうか。

委員長：　これは私から言います。アナログでもないです。つまり、時間の管理まったくしていないです。誰がどの時間に何をしているかという現状把握はないのです。それで、これでいこうということです。

委員：　いろいろな行財政改革があると思いますが、事例として、こういうことがありました。解体工事の入札で、２社だけが入札されて、まったく金額が一緒だったということがありました。他にも４社で入札されたけれども、結局３社が最低落札価格を下回ってしまって、いちばん高い１社が受けたという工事がありました。これは別にいちばん高かった１社にきつく何かをするという意味ではなくて、４社入札でいちばん高いところがやっている。こういうような状況、他にあるのかないのか知りません。そういった部分でも何かしら、改善できるものがあるのかないのかというのは、少し検討していただきたいと思います。

市民会館の建て替えで50億円とか60億円とかいう話があります。今ある市民会館について、2016年５億円かけて、耐震とトイレの改修・設備の更新をされたというふうに聞いていますが、それでもあれを建

て替えたほうがいいと。今の事業評価というのは、どういうふうになっているのか。この長期財政評価ではなくて、長期財政見通しということですが、2022年から2024年で、公共的な設備の更新ということで、4.7億円×３年、全部で15億円計上されていますが、これは市民会館に充てるものなのか、単にこのマイナスを見ていると、相当起債か何かをしないと賄えないのではないかと思うのですが、長期財政見通しでは地方債の残高は増えずに減っていくということなのですが、このあたりはどういうことなのかなと。

コロナで変わった部分をやはりICTを活用して、組織を再編して、当然単価が上がってもいいと思うのですが、あえて人数をもう少し効率的に配置できないかということが１つ大きな課題になると思います。こういう一時の経費はかかっても、経常的にかかる経費が下がれば、実際は４年間16億円が実際はもう少し減らしても５年で回収できるという可能性もあるのではないかということを思いました。

副　市　長：　入札のありかたは、そういった評価もあるので、問題があるのであれば考えたいと思っています。

ICTについては、組織改編という表現が正しいかどうかは分かりませんけれども、積極的に進めて、合理化を進めていきたいと思っています。かなり人力でもって無理やりパワーで押しまくっているところもありますが、私自身も改善できるところは確かにあると思いますので、積極的にやっていきたいと思っています。

新文化会館の件ですが、これについてはいろんな議論があります。議会でも指摘がありますが、これは今なぜやるかと言うと、このままだと改修、さらに長寿命化の投資が必要だということです。あの施設をそのまま使うとすると、長寿命化の工事が必要で、かなりの金額がかかります。年数も経っていますので、20年後に建て替えをしなければいけない。そして、今この段階で建て替えをすると、ひぼこホールを潰して今の市民会館も潰して１つにまとめるということで、国から有利な起債がもらえることになります。これは市の財源を使わなくてもいい。比較すると、５～７億円ぐらい有利になる。今、長寿命化をして20年後に建て直すよりも、40年間のスパンで見ると、10数億円安くなる、そういったことがあります。新たな会館を建てる方が財政的に有利と判断したということをご理解いただきたいと思います。

財 政 課 長：　毎年、公共施設マネジメントで4.7億円の件ですが、公共施設再編計画を2016年に策定しましたが、公共施設にお金が使えるのが年間21億円程度と見込んでおりました。一般財源で見ると、だいたい4.7億

円ぐらいが公共施設に使える、あるいは、逆に使っていかないと、どんどん遅れていってしまうということで、長期財政見通しには4.7億円という、このぐらいの枠は確保すべきという観点で数字を挙げています。

新文化会館の件ですが、地方債に加えて、公共施設整備基金という貯金を取り崩してというような部分がございますので、一般財源だけで見ますと、４年間の総額20億円近い赤字の中には、29.9億、30億円にはあまり影響を及ぼしていないというような状況でございます。

委　員　長：　結局、役所って予算主義なのです。これだけお金があるからこれしましょう、これだけ人がいるからこれができますの手法なのです。行財政改革ですから、いろいろな方のご意見いただきたいと思いますが、トータルベースでものを考えるのだったら、何かをするためにこれだけの人が要る、何かをするためにこれだけのお金がかかるというような発想に、いわゆるマインドチェンジしようと思うのがおそらく時間のマネジメントです。これだけの人で何するかではなくて、これだけの仕事をするので、これだけの人数が要ると。ものの考え方を180度変えられるかどうか。企業的に言ったら、お客様に提案する、いわゆる顧客価値提案を明確にしたあと、業務のプロセスで、業務管理・顧客管理・イノベーション、それから、対行政をやるわけです。要は何をやるんだという顧客価値提案がまず最初にくるべきなのです。だけど、行政には様々な縛りがあって、お金はあるからどう使うかとか。それをどう変えられるかという調整がこの時間のマネジメントだと思うのですが。だけど、さきほどきつく言いましたが、時間把握していないのですよね。おそらくそれを聞いて、委員は次の質問をやめたと思うんです。試行的でもいいから、誰がどんな仕事をしているかというのも把握する。もちろんこの組み立てで、戦略的で、ものが流れたらいいのですけれども、それを全部職員の方に委ねると辛いので、最初は現状分析で、特に私が関心があるのは、課長さんが１日何をやっているかです。課長さんが１日何をやっているかというのを細かく30分単位で出していただいて、やはり現場を変えようと思ったら、課長のリーダーシップかなという気がします。そこはどうですか。

政策調整課参事：　課長だけではなくて、それぞれの職員が１日なのか１ヵ月なのか、何しているかというのを出さないと、時間のマネジメントができないと思いますので、時間のマネジメントをする手法として、それはやろうと思います。

委　員　長：　次回までに、これを具体的にどう進めるかというのを、考えていただくというのは、宿題にしていいですか。

政策調整課参事：　はい。

委　　員：　よろしくお願いします。

委　　員：　先ほど、入札の話がありましたので、電子入札について、兵庫県はずいぶん力を入れてやっています。豊岡市は、紙入札ということで、うちでしたら但東からここまで来て紙でやるという入札が続けられています。ただ、やはりシステムの構築とか、費用とか人件費がかかってきます。システムの更新とか、兵庫県のシステムを利用するとか、他の自治体と協働してシステムを作るとか、そういうような計画があるかどうかという点を教えてもらいたい。

資料２の８ページと９ページの戦略体系図について、３次行革から引き続き取り組むものが赤字で書いてあって、４次行革が黒字で具体的取組内容になっているのですけれども、できたら４次のほうが強調するべきかなと思います。

３次行革から引き継ぐ取組で、８ページのいちばん下の３行目、ネーミングライツの導入の検討とあり、これは黒字で４次からの取組と書いてありますが、但馬ドームとかもやられているので、もうすでにやられている取組の１つのなのかなと思っているので、その辺も確認していただきたいと思います。

それから、８ページのほうで、具体的取組内容、010103「幼児教育・保育及び放課後児童のあり方計画」の推進とあります。この前の委員会でもお話ししたのですが、小学校の改編についても、進めていっていただけたらと思っていまして、放課後児童クラブというのも小学校の改編等関連する内容かなと思っていますので、その辺も４次で取り組む内容として、上げていただけたらと思っています。

委　　員：　銀行で中期計画に携わっているのですが、豊岡市は事務作業中心としたサービス業をしているので、仕事内容は近しいと思います。やっていて思うのが、ICTは日進月歩で、やっているうちにどんどんコストが削れる。発想をみんなでぶつけ合っているうちに、コストが削れるという傾向にあります。計画していても、またさらに削れるということがあったので。それで、実は前から、行政にはシステム担当がいないと思っていたのですが、ICT推進係が編成されているということで、行政としてはたぶん先進的だと思います。しかし、役員クラスのかなり上のレベルでこういうことを考える人がいないと、組織として長期的にうまく継続的にいかないのではないかなと思います。特にマ

ルチタスク化ですとか、サービス業などは基本的には作りだめできないという性格があるので、そうした場合、トップマネジメントですとか、部長クラスの人がかなり適切なマネジメントを発揮しないといけない。その時々に応じた平準化だとか、仕事の見直しってできないと思いますので、そのあたりを職員に頑張ってほしいみたいなことを言っていたのですけれども、職員ももちろん頑張ってもらって、時間短縮ができたら、トップマネジメントが評価される仕組みだとか、部長・課長が目標に向かってできる体制、さらにその上の役員クラスがいないとなかなかうまくいかないのではないかなと思います。

行政の人は、人が減らせないと言うのですけれども、さっき言ったように、時間外はもちろん減らしていただきたいのですが、人の配置で効率化を図るようなシステム部門に配属したりですとか、そうすればどんどん、良いほうに流れていくと思いますので、浮いた分を何に使うのか。さっき言ったシステム投資に使ってもいいかと思いますし、民間企業みたいに柔軟にはいかないと思いますが、我々銀行でも、インフラを担って止められないサービスがある中で、なんとか人件費と物件費を減らして、同じサービスを提供したいというような思いは一緒だと。豊岡市とも悩みを共有しながら取り組めるものがあったらと思います。

さっきの勤怠管理については、うちもシステムに連動し、パソコンを切った時間が何時ということが分かるものは入れているんですが、それをするだけでもどこの店、どの役職の人が時間外をどれだけしているかというのがすぐに集計できるようになっていて、それでかなり動きは把握できる。何をしているかというところまで管理しだすとさらに細かくて、年度単位でしか取っていないのですけれども、それを豊岡市にいれて、あとはマネージャーがちゃんとマネージすれば、時間管理の方は適切にできるのではないかなと思っております。

委　員　長：　ありがとうございました。事務局の答弁は、次の議題に「今後の検討事項」とあるので、私の方で論点整理しますので、数か月待っていただくようにお願いします。

委　　員：　私は時間外とかは減らすのは当たり前のことで、このマネジメントのことについても、当たり前のことが当たり前に書いてあるなと思う。普通、みんなやっているのではないかと思いました。ただ、職員の方の給料を減らすというのは、反対です。国家公務員と比べてあまりにも少ないようでは有能な人は来ないし、それが人口の減少にもつながってしまうと思います。むやみやたらに人件費の減少というのも

どうなのと思っています。

ふるさと納税のことを前の段階から言っておられて、私はふるさと納税反対だと、前から言ってましたけれども、企業版ふるさと納税というのは、今どんな具合になっていますか。

副　市　長：　現在、検討しております。単純に企業版でお願いしますということは難しいので、例えば演劇祭だったらどうするのかとか。

委　　員：　ホームページを見ても、地方創生や、なんとかと、結構難しい言葉で書いてあります。今度、例えば100万円寄付したら、企業の負担が10万円だけでいいような制度に変わったのです。そうしたらしようと思いませんか。

委　員　長：　副市長も結構ディスカッションされたのですが、企業のコンプライアンスの問題があるので、なぜ豊岡でするのかという説明が…。

委　　員：　そうなんです。だから、豊岡にできないのです。ということは、よその人にしてもらわないと、よその企業にしてもらわないと。

委　員　長：　よその企業で、例えばトヨタにやってもらうとするときに、トヨタがなんで豊岡にやるんだというのをトヨタの株主に対してコンプライアンス、説明できないですね。だから、オーナー企業とかだったら、やってくれると思いますけれども、そういう縁のある人が豊岡の出身でおられるかというところまではディスカッションされているはずです。

委　　員：　その辺をどういうふうに詰めるのか、ただ物品が贈られてくるわけではないので、放ったらかしにしていてもしてくれないと思うのです。ただ、ちょっとした会社であれば、金額は個人のものとは全然違います。実は私の知り合いで、大阪府にふるさと納税した方がいます。ということは、豊岡市の税収が減ります。でも、彼曰く、そんなにいつも儲かるかどうかは分からない。儲かったときぐらいは、そういうお役に立ちたい。そこで大阪府を選ぶんですよね。どこに寄付するだけを選ぶのですが、それがもうちょっと分かりやすくできないかなと思います。

副　市　長：　先ほど申し上げたとおり、コンプライアンス、なぜ豊岡市なんだというふうに言われますので、そこのところをしっかりとアピールするために、まず論点を整理しなければいけないと思いまして、それに向けて作業したいと思っています。まずそれを整理してから次に行きたいと思います。

委　員　長：　皆さん、すいません。およその時間になります。この後、今後の委員会で検討する事項というのがあります。これは私のほうで、皆さん

方のご発言を最小公倍数的にまとめ、次回、事務局のほうで資料を準備いただいて、十二分にご説明いただきたいと思っています。

１点目、時間のマネジメントの件ですね。これと関連で、例えば勤怠管理をどうするか。

２点目、例えばきめ細かな目配り、つまり経常経費のリストを出していただいて、削れないかというのをちょっと説明していただいたらどうかと。

３点目、皆さんたくさんおっしゃったICTとか、それから、いわゆるCIO(チーフ・インフォメーション・オフィサー)の活用とか、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)とか。

４点目、幼保とか放課後児童とか小学校の、そういった一連の問題をちょっと見繕って。

５点目、入札改革、これは私も高値止まりでもったいない、改革すべきだと思います。

６点目、皆さんから出ました人事評価はないのかと。

７点目、トップ・マネジメント、あるいは、アッパーミドル・マネジメント これをどうするかという問題。

８点目、企業版ふるさと納税。

もちろん、市民会館等もありますけれども、８点程度に集約できるかと思います。その柱を立てて、次回ご説明をさらにしていただき、また今回のようなディスカッションをさせていただけたらなと思います。

副 委 員 長： まとめとかそういうことではなくて、今の８点は新たなかたちで整理して、できるだけ早くメールでも何でも結構ですので、まとめていただきたい。

私から３つありまして、次回までにでも結構ですけれども、８ページ・９ページの戦略体系図、この中のタイムマネジメントというのは４番ですけれども、１番・２番・３番はどのように進捗しているのか、これをこの行革委員会でどのようにこの進捗を把握していくのか。もうタイムマネジメントに絞るのか。それだけではもったいない話ですので、ぜひその辺の進行をどんなふうに協力していくかということをしっかり検討しておいてほしいなと。

それから、２つ目はICTですけれども、今回のメンバーの顔ぶれを見ましても、民間のノウハウと言いますか、実際やっていることをアドバイスとか、一緒に学ぶということが可能だと思うので、もうちょっと具体的に豊岡市のICTをどういうふうに、どんなアプリを入

れるかとか、どういう構築をしようとしているのか、それを外部に委託するのか、あるいは、予算、費用がどれぐらいかかるものなのか、そういうことをもう少し明らかにすればもっと具体的な実りあるアドバイスを皆さんからもらえるのではないかというのが２つ目です。

３つ目、タイムマネジメントの中にある、「やめる」＝「しない」とありますが、イベントをやめる、しないというようなことは、市民とかなり密接になってくると思うので、ここは我々がまさに市民として出てきているので、どんなふうに関連づけて進めるのか、我々が「え？それやめたんだ」と、ここで我々も知るのか、やめるかどうかをここで我々も議論させてもらえるのかみたいなことも大事な点かなというふうに思います。例を言えば、去年、神鍋マラソンをやめた。私も新聞を読んでいて、「ああ、やめるんだ」と。こんなことこそ、行革委員会でどうしましょうという話があってもいいのではないかと。せっかく市民として参加しているわけですから。例えばそういう例を挙げればそういうようなことで、やめてしまえというふうに簡単にできるものでもないし、やめろとこちらから言わなければいけないものもあるかもしれないし、その辺をどういうふうに思ってやっていくか、この辺をぜひ示してもらえたらと思います。

委　員　長：　ありがとうございます。最後に副市長にお願いしたいのですが、その前に、次回はいつぐらいの予定ですか。今ありましたように、当日ではなく事前資料配布ということで。

政策調整部参事：　秋ぐらいを予定しています。今のご質問の回答については出来次第送らせていただきたいと思います。

委　員　長：　では、一式作っていただいて、ひと月ぐらいで。その時点でできているものを一回皆さんにお配りいただいて、次回、開催するときに、より詳細な資料でご説明いただいて、ご意見いただいてというかたちで組み立てさせていただきます。メインはもちろん時間マネジメントですので、よろしくお願いします。

副　市　長：　皆さん、活発なご意見をありがとうございました。私たちに気づかないこともたくさんありますので、さらに検討すべきだなというような提言をいただいて、大変嬉しく思っています。今年からこういう形で新メンバーでやれることを楽しみにしていますので、様々なご議論をよろしくお願いします。本日はどうもありがとうございました。

※ 本議事要旨は、事後修正の可能性があります。