

令和元年度第 1 回千葉市行政改革推進委員会議事録

1 開催日時

令和元年12月24日（火）10時45分～11時50分

2 開催場所

千葉市議会棟 第2委員会室

3 出席者

(1) 委員

芳賀 宏江 [(元)横浜市西区長] (会長)

川島 宏一 [筑波大学システム情報系 教授] (副会長)

里見 加寿代 [株式会社千葉銀行 事務サービス部 部長]

庄司 昌彦 [武蔵大学社会学部 教授]

関 治之 [(一社)コード・フォー・ジャパン 代表理事]

沼尾 波子 [東洋大学国際学部 教授]

村上 文洋 [株式会社三菱総合研究所 主席研究員]

(2) 事務局

鈴木副市長、山田総務局長、山田総務局次長、松島情報経営部長、堺政策企画課長、長峯業務改革推進課長、大宮行政改革担当課長

4 議題

- (1) 会長・副会長の選任について
- (2) 千葉市行政改革推進委員会運営要綱について
- (3) 第5期千葉市行政改革推進委員会の調査審議テーマについて
- (4) その他

5 議事の概要

(1) 会長・副会長の選任について

千葉市行政改革推進委員会設置条例第4条に基づき、委員の互選により会長及び副会長が選任された。

会長 芳賀 宏江

副会長 川島 宏一

(2) 千葉市行政改革推進委員会運営要綱について

千葉市行政改革推進委員会設置条例第7条に基づき、委員会の運営に必要な事項を会長が委員会に諮って定めた。

(3) 第5期千葉市行政改革推進委員会の調査審議テーマについて

第5期千葉市行政改革推進委員会の調査審議テーマである「将来を見据えた行政運営のあり方について」事務局から資料説明があり、意見交換が行われた。

(4) その他

事務局から今後のスケジュールについて説明が行われた。

6 会議の経過

(大宮行政改革担当課長)

本日はお忙しい中ご出席をいただきまして誠にありがとうございます。

お時間になりましたので、行政改革推進委員会を開始いたします。議題に入るまで進行を務めさせていただきます、行政改革担当課長の宮大でございませう。どうぞよろしくお願ひいたします。

なお、本会議につきましては、千葉市情報公開条例第25条の規定に基づきまして公開といたしますが、傍聴者の方におかれましては、静粛に傍聴していただくほか、お配りしている傍聴要領をお守り頂きますようお願いいたします。まず始めに資料の確認をさせていただきます。本会議はペーパーレスで行いますので、パソコン内のファイルを確認いたします。次第、座席表、資料01から04の4種類、そして参考資料の計7つのファイルとなりますが、よろしいでしょうか。

それでは第5期千葉市行政改革推進委員会の委員の方のご紹介をさせていただきます。

まず、筑波大学システム情報系教授の川島宏一委員でございませう。

株式会社千葉銀行事務サービス部 部長 里見加寿代委員でございませう。

武蔵大学社会学部教授、庄司昌彦委員でございませう。

一般社団法人コード・フォー・ジャパン代表理事、関治之委員でございませう。

東洋大学国際学部教授、沼尾波子委員でございませう。

元横浜市西区長、芳賀宏江委員でございませう。

株式会社三菱総合研究所主席研究員、村上文洋委員です。

それでは開会にあたりまして、副市長の鈴木からごあいさつを申し上げます。

(鈴木副市長)

おはようございませう。副市長の鈴木でございませう。

委員の皆様方にお忙しい中、お集まりいただきまして、また今回の令和元年度第1回千葉市行政改革推進委員会の会合にご出席いただきまして誠にありがとうございます。先ほど、委嘱状の授与を行う中で、市長とはお話をいただいたところでございませうので、市長の期待するところについては、私から改めて申し上げることはございませうが、まず千葉市の状況を簡単にお話させていただきたいと思ひます。

千葉市は、人口が現在約98万人ございまして、この後、あと1年ぐらひはですね、わずかに増え続ける見込みであります。残念ながら100万人には到達せず、これから減少傾向に入るといふ見込みでございませう。

そういった中で、私ども今後10年間を見据えた新たな基本計画の策定を始めている状況です。いよいよ本格的な高齢社会に突入すること踏まえた計画作りを進めていく段階にあるわけでございます。

そういったところで、今回の委員の皆様には今後の20年先を見据えて、さらにはその先を見据えた形で行政のあり方というものについて、千葉市役所のあるべき姿というものについて、ご議論をお願いするということになった次第でございます。

いまの熊谷市長が就任して、今年で10年となります。市長が先ほど申しましたとおり、これまで色々考えてきたことが、時間はかかりましたけれども、ようやく実現に移行できるような形が見えてきたところでございませう。それに伴ひ私ども職員も、はっきり言ってこの10年で相当意識が変わってきたと思っております。そういう意味では、委員の皆様で色々ご提言いただき、ご提案いただく内容等についても、しっかり付いていけるように、私ども職員もしっかり勉強をして参りたいと思っておりますのでございませう。

これから1年半ぐらひの短い期間ではございませうけれども、これからのあるべき姿をお示しいただき、そういった議論を私どもの新たな基本計画にも反映させていただきたいと思っておりますので、お忙しい中ではございませうが、何卒よろしくお願ひしたいと存じます。まともりませうが、以上を開会にあたっての挨拶とさせていただきます。よろしくお願ひ申し上げます。

(大宮行政改革担当課長)

続きまして、その他の事務局の職員を紹介させていただきます。

総務局長、山田でございます。

総務局次長、山田でございます。

情報経営部長、松島でございます。

政策企画課長、堺でございます。

業務改革推進課長、長峯でございます。

以上でございます。それでは、これから議題に入らせていただきますが、会長が決まるまでの間は、総務局次長の山田が進行役を務めさせていただきます。

(山田総務局次長)

本日は第1回目の会議ということでございますので、千葉市行政改革推進委員会設置条例第4条に基づきまして、会長及び副会長の選任をお願いしたいと思っております。この条例では、委員の皆様の互選によって決定することとなっております。会長、副会長の選任について、いかがでしょうか。

(里見委員)

前期から委員をお務めであり、経験豊富な芳賀委員はいかがかなと思います。

(山田総務局次長)

ただいま里見委員から、会長は芳賀委員をとというご意見がございましたが、いかがでしょうか。

(異議なし)

(山田総務局次長)

御異議ない、ということでございますので、会長は芳賀委員をお願いしたいと思います。よろしいでしょうか。はい、ありがとうございます。では、芳賀委員には会長席の方へお移りいただけますようお願いいたします。

(山田総務局次長)

次に、副会長の選任についてですけれども、いかがでしょうか。

(芳賀会長)

川島委員が、過去に佐賀県庁で最高情報統括監をなさっていたと伺っておりますので、ぜひ副会長をお願いしたいと思います。皆さんいかがでしょうか。

(異議なし)

(山田総務局次長)

それでは、副会長は川島委員をお願いしたいと思います。よろしいでしょうか。はい、それでは芳賀会長と川島副会長に、一言ご挨拶を頂ければと思います。まず、会長からお願いします。

(芳賀会長)

ただいま、この行政改革推進委員会の会長にご選任いただきました芳賀でございます。

委員名簿にもありますとおり、私は昔の名前で出ております。過去に横浜市に勤めておりましたが、実は退職してもう7年以上経ちます。

そういった意味で、このそうそうたるメンバーの皆様による、時代の先端を行くような議論に参画できるか、非常に気後れするところもございましたが、縁あってということで、会長を務めながら、むしろ委員の皆様の議論が円滑に進むように、会長を務めていきたいなと思っておりますので、どうぞよろしくお願いたします。

(川島副会長)

川島です、よろしくお願いたします。

私が佐賀県で最高情報統括監をやっていた当時、業務改革と情報政策の両方を担当していたのですが、その経験を踏まえすと、3つ大切だと思っていることがあります。

一点目は市長からもお話がありましたように、あるべき姿、理念というか、プリンシプルの議論が、しっかりとされるべきだということです。

二点目は、千葉市さんにご用意いただいた資料の中にもありますが、市役所が、多様なステークホルダーとの新たな協力関係を構築するプラットフォーム・ビルダーを担うためにどのように変わらなければいけないか、という論点です。私は、職員がもう一步協力関係づくりに踏み出せる環境づくりが必要だと考えています。ルール・ベースであることが多い自治体業務においては、職員は、時として、ルールをどのように解釈すべきかと迷う場面があります。そんな場面で、職員の行動規範として、まず地域の中で市民と触れ合ってどうあるべきなのかというプリンシプルがあれば、細かいルールは別にして、職員は自ら判断して、まず助ける、まず手を差し伸べるのかという一步踏み出すことができます。多くの公共サービスにおいて、行政職員が一步踏み出せば助けられるのに助け流ことができていない部分が残っているように思います。そこは何とか一步踏み出せるようなプラットフォーム・ビルダーになっていただきたいと願っています。

三点目は、それぞれの業務プロセス改革とか事務の見直し非常に重たい業務です。この重さを乗り越えるために必要なことは、私の経験から言うと、全庁挙げてお祭りにやることです。行政改革とは大きなイベントです。お祭りの機運や、高い情緒的なモチベーションの中でやっていただくということが重要だと思っています。そのお祭りを持続的な成果へと結びつける意味では、職員の内発的動機が重要です。上から与えられた管理目標があるからやらなければいけないのではなくて、自分自身がやりたい、突き詰めたいという意欲が湧きあがってくる環境整備が、やはり重要だと思っています。

よろしくお願いたします。

(山田総務局次長)

はい、ありがとうございます。これ以降の進行は会長にお願いしたいと思います。

(芳賀会長)

はい。それでは次第に基づきまして、議題の2、千葉市行政改革推進委員会議事運営要綱についてです。

千葉市行政改革推進委員会設置条例第7条によれば、委員会の運営については、会長が委員会に諮って決定することになっております。前回まででございますと、この委員会では運営について明文化した定めは、特段ありませんでした。しかしながら、今期の委員会におきましては、今後、テレビ会議システム等の活用による会議運営も実現していきたいと事務局で考えているとのことですので、これをきっかけとして、定めることとし

たいと思います。それでは詳細につきましては事務局から説明をお願いいたします。

(山田総務局次長)

はい、それでは資料02、千葉市行政改革推進委員会議事運営要綱をご覧ください。こちらは会長からお話がありました通り、条例第7条に基づき委員会の運営に関して必要事項を定めるものでございます。

今お話がありましたテレビ会議システムにつきましては、要綱第2条におきまして、会議の出席にはテレビ会議システム等を利用した会議への出席を含めるものとするとしています。また、第3項により、事前にその旨をお知らせいただければと思います。その他、第4条にありますとおり、会議は基本的に公開とさせていただきます。非公開の場合には議決により決定すること、また、第9条により議事録の作成と公開、これは配布資料も含めて公開するというようにしております。これらについて、本日から適用をしていきたいと考えています。

説明は以上です。

(芳賀会長)

ありがとうございました。

ただいまの事務局の方からの説明につきまして、ご質問またはご意見等ございましたらお願いいたします。

(意見等無し)

(芳賀会長)

はい、それでは、この委員会につきましては、当該要綱に基づいて運営することといたしたいと思います。

続きまして、議題の3、第5期千葉市行政改革推進委員会の調査審議テーマについてでございます。

今期の委員会では事務局より事前にご提案がありました、将来を見据えた行政運営のあり方についてをテーマとして調査審議することといたします。それでは、このテーマに関しまして事務局で資料を用意しておりますので、今後皆様と議論を進める前提となる千葉市の現状と課題を中心にご説明をお願いいたします。

(山田総務局次長)

はい、資料03、第1回委員会事務局説明資料をご覧ください。

この資料は、千葉市の現状、千葉市役所の概要、最後に千葉市の将来とその課題という形でまとめてあります。

まず、千葉市がどういう都市であるのかをご理解いただくために、「千葉市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略」を基にご説明させていただきたいと思います。

資料3 ページ目、都市のプロフィールについてです。

千葉市の都市としての歴史は、1126年に始まっており、間もなく900年を迎える歴史ある都市です。

東京都心から約40キロ、成田空港から約30キロ、ちょうど中間地点に位置し、企業活動等には最適な立地条件であると考えています。人口についてはまだ増加が続いており、現在約98万人となっているところでございます。

資料4 ページ目、人口の転入先・転出先についてです。

図中オレンジの矢印、こちらは転入超過を意味するところでございまして、5割以上が県内から転入しております。特にご覧いただければと思いますけれども、千葉市の東側ですとか、南側からというのが多い状況です。

一方で青い矢印でございますけれども、東京都や県西部に対しては転出超過といった状態でございます。

資料5 ページ目、通勤流動と昼夜間人口比率についてです。

千葉市は意外と、東京都内への通勤者が少なく、全体の21.4%となっています。図中赤い枠に囲まれたところですが、むしろ市内通勤者が多く、いわゆる「千葉都民」というイメージとは異なると考えております。

図中右下の青枠で囲まれているところでございますけれども、昼夜間人口比率とありますが、これは夜間と昼間、市内にいる人の割合を比べた値で、市外から多く人が集まる都市ほど高くなるものです。千葉市はこの昼夜間人口比率が、首都圏政令市と比して高い状況にありますことから、拠点性が高い都市であることが分かります。

資料6 ページ目、千葉商圈、買い物動向についてです。

商圈人口は241万人で、県内最大となっており、県内で高い商業拠点性を有しています。こちらも転入、転出と同じような傾向にございまして、市より東側、南側の都市から買い物に訪れる人が多い傾向がみられるところでございます。

資料7 ページ目です。

東京圏においても人口が増加、あるいは減少している地域がございます。図中の水色の着色部分というのは、人口が増加している地域でございます。千葉市の東側、南側の地域では人口減少が始まっております、図中赤い丸で囲まれている千葉市は、人口増加の波打ち際と言える場所であることがお分かりいただけると思います。

資料8 ページ目です。

ここまで見てきた千葉市の現状を整理しますと、千葉市は人口、経済面ともに、周辺都市からの流入によって支えられています。ということは、千葉市の周辺都市の活力が低下すると、千葉市の活力も低下することになるのではないかと考えられます。このような課題意識から、図中で黄色い枠に囲んでありますが、東京への人口流出を食い止めること、圏域全体の人口を維持・増加すること、商業、就業の場としての機能を発揮して圏域経済をけん引すること、ということが、千葉市の果たすべき役割であり、これらに関して、「千葉市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、施策を展開しているというのが、千葉市の現状でございます。

資料10 ページ目です。

次は、具体的に千葉市役所がどんな組織であって、どんな取組をしているのかということをご紹介させていただければと思います。

千葉市には、市長と2名の副市長のもとで、市長事務部局、消防局、公営企業、会計管理者が設置されており、また合議制の行政委員会が設置されています。市議会は議員定数50人で構成されています。市内には6つの行政区がございまして、それぞれ区役所が設置されております。図中6つの色で塗り分けされておりますけれども、市役所や県庁がある地域が中央区でございまして、ここは古くからの千葉県の中心地として栄えてきたエリアでございます。各種イベントが開催される幕張メッセ、ZOZOマリンスタジアムのある幕張新都心は美浜区、ブルーに塗られている区にございます。

資料11 ページ目でございます。

千葉市の職員の構成ですけれども、職員の数は、教職員や消防含めて、今年度11,560人となっております。

図中の年齢別職員構成でございますけれども、20代から30代が多いものの、40代後半から50代前半は少ない状況です。人口1万人あたりの職員数は103.7人とされており、20の政令指定都市の中では中位水準であると考えています。

資料12ページ目でございます。

千葉市では将来を見据えて、組織体制づくりと人材育成の両面から取組を進めています。

組織体制の整備では、市長自身がCIOに就任しているほか、CIO補佐監には局長級の職員を充てて、体制強化を図っているところでございます。このあと行政改革について説明させていただきますが、「ICTの活用」が重要な観点であることから、行政改革部門と情報部門を組織統合し、情報経営部という部署を設置しているところでございます。人材育成の取組みとしては、平成25年度からICTに長けた「情報職」の採用を行っており、今年度現在で26人を採用しております。

資料13ページ目でございます。

千葉市では平成26年度に行政改革推進指針を策定し、局・区が主体的に、コスト意識と経営感覚を持って、限られた行政資源、これはヒト、モノ、カネのことですが、これらを適正配分して、効果的・効率的な行政運営を推進しております。

資料14ページ目でございます。

この行政改革推進指針について、もう少し具体的にお話させていただきます。

この指針では、行政改革の五つの基本方針を定め、選択と集中の観点で、事業を抜本的に見直していこうとしております。具体的な項目としては、将来世代に責任を持つ行財政運営、行政運営の透明性と説明責任、市の役割の最適化、多様な主体の連携、合理的・効率的な事業手法の採用、としております。

資料15ページ目でございます。

この五つの基本方針を実現していくため、こちら七つの改善・改革の手法を活用していくこととしております。ご覧のとおり、調達改革、課題抑制型の事業への転換、業務の整理統合・集約化、アウトソーシングの活用、連携協働の推進、ICTの活用、資産の有効活用でございます。

このような手法を予め提示し、また内部向けに改革改善の事例紹介をしており、各事業所管局に対して、改善・改革を検討していくための視点を提供しております。

資料16ページ目でございます。

この行政改革推進指針に基づく取組とあわせて、この他に千葉市がどんなことに取り組んでいるかということを表にまとめてございます。皆様に配布している参考資料には、この取組の詳細をまとめてありますので、適宜ご参照いただければと考えております。

ここからは、ここまでお話した千葉市の現状の中で、今後2040年に向けて千葉市がどう変化していくのかについてお話しさせていただきます。

資料18ページ目でございます。

まずは人口推計でございますけれども、冒頭に触れました「千葉市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略」のうち、人口ビジョンのデータでございます。

図中のグラフは、2040年までの推計でありますけれども、総人口のピークは先ほど副市長からの話で触れま

したとおり、2020年にピークを迎えるとされています。

2040年の人口は約90万7千人、今後約7～8万人程度の減少が見込まれているところでございます。

65歳以上の高齢者人口でございますけれども、2020年には約26万7千人と見込まれ、2040年には約32万4千人、今後約6万人の増加が見込まれています。

資料19ページ目でございます。

グラフは6区それぞれの人口推計でございます。一番上の赤い線、こちらは中央区でございますけれども、緩やかに増加し続け、2040年に約22万5千人となると見込まれます。一方で、一番下の濃い緑色の線の緑区は、2030年に減少に転じ、2040年に約13万1千人となると見込まれます。その他の4区については減少を続けると見込まれております。このように、区により異なる傾向が見られます。

資料20ページ目でございます。

グラフは同じように6区の高齢化率を示したものでございます。

千葉市全体の高齢化率は2040年に35.6%と見込まれますが、千葉市の高齢化のピークは2040年からさらに15年後の2055年で約38.8%、そこから低下に転じるとなります。グラフをご覧のとおり、全6区で高齢化が進展していくということになります。区によって、高齢化の進展は若干異なりまして、2040年はグラフ1番上の黄緑色の線、若葉区の41.3%が最も高く、一方で一番下の赤い線、中央区の31.4%が最も低いと見込まれております。

ここからはポイントを絞って、2040年の状況をお話させていただきます。

資料21ページ目でございます。

こちらは高齢者単独世帯数の推計、つまり一人暮らしの高齢者の数であります。今後千葉市は、国全体を上回るペースで増加していくことが見込まれておりまして、2040年には約7万4000世帯、これは2010年と比較すると約2倍になることが見込まれています。

一概には言えないことではありますが、高齢者の一人暮らしの世帯が増えていきますと、生活上の支援が必要な場合に、家族、いわゆる「私」による支援が十分に出来ないため、行政、「公」であったり、地域社会、「共」といったところによる支援のニーズが増加していくことが見込まれるところでございます。

資料22ページ目でございます。

こちらは、就業者人口の推計でございます。

図中左側、①の経済成長と労働参加が進むケースと、図中右側、②の経済成長と労働参加が進まないケースの、2パターンで推計がなされているものでございます。

①のケースでございますけれども、2040年には2015年と比較して1万人の減少、②のケースでは、約5万人の減少が見込まれているところでございます。

全国の傾向と比べますと、千葉市の就業者人口の減少幅は小さいことが見込まれますけれども、就業者人口の減少は地域経済の衰退につながるものが懸念されるところでございます。

資料23ページ目でございます。

こちらは、財政にどのような影響があるかという内容でございます。

個人市民税の税収につきましては、2015年度に約637億円の税収がございましたが、2040年には約560億円にまで減少することが見込まれております。一方で、図中右側のグラフ、高齢者関係事業費につきましては、高齢化の進展に合わせて今後も増加していくことが見込まれます。こちらは2040年までの推計は無いのですが、

2025年には約279億円と推計され、2014年と比較して、約133%の増加とすることが見込まれています。

資料24ページでございます。

こちらは、社会資本・公共建築物についてでございます。

市が保有する資産は、道路、橋、公園、下水道、学校施設と膨大な量がございまして、これらを維持更新していくためには、今後30年間で1.5兆円以上の投資が必要であると言われております。

1年当たり約524億円が必要になるとされている中で、実際に投資できる金額は約299億円にとどまっているというのが現状でございます。これら資産の維持管理も大きな課題となっております。

なお、資料の表は、平成27年度に策定した「千葉市公共施設等総合管理計画」から引用したのですが、現在、この計画は見直しを行っているところである。

資料25ページ目でございます。

こちらは、地域団体の状況についてでございます。

ひと言で地域団体といっても、そこには各種多様な活動団体がありますので、一概には言いきれないところですが、例としてここで挙げさせていただいたのが町内自治会と消防団です。

町内自治会については、団体数は増えているのが見受けられるところでありまして、加入世帯数や加入率は近年徐々に減少してきているのかなと見受けられるところでございます。

次に、消防団員数、図中右側のグラフですが、この10年で約1割減少しております。このような状況を踏まえると、地域による支え合いの機能が弱まりつつあるのではないかと見受けられるところでございます。

資料26ページ目でございます。

これまで見てきた2040年における千葉市の課題というのを、こちらのページにまとめてあります。

現状維持のまま何も変わらなければ、2040年には地域社会も市役所も立ち行かなくなってしまう可能性が高いのではないかと考えられます。国の議論においては、スマート自治体というキーワードが挙がっておりますけれども、これまで見てきた将来の課題や国の議論を踏まえつつ、将来像を見据えた行政運営のあり方について、言い換えれば、千葉市役所自身がどう自己変革をしていくべきなのかを、当委員会において考えていただきたいと考えております。

資料27ページ目でございます。

国の議論について整理しました。

総務省では、平成30年度に「自治体戦略2040構想研究会」の報告書を公表しておりまして、自治体行政、OS（オーエス）の書き換えの必要性を掲げています。この自治体行政、オーエス（OS）の書き換えのコンセプトとしては、図中右上にございますけれども、1として、スマート自治体への転換、2 公共私による暮らしの維持、3 圏域マネジメントと2層制の柔軟化、4として 東京圏のプラットフォームというのが挙げられております。

図中下のクリーム色の欄には、同報告書から主なポイントを抜き出したものを記載してあります。こちら研究会の報告書の概要は、参考資料にもございますので、適宜ご参照いただければと思います。

資料28ページ目でございます。

ここまで説明してきました千葉市の現状と2040年における課題、国の議論を踏まえ、今期の千葉市行政改革推進委員会の皆様にご議論とご提言をお願いしたいのが、こちらに記載した3つの論点です。

一つ目、論点1として、新たな公共私協力の関係を構築する役割、プラットフォーム・ビルダーを担うため、千葉市役所は、どのように変わらなければならないか。

二つ目、論点2として、限られた職員と財源の中でも、持続可能な形で行政サービスを提供し続けられるように、千葉市役所は、次世代先端技術をどのように活用していくべきか。

そして論点3として、この2つの論点を踏まえ、職員にはどのような役割・能力が期待されるのか。

この3点が、今後検討していくための論点として事務局で考えているものでございまして、これらについてご議論、ご提言をいただき、千葉市行政改革推進指針に反映するなどして、千葉市役所の次なる改革を進めていきたいと考えているところです。

駆け足ではございましたが、事務局説明としては以上でございます。

(芳賀会長)

はい、膨大な内容のご説明、ありがとうございました。

今回の会議は初回でございますので、まずは委員会として千葉市の現状、そしてまた2040年を見据えた将来の課題について、共通認識を図るという観点から意見交換ができればと思います。

また、事務局より、この委員会で議論すべき論点として三点が提起されておりますので、委員の皆様がどのようにお考えになっているか、まずは、それぞれ意見を出していただければと思っております。初回ですので自己紹介も兼ねまして、3分程度を目安にお話をいただければと思っております。

それでは、川島副会長には、すでに結構まとめていただいた感がありますが、改めてお話をいただければと思います。

(川島副会長)

まず課題認識の方についてです。先ほどの説明の中では高齢者対策、それから社会資本コストの問題、それから地域団体や財政的な問題のご指摘がありました。自治体の共通問題は、よく4Kと言われております。高齢者対応、子育て支援、健康づくり支援と環境対策です。子育て支援についてはもう済んでいる問題として認識していいのでしょうか。

健康づくりについて、実際に支援しているのは知っているのですが、問題になってないという認識で本当によろしいのかどうか。そして環境ですね、環境には、ごみ問題もあれば、地球温暖化問題もあれば、自然景観を美しくするなど色々な面があります。先ほどのお話を伺っていると、高齢化についてのご指摘はありましたけれども、子育て、健康づくり、環境について特に言及が無かったため、これらは今回検討する行政改革の範囲外と定義してよろしいのでしょうか。

それから、論点ですが、まず、あるべき姿のところ、どういう視点から考えるべきかという論点があります。一つ言えることは、よく行政とか政治の意思決定の原則は、最大多数の最大幸福の原則、つまり、一つのテーマやイシューに対して反対があったとしても、マジョリティに従うという原則がありますが、結論から言ってしまうと、最大複数の最大幸福という考え方があっていいのではないかと思います。市民は多様なグループから構成されているわけです。それぞれのペルソナはそれぞれライフスタイルがあり、千葉が人口のダムというか、この地域拠点となってくるとすれば、多様なペルソナに対して、ある意味差別化されたサービスを提供するというのが、僕は非常に重要じゃないかと思っています。なぜかと言うと、結局行政というのは、資源を有効利用して最大の市民満足を提供するシステムだと考えれば、市民満足は、市民全体を紋切り型の一種類の市民として捉えるのではなく、異なるペルソナグループには異なる行政サービスを提供することによって、限られた資源から最大の満足を生み出すことが重要であって、ITがどんどん発達してくると、市民一人一人に対して、必要なサービスを、必要なタイミングで手元まで届けて、相手に満足を提供することが、無駄なくできるようになります。

大ざっぱな需要予測に対して反応するのではなくて、多様な市民の正味の需要に対して、正味のサービスを提供するっていうことが、僕の言っている最大複数の最大幸福という考え方です。つまり、きめの細かいサービスができる可能性があるので、そういった意味で、先ほどの資料を見ていて私が少し不安になったのは、もう少しミクロなデータがあってもいいと思いました。行政区別のデータがあつたりしますけれども、人口についても商業についても就業地についても、マクロに見るとああいったところなのですが、ミクロに見ると全然違うのではないのでしょうか。同じ中央区の中でも多分ばらついていますよね。

だから、実際に公共サービスを市民に対して提供する区の担当者の方々が、感度良く反応するために必要な粒度の情報を提供しないといけないと思います。多様なニーズに対応した公共サービスの内容をどうしたら良いかを考えようという意味では、資料に示されている課題認識のデータの粒度では、まだ荒いと思います。もっとつぶさに、本当のリアルな、ニーズとサプライのギャップを見る必要があるのではないかなと思います。

(里見委員)

里見でございます。本日はどうもありがとうございます。お話をお聞きしていると、業務改革の点など、当行と似通っているところがあるように思いました。

今回の論点の中に、限られた職員と財源の中でという文言がありましたが、当行も限られた職員を有効に活用していかなければならないところでもあります。いま営業店ではたくさんの事務を処理しているのですが、その事務を本部に集約して、営業店の職員は、営業に徹するために時間を費やす。その他にも企画に人員を再配置しようと考え、業務をシンプル化したり、システム化したり、本部への集中化を行いながら、限られた職員の再配置を検討しております。

実は、私の所属する事務サービス部は、営業店の事務を集約している部門でございます。

とにかく営業店が面倒に感じるような事務を、どんどん本部集約しているのですが、もしかしたら、千葉市も各区では同じような業務をやっているのではないかなと思います。それらをこちらの本部のほうで集約すれば、もっと区の職員の事務が簡素化、効率化されて、もっと市民に対応することに時間を費やせるのではないかなと思います。当行もいま改革中でございますので、一緒になって推進、またはヒントが得られればと思っております。

(庄司委員)

庄司です。

現状のところでご説明いただいた、千葉市が圏域の中で中心的な存在であって、ここに働きに来ている人も多いと、あの話の部分が非常に大事だと思います。

私は、昨年度、千葉県ICT利活用戦略有識者懇談会という、県のICTの懇談会の座長を務めていたのですが、県のICTビジョンを考えると、やっぱり地域別のデータを見ていくと、千葉市の場合、千葉市以外のエリア、特に南や東のエリアについては、これからの人口展望を考えると非常に将来が厳しい。その中で千葉市は多分独り勝ちをしていくのだと思いますが、中心都市として千葉市はこの圏域を相当引っ張らないといけない立場なのだろうと思います。

そう考えると、川島委員の話と逆になるのですが、もっとマクロな目線も必要なのではないかなと思います。恐らく、もう「対東京」でどうこうというだけではないのです。アジアの都市間競争は、非常に厳しくなっていくと思うのですが、そんな中でも、恐らく東京は東京で頑張るのでしょうけれども、関西に目を向ければ、大阪だけでなく京都は京都で個性を發揮しているし、神戸は神戸で個性を發揮している、そういう形で、千葉と世界というような関わりを意識していく必要があるのではないかな、この圏域経済というのは非常に重要ではないかな、と思います。

それから最後、論点としてお出しいただいた3つに対してですが、この1に対する観点が、多分とても大事な

のだろうと思います。

これからの都市を考えるにあたって、プラットフォーム・ビルダーという概念には、可能性を感じるのですが、じゃあ、本当にそれになれるのかというところが非常に重要です。その際、技術も大事ではあるのですが、恐らく、地域社会を担っていく個人だったり、民間組織だったり、企業だったり、そういう人達を育てていくような場になっていかないと、協力関係は作っていけないだろうと思います。

そうでなければ、市が1人で頑張っ引張って引張って行く形になってしまいますし、恐らくそうだと強い都市なれないと思います。だから、市民活動や企業活動を活性化していくような、全体の底上げを考えていかなければならない。

そういう意味で、千葉市は都市経営の先端を行って、この町に企業や市民組織が集まってくるという姿を目指していく必要があるのではないかと思います。そして人材を育てていくことが必要じゃないかと思いました。

以上です。

(芳賀会長)

はい、ありがとうございました。それでは、村上委員お願いします。

(村上委員)

私も庄司さんが言われたように、もっと広い視野でも、ものを見たほうが良いと思います。例えば、日本の中で千葉市が果たす役割とか、アジアや世界の中で千葉市が果たす役割といった視点も持ったほうが良いと思います。市長は職員のインプットが減っているとおっしゃっていましたが、業務が忙しいと、どうしても近視眼的になりがちなので、なるべく広い視野を持つことが大事だと思います。

もう一つ、出生率について。人口ビジョンを見ると、千葉市の合計特殊出生率は直近で1.32となっています。全国平均が1.42、戸田市等が1.55。出生率が2.07を下回っていると、人口はどんどん減り続け、このままいくと2100年、2200年には日本という国は滅びてしまいます。人口減少に対する世の中の危機感が余りにも低いことを、私は懸念しています。

この場で議論したいことが三つあります。

一点目は、住民サービスをどう変えていくか。単に手続きなどを電子化するだけではなく、今までできなかったことに取り組むべきだと思います。例えば、今までは何か起きてから対応していたのを、これからは問題が起きる前に先回りして対処する形に行政サービスを変えていく、といったようなことを考えるべきだと思います。

二点目は、内部業務や働き方の改革です。人がどんどん減る中、自治体を支える優秀な人材をいかに確保するかが肝だと思います。そのためには、デジタルを前提とした思い切った業務改革や働き方改革が必要だと思います。

これを支えるのが三点目で、モチベーションを維持するための人事制度や、情報システム、就業環境の整備です。これらのものが無いと、住民サービスも向上しないし、働き方改革もできないと思います。

最後にもうひとつ。事務局説明資料の14ページに、指針として業務の整理統合・集約化や、課題抑制型事業への転換というのがありました。これらはぜひ進めるべきだと思います。その際の考え方として、元三重県知事の北川さんが言われている「ビルド・アンド・スクラップ」が良いと思います。スクラップ・アンド・ビルドだと、削ることから始めるので、現場の抵抗が大きいのですが、まず何をやるかを決めて、それに必要なリソースをスクラップでねん出するという考え方の方が、ポジティブに進められるのではないかと思います。

(沼尾委員)

沼尾でございます。

私は専門が地方財政でございまして、そういった観点から、これまで国や自治体と関わってまいりました。行政改革に関する問題意識としては、人材難もそうですが財政難を背景に、限られた資源をどう配分するかという点にあると思っております。

そういう意味で、ここでぜひ議論できたら良いと思うのは、今後、行政はサービスプロバイダーであり続ける必要もあるけれども、もう一方で今日のお話にあったプラットフォーム・ビルダーとして、地域の基盤を整えるということもある。行政であれ、民間事業者であれ、地域コミュニティであれ、あるサービスが安定的に確保できるような環境を整えること。そして、そのための関係性、ある種のソーシャルキャピタルを整えられるのかどうかということ。その両方が問われると思います。それを行政としてどのように考えていくのかが大事だと考えています。

今の人員と財源を考えると、恐らく行政が全ての面でプロバイダーとしてあり続けるには限界がある。最近の経済活動を見ていると、生産者と消費者が分断された関係でいるのではなく、皆で何かを作りながら一緒に消費をしていくという、参加型の生産消費ということが、当たり前ようになってきていると思います。例えば見守りだとか、支え合いだとか、あるいは福祉の分野でもですね、いろいろな方が集まって支え合う。例えば、認知症の方が子供さんのお世話をされたり、混合型ケアというようなことも、色々なところで模索されています。そのとき、だれがどのようにコーディネートするのかということと併せて、そのための場を整えていくには、どのような行政体制、あるいは自治体の役割が求められるのかということとをぜひ考えてみたいと思っております。

先ほど、川島委員のお話を伺いながら、複数の最大幸福というのは、すごく面白いと思ってお聞きしました。他方で非常に悩ましいのは、行政はやはり租税を基に行政サービスを提供している点です。同じように税負担をしていながら、受け取るサービス水準が異なるとすると、なかなか説明が難しいわけです。一人一人のニーズや満足度はそれぞれ違って、どのようなサービスを提供すれば、それがイコールになるのかを示せばいいわけですがそれも難しい。例えば災害時であっても、100人困っている方がいたら、おにぎりが100個無いと配れないというのが自治体であって、そういう平等性を求められる行政におけるサービス給付と負担のあり方についても問われるべきだと思います。つまり租税を基にして、行政がある種、等しく供給しないといけないという世界と、負担のあり方も含めて公共私役割分担を考え、それに対する負担のあり方を考えていくところを考えることが、これから抜本的には問われてくるのだらうと思います。

ただ、この委員会ですらここまでやるのは非常に大きい話だと思うので、そのあたりの議論というのも、目配りしつつ、どういう役割と業務体制があるのかを考えていけばいいのかが大事かなと。

あと、もう一点だけ申しあげると、私は、やはりミクロのまなざしというのは非常に必要だと思っていて、市の中にどういう担い手がいて、どういう可能性があって、どのような参加主体がいて、他方でどういうサービスのニーズがあるのかということとを丁寧に見ながら、その組み合わせというものを考えていくことが、プラットフォーム・ビルダーの役割かなと思っているのでも、そこを、しっかり掘り下げていけるような行政体制について考えていければと思っております。

以上です。

(芳賀会長)

はい、ありがとうございます。

(関委員)

私も若干内向きを感じるなと思いました。まず全体というのは、例えば経済成長みたいなことはすごく大事だと、結局、色々な機会が無いと人々は集まってこない。なぜ千葉市じゃないといけないのかを考えると、色々なオポチュニティーがあることは、すごく大事な視点だと思います。そういう意味では、現在の産業がどうなっているのかとか、例えば、最近だとスタートアップや、アントレプレナーシップ教育、そういったことも含めて、どんな人たちにどういうふう集まってきて欲しいのかとか、そういうものが無いと、いくらその中身がすごく効率的に動いていても、そこは繋がっていかないと思います。また、プラットフォーム・ビルダーと言うとき、プラットフォームである必要もあるのですが、やっぱりエコシステムが存在しないと、市役所だけ頑張っても、なかなか千葉市を選ぼうということにはならないかなと思います。そういう意味では、もうちょっと広い目線、どういった人たちが何を期待してここにいるのかという現状の分析も必要だと思いますし、これからどんな産業を伸ばしていくのか、千葉市でなければできないことって何かという視点を踏まえた上で、プラットフォームになっていかなければならないのかなと感じました。

あとは、もちろん職員のモチベーションとつなげていく部分も必要ですし、そういう面では、川島さんが最初におっしゃったビジョン、そもそもそういう場所を目指すのだということ。そういったところから下ろしていく。それぞれの立場から見たときに、じゃあ私はこのフィールドで頑張っていこうと、そこにちゃんと繋がっていくコミュニケーションプランみたいなものが、すごく必要ななと思っています。あまり論理的に掘り下げるだけじゃなくて、コミュニケーションをどうしていくのか。その見せ方だったりとか、そういった点、そういうデザインが実際必要なので、市役所だと機能として持たせるのが難しいところがあるとは思いますが、そこはぜひ、せっかくやることなので、チャレンジしていけると良いのではないかと思います。

(芳賀会長)

はい、どうもありがとうございました。

ひととおり、皆様のご意見を伺いまして、足りないところはまだあろうかと思っておりますけれども、私の方からも一言。私は、公務員OBということで、千葉市さんと同じ首都圏の政令指定都市の横浜市での経験しかございませんが、先ほど現状と課題等をお話いただいた中で、どこも共通した課題だなと、日本全国そうなのだなと感じました。その中でもソリューションが、総務省が出したスマート自治体だけではなくて、自治体の固有性、町の特性といったものをどう反映した形で、自分たちのものを作っていくのかということが、とても大切だなと思っております。いま、委員の皆様からお話がありましたように、そのときの主体は行政だけではないと思っております。

町内自治会が先ほど説明にも出てきていましたけれども、社会における年齢の高い層、これはまた欠かすことのできないインフォーマルなセクターとして日本全国ありますので、それをこの千葉の町の中における新しい機運の中で活性化するというのは、とても大事なのではないかなと。私もそういうことを議論しながら、自分の町に持ち帰れば良いなと思っております。

それからあと一つ、市長はお若いし、デジタル化の推進役でもあります。私は年齢が年齢でございます。もうすでにデジタルディバイドのこっち側の方におりまして、千葉市さんにも色々ご迷惑をおかけしているのですが、やはり一点、情報化のリテラシーの低い人間というのが、若い層にだけいるでしょうし、やっぱり、ここを若い時に経験しなかった人間にとってはですね、本当にしんどいところがございます。このような立場があることを、この委員会を通じてお話をしていくのが私の役割かなと思っておりますので、よろしくをお願いします。

最後に、委員の皆様から何かございますでしょうか。

(川島委員)

議論のスケールについてですが、マクロからミクロからって色々な議論があると思います。

当然そのマクロの中での業務改革、行政改革、これはあるべきで、私もそれは賛成であります、その議論、つまり基本計画とかで、相当やられていると思うので、ぜひそれを次回ご紹介いただいて、それとの連結性がどうなっているのかということをやっていただくのが必要だなと思いました。

以上です。

(芳賀会長)

はい、ありがとうございます。

確かにいま川島委員がおっしゃったように、今日ご説明された以外のことで、千葉市さんがなさっていることはたくさんあると思いますので、私どもの委員会の中で、限られた時間で、状況を把握するためには、むしろここは済んでいるよと言うお話を聞かせていただくことも本当有効だと思います。

それでは、事務局のほうからお願いします。

(鈴木副市長)

ご意見を色々ありがとうございます。

今お話がありました内容等についてですが、川島委員のお話のように高齢者だけが問題とは捉えておりませんので、そういった部分については、基本計画の策定作業の中で、もっと広範な形で、千葉市全体のその状況等の問題意識もありますので、その辺と並行してご議論いただくという中で、情報提供できるようにして参りたいというふうに思っております。

あと圏域のお話もございましたが、市長自身もですね、もう我々は東京とは一線を画すと、いうことの中で、千葉の自立都市圏ということ認識し、東側南側とどういうふうに圏域を構成して連携していくか、こういったところを中心に視点として考えていこうという状況です。その辺は基本計画の中にも、議論として盛り込んでおります。

あと、我々のこれまでの行革の進め方の中で、やはりこれも市長の意向ですが、これまでも福祉の手当とか色々見直しをしてきているのですが、それら手当等を削減するにあたっては、新たに出て来ている課題に財源を充てるために、だいぶ需要が低下あるいはニーズが減少している事業、そういった事業の財源を振り替える形で、新しいことを始めるということをしてきています。これまでも、そのようなケースが多々事例としてございまして、議会や市民への説明もしてきています。特に高齢者関係等について、例えばお祝い金ですとか、そういうものは早いうちから見直しを行っております。このような中で、地域包括ケア、これから高齢者対策といったものと、あとは必要なことに財源を充てるために見直しをしていく、この三点が、千葉市の中では基本として、現在捉えているところであります。

あと健康の問題も、当然その健康寿命が大事であるという認識を持っております。健康づくりについても、基本計画の中で議論がなされていきますので、その辺も情報提供できればと思っています。

あと経済に関しましても、色々な仕掛けを行ってきました。例えば、いわゆる商店街ベースではない新たな産業の誘致、ベンチャーとかですね、この点もこれまでに取り組んできた方向性についてはお話ができると考えております。

このようにご提供できる情報はご提供させていただくという中で、市職員のモチベーションの問題とか、育成の方向性とか、これらの部分にもご議論を繋げていただきたいと思いますと思った次第です。

(芳賀会長)

はい、ありがとうございました。それではまだ議論が足りない部分もあろうかとは思いますが、次に議題の4、その他についてでございますが、事務局から何かございますでしょうか。はい、どうぞ。

(山田総務局次長)

はい、今後の進め方についてでございますが、今回を含めて今年度3回、来年度3回で、計6回の委員会を開催して、委員の皆様にご議論をお願いしたいと考えております。

第4回以降の委員会の開催につきましては、改めて事務局より調整依頼をさせていただければと思います。このように委員会の開催回数が限られた中ではございますけれども、私どもとしましては、今回の調査審議テーマに関する皆様のご知見やご意見を、ぜひ良い提言に繋げていただければと考えているところでございます。以上です。

(芳賀会長)

はい、それではですね、それほど回数があるわけではなく、そして時間が足りない中で終わることもあろうかと思われま。しかし、委員会で3時間4時間も議論するというのも難しい面もありますので、ぜひ次は、千葉市さんからの先ほどの情報に基づくお話をお聞きしつつ、委員の皆様のうち人数を絞りながらお話を伺うように進めてみたいと思っております。どなたにお願いするのかというのは、事務局で考えてから個別交渉することになると思います。このような進め方でよろしいでしょうか。

はい、ありがとうございます。

それでは、最後に事務局又は委員の皆様も含めまして、なにかございますでしょうか。

(山田総務局次長)

失礼します。お話に上がりました基本計画の件ですけれども、参考となる資料を委員の皆様にご共有できればと考えております。

(川島副会長)

ウェブに出ていますよね？

(堺政策企画課長)

次期基本計画については、現在市民参加の取組みをやっているところでして、計画の形についてはまだこれからという状況です。

(山田総務局次長)

順次共有していきたいと思っております。

(芳賀会長)

それでは、委員会としてはこれで終わりとしたいと思います。

ありがとうございました。