

第9期 第1回 静岡市行財政改革推進審議会 会議録

1. 日 時 令和4年3月29日(火) 13:00~15:30

2. 場 所 静岡庁舎新館8階 市長公室

3. 出席者 【委員】

小泉祐一郎会長、板谷和代委員、大石真裕委員、久保田香里委員、
増田彩香委員、水谷智子委員、三宅衛委員、村上文洋委員、山梨洋靖委員、
弓桁康志郎委員

【行政】

田辺信宏市長、
渡辺総務局長、市川総務局次長、吉井総務局理事、猪鼻企画局次長、
〔事務局〕
岩田総務課長、石川行財政改革推進係長、金原副主幹、中条主査

4. 会議内容

- (1) 開 会
- (2) 委嘱状交付
- (3) 市長挨拶
- (4) 委員自己紹介
- (5) 会長選任
- (6) 職務代理者指名
- (7) 事務局からの説明
 - ・本審議会の役割及び審議内容について
 - ・全体スケジュールについて
 - ・第3次行財政改革後期実施計画の改訂について
- (8) 議 事
 - ・第4次行財政改革推進大綱骨子案について
 - ・その他
- (9) 閉 会

審議会内容は以下の会議録のとおり

≪略：委嘱状交付≫

事務局：全ての委員より自己紹介と委員としての抱負をお願いします。

板谷和代委員：板谷和代と申します。私は（株）タンタビーバという会社を友人と立ち上げて、元気の種まきということをしております。これは、花開くのはお一人お一人ですけれども、そのお手伝いを、何かきっかけを作りたいというのが、私が目指しているところです。今回もまさしく同じように、元気の種まきということで私が関わることができますこと、本当に嬉しく思っております。最近、週に一度は東京経済大学の客員教授として学生が社会でのびのび活躍する支援、元気の種まきをしております。そういう意味では、次世代のためにこの静岡市がますます素晴らしくなっていくお手伝いができることを大変嬉しく思っています。どうぞよろしく願いいたします。

大石真裕委員：私、一般財団法人静岡経済研究所の大石真裕と申します。よろしく願いいたします。私ども静岡経済研究所というのは、1963年に設立されまして、4月で60周年を迎える団体でございまして、地域経済の調査機関ということで活動させていただいてまいりました。私ですが、研究所に在籍して約30年になりますが、現在はここ3年ほど総務部長をさせていただいております。それまでは、研究員ということで現場を回ったり統計分析をさせていただいたりしてまいりましたので、研究員として培ってきた知見と総務部長としての経験をベースに今回の会議に参加させていただこうと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

久保田香里委員：学校法人静岡理工科大学静岡デザイン専門学校校長の久保田と申します。よろしく願いいたします。今回委員をお受けするにあたり、私の役割が何なのか少し考えてみました。大きくは3つかと思っております。1つめは、学校という立場ですので、若者たちの未来が明るいものになるために静岡市はどうあるべきかということを見守る役、または今の若者たちが元気に輝ける場づくりを繋ぐ役かなと思っております。2つめは、私学の立場でありますし、組織にありますので、やはり民間組織という立場から市の行財政がしなやかに迅速に動いていけるのかということを見守る役かと思っております。3つめが、静岡市民ですので、市民目線で、よりよい市はどんなものなのかということをご一緒に考えていく役と考えています。一緒に皆さんと頑張っていけたらと思います。よろしく願いいたします。

小泉祐一郎委員：静岡産業大学の小泉と申します。どうぞよろしく願い申し上げます。私は大学に来て5年目になりますが、その前は静岡県庁におりまして、静岡県では行政改革、総合計画、地方分権改革といった比較的改革といったことをしてまいりました。改革とはなかなか難しいところがありまして、どこまでお役に立てるかわかりませんが、精一杯やってみようと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

増田彩香委員：市民委員の増田彩香と申します。よろしく願いいたします。普段は三保の松原で三保をひたすら愛することを仕事にしております。この審議会では学ばせていただくことのほうが多いと思っておりますが、今後何十年も静岡市に住んでいくにあたって皆さんからバトンを受けとる世代だと思っておりますので、どんなバトンなら受け取りた

いか、どういう市だったらみんなで運営していきたいと思えるのかという点から、私の意見を述べさせていただくことが多いかなと思っております。素敵なバトンをいただけるよう頑張りますのでよろしくお願いいたします。

水谷智子委員：本日京都からまいりました水谷と申します。私自身は特に民間、企業様向けに組織づくりのお手伝いをさせていただいております。今回は早稲田大学の人材マネジメント部会で幹事をさせていただいたご縁でお声がけをいただいたのかなと思ってます。いい組織をつくるということで、お手伝いができればと思っていますので、どうぞよろしくお願いいたします。

三宅衛委員：この度行政経験者として委員を務めさせていただきます三宅衛と申します。よろしくお願いいたします。先日の意見交換会でお話しさせていただきましたが、市職員を退職する前の3年間は、事務局として第3次行革の仕事をしており、今回は委員という立場でここに座らせていただいております。前日も皆さんとお話しして、やはり今後10年、20年先の静岡市の将来を考えて、特に本格的な人口減少社会が到来、つまり生産年齢人口が20%減少すると、市の職員も2割減でできるのか、少し考えさせられました。そのためにも、行政DX等を活用してなんとかやっていかなければならないという危機感を覚えました。今日は骨子案ということですが、来年度はそれを基に大綱案、主要施策となると思いますので、皆さんと一緒に取り組んでいきたいと考えております。よろしくお願いいたします。

村上文洋委員：村上と申します。本日はリモートで参加させていただきます。よろしくお願いいたします。三菱総合研究所で電子行政、オープンデータ、ユニバーサルデザインを専門に研究しています。また津田塾大学でスマートコミュニティ論を非常勤講師で教えています。今回の行財政改革は、今までの取り組みの延長線上ではだめで、抜本的に考え方を変える必要があると思いますので、そのあたりでお役に立てればと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

山梨洋靖委員：創造舎の山梨と申します。駿府匠宿で、市の指定管理を1年やらせていただきました。指定管理者の立場、葵区人宿町の中心市街地活性の商店街の取り組みという立場、そして中小企業の経営者という立場からいろんなお話をさせていただければと思います。よろしくお願いいたします。

弓桁康志郎委員：市民委員の弓桁と申します。よろしくお願いいたします。私は中小企業診断士として活動しており、静岡県出資の産学連携支援機関でコーディネーターとして、また来年度からはそれと並行して静岡市産学交流支援センターの窓口相談員などもさせていただき活動しております。仕事の関係上この審議会では、主に経済振興、産業振興といった部分で貢献できるかと考えておりますが、近々子どもが産まれる予定ですので、新しい親としての立場からの視点や意見もお伝えできたらと考えています。また私自身、旧清水市の出身ですが、10年以上県外で生活をしており、静岡市に対して客観的な目線も持ち合わせていると自負しておりますのでそのような観点からの貢献もしていきたいと思

ます。宜しくお願いします。

事務局：それでは市長より、委員の皆様にご挨拶をよろしく願いいたします。

田辺信宏市長：皆さんの自己紹介と抱負を聞かせていただいて、本当に多種彩々の皆さまに今回第9期お集まりいただいたということを重ねてお礼申し上げます。

2つ申し上げます。まず1つめは、実質的な議論をしてほしいということでもあります。生産性の高い行政という大きな流れの中で、その後の行財政改革にインパクトを与えるような、「なるほど市民目線だな、経営目線だな。」という実質的な議論をしてほしい。そのために、最大限私どもが委員を募るときに気を付けたことがダイバーシティ、多様性ということでございます。学識経験者から経営の最前線にいる方、行政の経験者、世代的にも若い方から比較的若い方、ジェンダーイコリティも含めておりますので、皆さんには、議論でぶつかり合っていたらいいなと思います。事務局が提案をして一応発言はしていただきますが形式的に終わってしまう審議会ではなく、自分の発言が、将来の生産性の高い静岡市の行政に反映をするのだという当事者意識をもって、会議に臨んでいただきたいということでございます。お互い温度を高めあうような、熱量のある実質的な議論をしていただきたいということが1つめです。

2つめは、中長期的な視点に立って議論をしてほしいということです。静岡市は、SDGs 未来都市の先頭集団を走っている自治体として私は自負しています。静岡市民の SDGs に対する認知度も他の自治体に比べればかなり上です。そもそもどうして SDGs に取り組もうと思ったかといいますと、大同団結するためには、リーダーが中長期的な大きな目標を示していくことが大事だと考えたからです。静岡市は悲願の静清合併を経て、4つの自治体が一緒になり、政令指定都市になりました。全国に20しかない政令指定都市で、財源の面でも権限の面でも自立的な行政ができる自治体です。しかし、歴史の違う由比・蒲原、港町から発展してきた旧清水市、城下町から発展してきた旧静岡市とは違うわけですので、1つの静岡市をつくるのはそう簡単ではなく、「合併しても何もいいことがない。」という議論になりがちです。そこで、4つの自治体が大同団結しなければ到達できないような高い目標を提示することが、僕にとっての SDGs だったわけです。この行財政改革審議会の議論も、SDGs の終期でもある第4次総合計画の2030年までを視野に入れてこれから策定されます。その流れの中で、どういう行政をするべきかという大所高所の議論をこの審議会の皆さんには期待したいと思います。私からは以上です。

事務局：続きまして次第の「5 会長選任」に移ります。審議会の設置に関する条例、静岡市の附属機関等設置条例におきまして、会長は委員の互選となっております。互選の方法は推薦方式とさせていただきます。それではどなたかご推薦をお願いいただけますでしょうか。}

久保田香里委員：第8期も行財政改革審議会の委員を務められていて、静岡市の行財政改革に精通していらっしゃる小泉委員をお願いするのがいいと思います。

事務局：ただいま、小泉委員をご推薦いただきましたが、皆さまいかがでしょうか。

全委員：異議なし

事務局：ご異議がありませんので、小泉委員に会長をお願いしたいと思います。それでは、会長に就任いただきました小泉委員より会長就任にあたりまして一言お願いします。

小泉祐一郎会長：実はこのメンバーでは、オンラインですでに10数回、意見交換をしております。既に熱量が随分上がっているところです。オンラインというのも行財政改革で、今までのやり方をコロナの機会を捉えて、率先して変えたということが素晴らしいと思います。

行財政改革自体は、今までのスリム化から内容の質を変えて、効果を高めていくということですが、市民の方は行財政改革というと「職員がどれくらい減ったのか」といった削減がどうなっているのかということになると思います。静岡市の場合、合併も含めて相当全国的にも先駆けて行財政改革に取り組んできました。合併の効果も非常に大きくて、例えば、ごみ焼却場を立てる予定をやめたとか、市民文化会館の建て替えなど、今後20年40年の中で効果は出てくるわけですし、そういう意味では相当効果を出してきています。しかし、その部分を市民の方がわかっているのかが少し疑問です。ですから、いい機会ですので、行財政改革についても審議会に報告していただくというよりも、市民の方に合併効果も含めて今までの効果をわかりやすく理解してもらうことが重要かと思います。そうしないと、市役所が「生産性の高い行政」を目標とするときに、本当の行財政改革はどこにいったのかと理解されない恐れもあります。個人的にはそこが気になりましたので、今までの成果を市民向けにわかりやすく出すということをお願いしたいと思います。

事務局：それでは、市長より会長あてメッセージをお願いします。

田辺信宏市長：今日は、チームの結団式かと思っておりましたが、すでにオープン戦を10数回臨んでいただいたとのことでした。委員の皆さんは即戦力からルーキーまで多種多彩です。委員の皆さんの中には、既に行財政改革をしていただいています。市民委員の皆さん、役所のイメージはどんなイメージをお持ちでしょうか。ホテルやデパートと比べると少しおもてなしの心が弱くて、役所仕事でたらい回しにされるという不満をよく聞きます。敷居が高い手続きに、専門的な内容も多く、恐る恐る役所にいらっしゃる高齢の方や市外から引っ越してきた方に対して、ホスピタリティをもって接しなければいけないという問題意識から、「おもてなしコンシェルジュ」事業を始めました。若いうちからそういうマインドでお客さんである市民の方に接していこうということで、この研修指導を、ここにいらっしゃる板谷さんをお願いしたところです。何年もやっていただいているので、ここにいらっしゃる板谷さんにも育っており、いいチームになっています。本当にこれはよい行財政改革になっているということをご紹介したいと思います。

外郭団体改革、これも小嶋前市長からの行財政改革審からの答申という私の宿題でしたが、当時11の外郭団体をもう少し自立的な持続可能な組織に切り替えなければならないという答申がありました。その一環として、駿府楽市という外郭団体が持っていた丸子匠宿を切り離して、クリエイティブな経営をしていただくことを創造舎の山梨社長に決

意していただきました。この頃はテレビでも話題になっていますが、見事に匠宿を生まれ変わらせてくださいました。これも1つの行財政改革の事例として、本当にありがたく思っております。これからは、点と点を線に結んで面にすることで公民連携をしていきたいと思っております。

そんな実績のある方々の中で、市民委員のお二人は勉強する機会も多いかと思っておりますが、臆することなくフレッシュな若手の意見をどんどん先輩委員に伝えていってほしいと思っております。そういう意見のぶつかり合いの中で、化学反応を起こしていただき、チーム小泉の結束力をさらに高めていただきたいと思います。

結びに、いろいろな附属機関がある中で、この行財政改革推進審議会は非常に伝統のある審議会であります。この審議会の答申は、市議会も一目置きますし、答申をされた方向で、市議会と行政が議論をするくらい影響力のある審議会であるということを1つお伝えさせていただきたいと思います。小泉会長におかれましては、議論が出れば出るほどまとめるのは大変かと思っておりますが、事務局がしっかりとバックアップしてまいります。

事務局：市長については公務の都合によりここで退席させていただきます。

～市長退出～

事務局：続きまして、職務代理者の氏名を会長にお願いしたいと思います。

条例によりまして、会長に事故があるときまたは会長が欠けたとき、あらかじめその指名する委員がその職を代理することとなっております。小泉会長、ご指名をお願いします。

小泉祐一郎会長：それでは、この審議会に一番お詳しいということですので、三宅委員に、ぜひよろしくお願いしたいと思います。

事務局：それでは、三宅委員にお願いするということでご同意いただきましたので、よろしく申し上げます。それでは、次に次第の7事務局からの説明ということで、「(1) 本審議会の役割及び審議内容について」「(2) 全体スケジュールについて」「(3) 第3次行財政改革後期実施計画の改訂について」について、事務局よりご説明いたします。

《略：事務局説明》

事務局：次に、次第8の議事に移りますが、ここからは小泉会長に進行をお願いします。

小泉祐一郎会長：それでは議事に沿って進めさせていただきます。骨子案については、今まで意見交換させていただいた内容を反映していただいたと思いますので、今までの違いを中心にポイントを説明いただければと思います。

《略：事務局説明》

小泉祐一郎会長：基本理念について、政策の方向性については総合計画策定のための会議の方で議論していただくので、本審議会では、それを進めていくための体制、市の進め方、仕組みや財政をどうしていくかという方法論になりますので、行財政運営をどうするかという言葉で締めていただいたのかと思います。まずは、皆さんから一通りご意見をいただきたいと思います。

村上文洋委員：何点かコメントしたいと思います。まず、4ページ左下に書かれているように、これまで着実に成果を上げてきたということはきちんと評価されていいと思います。そのうえで、同じページの右下に書かれているとおり、これからは、コスト削減がかなり厳しい状況になっていきます。今までの改善というやり方では限界にきているので、根本的にやり方を変えるという発想の転換が必要だと思います。また「質の向上」というのが曲者で、サービスの質というのはなかなかイメージしにくいんですね。きりがありませんし、そこで私は、質の向上の目標とすべき点は、民間サービス並みのサービスを行政も実現する、例えばキャッシュレスは民間では当たり前ですが、市役所で現在、電子マネー等を使えないのであれば、これを使えるようにする。民間では様々な手続きがスマートフォンからできるのが当たり前であれば、市役所でもできるようにするといったように、行政サービスの質の向上の目標を民間サービス並みとすると、質の向上のイメージが沸きやすいのではないかと思います。

次に6ページ、ここは変更がない点ですが、気になったのが地域の担い手である65歳以上が減って担い手が不足すると書かれていますが、むしろ若者が地域の担い手として参加するにはどうしたらいいのかを考えなければいけないと思います。高齢の方ばかりが地域の担い手になると、ますます若者の地域への関心がなくなってしまいますので、ここは若者の参加が必要だと思います。

そのうえで、「あれもこれも」というのは、これからは無理だと思います。「あれかこれか」を選ぶ、ということについて10ページに書かれていますが、「あれかこれか」を選ぶのは役所が勝手に決めるわけにはいかないのです、住民の納得感が必要だと思います。そのためには、客観的なデータを示して住民と対話を繰り返して、住民に理解してもらって納得してもらうことが必要だと思います。施策の作り方とか実施に向けたプロセスもこれからはそのように変えていく必要があると思います。

そのうえで、既に実行されていますが、民間でできることは民間に任せ、委託できることは委託、先ほど施設を民間に委託して成功しているという例があるというお話がありましたが、その上で法律上行政しかできないことを行政がしっかりやるというように、無駄をそぎ落とすことを考えた方がいいと思います。

最後に、12ページの「人や組織が変わる」とか「しごとの仕組みを変える」というところで、2つありまして、1つめは若手の活躍の場をどんどん増やすということ。行政職員もそうですし、市民や企業においても、未来を担うのは若者ですので、若者の活躍の場を増やすことは大切だと思います。もう1つは、外部人材の活用です。今回、私もリモー

トで参加させていただいていますが、全国の人材に静岡市のために働いてもらうくらいの気持ちで、外部人材をどんどん活用していくといいのではないかと思います。

水谷智子委員：資料を読ませていただいて2点お伝えしたいことがございます。

まず、10ページの2040年を見据え目指す行財政運営の姿という言葉を採用してほしいということに対して、後半の「創造的な行財政運営の運営」としていただいたと思います。私は、行財政改革は誰のためにやるのかということが気になっていて、市役所のためにやるのか、住民のためにやるのかということをもう少し議論して、もう一度再考する必要があるのではないかと思います。私自身は、市役所の職員のためという内向けのためというよりも、住民・地域のための行財政改革という捉え方をしていきたいなど、主語をそういう風においてみてはどうかと思いました。

次に、進め方についてですが、12ページに取り組みのイメージを上げていただいておりますが、これは地域の方とお話ししなければいけないと思いますし、各事業課との話になると進め方も大事かと思います。「行財政改革チームで作ったのでやりましょう」ではなく、作るプロセスから関わってもらうことが非常に大事ななど、やらされにはならないように工夫しながら進めていただけたらなと思いました。

三宅衛委員：これを作る上では何回か皆さんとお話しさせていただいたという前提ですので、これまでの行財政改革の経緯や現状分析もこのとおりかと思います。確認事項ですが、7ページの「5 本市の財政状況」のところですが、右上の扶助費及び投資的経費の増加ですが、扶助費については「高齢化の進展」でよいのでしょうか。児童手当、生活保護費等もあると思いますが、「高齢化の進展」という理由のみの表現でいいのか、疑問に思いました。

コロナ禍の経緯や現状分析をもとに、今後の基本理念や基本方針があるので、前回と比べて詳しく記載されている感じがしますが、確認したいのは、2040年を見据えた目指す行財政運営の姿の中で「創造的」という言葉について、先に説明がありましたし、注意書きにも記載があるのですが、4ページの上のところ、これまで自主運行バスやPFIに取り組んできたことは私も知っており、こういう市民連携、官民連携は当然ですが、それを行政需要としてどう捉えるのかが気になっています。先ほど水谷委員が「誰のために」とありましたが、その点について説明が必要であればしていく必要があると思いました。

もう1点、デジタル化については3次行革にも掲載していますが、そのあたりも継続していくということですよということですねということです。

山梨洋靖委員：「量」に着目した行財政改革は一定の成果を出したということで、第3次の改善効果額が約394億といった記載があります。初歩的な質問ですが、効果額は何に使われているのでしょうか。効果がなければ、1次、2次、3次と合計約1千億経費の経費を要するというので、普通の企業なら潰れてしまう額だと思います。こういったお金は翌年の予算にまわるのか、効果額が出たからどうなったのかというところがわかりにくいです。

小泉祐一郎会長：効果額については、一般感覚ですとわかりにくいところがあります。例えば、職員数を減らしているのだから当然人件費も下がるわけですが、その減った部分がどこにまわっているというところが見えにくい。

例えば、先ほどの扶助費のところ、福祉サービスの予算が300億円伸びていますが、税金が上がったわけでもないのにどう補ったのかということになりますと、当然削減した経費からも回しているのだと思いますが、行財政改革の効果について、もう少し全体像がわかるように、「減らしました」ではそれが何に使われているのかがわかるものがあるといいかと思えます。

山梨洋靖委員：人が減ってしまうと、その分サービスが低下して住みにくくなってしまいうのかなという風になってしまうかもしれません。効果が、どこにどう回るのかがあると、もっとこの成果がわかりやすいと思いました。

それと、「人と組織」のことについてですが、忙しい部署とそうでないところの差があるように感じてしまいますが、年度末で皆さん忙しくなると、一般市民の話を聞いてくれないということもあるかと思えます。忙しいところにもう少し人を寄せたり、経験者が戻ってくるなど、もう少し人事交流して、不夜城にならないようにしてあげるほうがいいかと思えます。1年の計画で、なんとなくどこの部署が忙しいかもわかるでしょうから、減らすのも1つですが、もう少し効率的に回すことで、市民サービスの向上にもつながるのではないかと思いました。

また、先ほども電子マネーという話がありましたが、もっと言えば市役所が17時に終わってしまうと市民はなかなかきつかったり、土日やっていないというのも当たり前になっていますが、その辺をもう少し対応していただきたい。時間にもう少しフレックス制を取り入れていただくとか、当たり前と思われる時間を変えていくことで、もう少し「住みやすい」につながるのではないかと思いました。

弓桁康志郎委員：DXに関連する技術も発達していますので、そのような技術進展を今後どう活用していくのかも重要だと思いました。そもそも静岡市はどういう都市になっていくべきかを考え、そこから政策や施策を考えられるのが有効だと考えます。

4ページに既に書かれていますが、これまで価値創出ということで両河内の自主運行バスの例などが書かれていますが、このような取組みについて情報発信をもう少し積極的にしていくべきだと思います。正直なところ静岡市のホームページは寂しい印象ですが、ホームページの見直しなども通じて静岡市の情報を市民の方から取りにきたくなるような情報発信に係る取組みもしていけばいいのではないかと思います。

また、静岡市の特徴として、都市もあって、山間地や海辺場もあるという多様性が挙げられますが、そのどこに住んでも高いレベルの行政サービスが受けられるというような街づくりが、静岡市が目指すべきところだと思います。本来それは実現が難しいことかもしれませんが、DXなど技術が発達している中で、それも実現しやすい技術的環境も整いつつあると思います。

最後に、他の委員もおっしゃっていましたが、6ページに書いてありますように、今後高齢化というのが進んでいくのを見て取れますが、一方で若者の参画や活躍できる環境づくりも進めていくべきだと思います。働き方についても多様化しており、例えばベンチャー支援や、地元での産学官連携機会の創出にも積極的に取組み、静岡ならではの働き方、企業支援、振興支援を進めていくことによって、若い方々の活躍の場が広がるのではないかと思います。また併せてそれに対する助成制度の充実化、専門人材の育成や確保と配置、民間との連携も考えていく必要があると思います。

増田彩香委員：6ページの「地域の担い手」のところですが、「地域の担い手とは誰か」ということが、私や私より少し上の世代の人は見えていないのではないかと思います。私が関わっている三保地域は、自治会長さんがすごく積極的でいらっしゃるので地域の活動をされていることが推測できますが、実家や自分の住んでいる地域の自治会の活動は何をしているのかわかりにくいです。でも、なんとなく今後、地域の担い手として任されるんだらうということで、すごく不安になります。この地域で何をすればいいのかが見えなけれど、今後求められていくんだらうということが怖いなと思っています。弓桁委員がおっしゃっていたように、参画できるような基盤や土俵をつくっていただきたいなと思いつつながら、この案を拝見していました。多分、自治会がなくなるとどうして困るのかということすらわかっていない方が多いのではないかと思います。

もう1点が、12ページの「しごとの仕組みを変える」という部分で、行政の担当課さん同士の情報共有がどれくらいされているのかと疑問に思います。例えば、都市計画課さんにDXに詳しい市民の方を知っているので、自分の課でも話を聞いてみようという風に、外部人材を課同士で共有できるとスムーズに進むのかなと漠然と思いました。

久保田香里委員：私もこれを拝見して、地域の担い手は高齢者ということがなんとなく引っ掛かりました。例えば、学生の中にはひとり親を介護しながらアルバイトしながら学業を両立している方もいます。その学生がどういうサービスを受けられるのか、本人はほとんどわからない。そういう時にどうしたらいいのか、民生委員に相談することも知らないという場面で、担い手という中に、地域の学校というのが段々と入ってくるのではないかと感じております。学校が、中継ぎというか人の集まるプラットフォームのようなものになって、若者や高齢者や皆さんと共有できる場ができていくのではと感じました。増田委員のご意見にもあったように、若者は知るよしもないのでそこを繋ぐ必要があると感じています。地域と次の世代を繋ぐ機関や場所をどうつくっていくのかと思いつつながら拝見しました。

また、先ほど「民間サービス並み」というキーワードを村上委員が出されましたけれど、私はそれがすごく腑に落ちました。質の向上の、質とは何かの捉え方は人によって様々かと思えます。最近ですと、職場の若い人たちは集金をpaypayでしています。キャッシュレス、会議でもペーパーレスが急激な勢いで市民にも広がっていますので、民間サービス並みの質の向上というのは私の中ではわかりやすく腑に落ちました。

それから、市民協働とか官民連携について、それをやることだけで行財政改革だと済ませてしまうと、丸投げ感みたいなのところがあります。中長期的にその事業をどう育てていくのかという官の関わり方、関わりレベルというものにもう少し触れられて、民間の方とのやり取りも行政の若い世代にノウハウとして蓄積されていくような、よりよく官民連携が進んでいくイメージのことが少しほしいと思いました。

10 ページの、人や組織が変わるというところですが、以前ご提示の資料に市の内部、特に若い層に情報共有がされていなかったという話がありました。人や組織が変わる上では機運も大事になってくると思いますので、はっきりと組織が変わるという言葉を出されたということは、いいかなと思います。

大石真裕委員：少し抽象的な話になりますが、水谷委員からも話がありましたが、そもそも行財政改革推進大綱は誰のための、何のためのものかというのは確かにそうだといいところはあります。誰のためかと考えたときに、確かに市民のためということもありますし、すべてのステークホルダーと考えればここで働いていらっしゃる職員の方も働きやすく、ハッピーになるということが必要だなと思います。では、何のためだろうと考えますと、やっぱり静岡市が住みたいと思える、ここで働きたいと思える魅力ある街づくりのためだと思います。ただ、この計画で2040年を見据えた行財政運営の姿といいますと、私たちがという主語は「市役所が」ということになってしまうと思うのですが、これを市民の方が見たときに「がんばってね。いい市を作ってね。」と、自分事として捉えられないものになってしまうと、せっかくいい実施計画まで作ったとしても、絵にかいた餅で終わってしまうと思います。そう考えると、総合計画という話もありましたが、どういうところを目指して、そのためにやり方を変えていく必要があるんだという手法論的なことに入ってしまった方がいいんじゃないかなと感じました。

2つめですが、量のスリム化はかなり進めてきたということで、質の充実をしていくのはいいと思います。質も高まるけれど、その分お金もかかりますよとはならないための計画であると思いますので、お金をかけずによりかゆいところに手が届きますというような見せ方も大事なのかなと思います。

板谷和代委員：私も理念について、やはり「何のために」というところを掲げることは、関わるみんなの軸がぶれないように必要と思っております。そういう意味では、壮大すぎるものよりも具体的なもの、ただ人によって何をやるかは違うので具体的になりすぎてもいけないと思います。創造的な行財政運営の推進のため、ただ、誰のためにというのが見えていないのが残念だと思いました。どうして市役所が頼もしい組織になるのか、もちろん市民のためという思いがあると思いますが、それが見えていない、あるいは見えると思いが込んでいることが危険なのかなと感じました。

2点めですが、若い人というのがキーワードのように皆さんからもご意見が出ていますが、6ページについて、先ほど増田委員が参画できる基盤とおっしゃいましたが、参画したくなるということが大事だと思います。これまでの行政との違いということで、「行

政が用意するからやってください。」ではなく、「わー、やってみたい、関わりたい。」となるのが、すごく大きな変革になるのではないかと感じております。先ほど市長からご紹介いただきましたコンシェルジュ事業で、市役所の中のいろんな方と関わっている中で感じていることなのですが、コンシェルジュ事業では最初にモチベーションアップをします。なぜコンシェルジュが必要なのか、自分の役割は何なのかということ徹底的にわかっていただいた後で、自分に何ができるのかということからスタートして、3か月に1回振り返り会議をします。それぞれが経験したことをみんなで「これはよかった。」「これは次回何とかしたい。」ということをテーブルに出してみんなで話し合います。今4期目が終わりましたが、毎回出てくるのが、他の部署の仕事を知らないということ。こんなに人事異動が多いのにどうしてというのが私の大きな疑問でして、コンシェルジュとして困っている方にご案内するときにわかっていない、わかっていないことがわかって勉強になったということでした。皆さん最終的にやってよかったという理由には、市民の方に喜んでいただけた、もちろん「ありがとう」と言っていた喜びもあるのですが、やはり横のつながりができたことや、3か月に1回の振り返りで、他の部署の方と同じテーマで話し合いができることにすごく喜びを感じていました。「次はこうしよう」という意見が出ます。例えば、実は今期「なんで私たちはスーツを着てやらなければいけないのか。コンシェルジュは、なんかもっと気さくな人間でいいんじゃないか。」とやっている方がそう感じまして、私もそう思いました。

本当に民間と共同でやっていくのであったら、思い込みでない本当に市民にとっていい民間の部分とうまくとり入れていければ、そういうところが人や組織が変わるところだなと感じていましたので、進めていく上で考えていただきたいなと思います。

まず、誰のためということ、次に若い方たちの活躍の場をということです。

小泉祐一郎会長：皆さんから基本的な考え方を含めて意見をいただいて、さらに次回以降になる「どうやって、どんなポイントで進めていくのか」という点についてもご意見いただいたので、次回以降の議論の準備にもなったのかなと大変ありがたく思います。

私の方から1つ、将来の目指す姿についてですが、「何のために」ということは当たり前のように当たり前でないということで、目的がないというご意見があり、私もそこは確かにと思いました。実はこのことについては、この審議会でも議論する部分だけでなく、総合計画の中にも行財政に関わる章が入るかと思います。総合計画において「世界に輝く静岡市」というものがあって、そのためにこういう柱や施策があり、それぞれの施策を進める上で、横断的に行政運営はこうするんだという、行政の進め方の方針も総合計画に出ってきます。それを受けての行財政改革推進大綱になるものですから、目的については、本当は総合計画を話し合う会議でとってしまうかもしれませんが、しかし、やはり何のためにというところはある程度必要で、両方にリンクしていくものだと思います。総合計画は同時策定でしょうか。

事務局：まさにおっしゃるとおりで、来年度までが現在の総合計画の期間になりますので、

同じタイミングで策定作業を進めていくという段階です。

小泉祐一郎会長：総合計画についての会議は、企画局の所管だと思いますが、行財政改革についてはこちらからの意見を伝えていただいて、市民のためにも職員が元気で前向きにやっていただくような環境づくりとすることがありますので、目的のところは少しまたご検討いただければと思います。パブリックコメントの際に、こちらだけで目的を設定してしまうと、総合計画とのすり合わせができなくなってしまうかと思います。

細かい点ですが、行財政改革で「ムダの削減」という言葉ですが、安倍総理が内閣府大臣の時に一生懸命おっしゃっていましたが、国も「無駄」という言葉を使うのをやめました。「無駄」ということの意味が曖昧でして、実際に削減された方は無駄だとは思っていない。無駄な事業をやめているわけではなく、もっと重要な事業があるので、必要性はあってもこの際廃止するという形でなければ予算は切れないわけです。そういう意味では無駄な事業が廃止されたわけではないというのが普通だと思いますし、人員の削減についてもやり方を工夫されたり、20年来の情報化の効果が非常に大きいと思います。合併に伴ってそれぞれにあった施設を統合したり、当然、アウトソーシングもあるかと思えます。そういう部分では無駄という言葉は、使い方としてちょっとどうかなという気がします。無駄があったから切ったということではないし、無駄じゃなくても切る努力をしてくれているし、今後もその点は優先度が高いものを優先的にということだと思いますので、無駄という言葉は簡単に使わない方がいいのではないかと思います。

あとは、地域の担い手不足が深刻であることは確かで、町内会長のなりて、民生委員のなりて、地域の子どもの見守りをする人、交通安全の旗を振る人は今65歳から74歳くらいの方々でしょう。その方々が減るということは代わりに誰がやるのかということ、今までは地域でやってくれていて税金をかけないですんでいたものが、そうでなくなることになります。

地域の担い手不足ということを高齢者だけにしていることが問題であって、もし言うのであれば自治会の話ですが、自治会だけが地域の担い手ではないので、ここでは若者の参画についても議論して、書き加えることが必要かなと思います。自治会だけに頼る活動は無理なので抜本的にやり方を変えるという必要もあると思います。

三宅委員からご指摘の扶助費の増加について、これは高齢化の進展だけではないと思いますので、高齢化の進展によりというのは少し断定的過ぎだと思ひまして、確かに高齢化の進展によるものもありますが、例えば子どもの医療費が億単位で増えていますが、これは対象が高校生までに拡充しているというサービス向上によるものというものがあります。

今日いただいたご意見を踏まえて、事務局の方で早めにパブリックコメントをやっていただく必要があると思うので、市でもパブリックコメント前に1か月くらいかけて議論していただいて、全庁的にやらされ感ではなくということをお願いします。

三宅衛委員：先ほど、山梨委員からのお話もありましたが、行財政改革の効果額について、

算定の仕方というのは、資料2-2の6ページにありますように、収入増、削減額、将来の負担の軽減の3本柱でできています。例示を見ていただきますと、収入増というのは市税の収納率が上がれば使えるお金が増えると思います。削減額ですが、公共建築物等施設の廃止等を行えば使えるお金は増えますが、ごみの収集運搬の委託化については、人件費は減りますけれど委託料は当然かかります。一番下の将来の負担軽減については、アセットマネジメントということで、施設の老朽化に備えて何十年経って建て替えるときに莫大なお金がかかると、そのために長寿命化を図ると多少経費的なものが抑えられるということですので、実際には使えないお金ですが、そのようにして効果額を出しています。先ほどの4ページの左下の効果額の1千億は、効果額としてはそうなりますが、使えるかどうかというのはまた別ということです。ですから、もし1千億あれば皆さん思うように、7ページにありますように毎年これから70億の財源不足が今までどおりやれば解決することになりますが、決してそういうことではなく、実際に使えるお金はなかなか生み出せないということがあります。効果額を金額として、市民の方に示すときにきちんと説明をしないと誤解を生むかなと思います。

小泉祐一郎会長：私も県庁にいた時に、行財政改革の効果積算というのは難しく、静岡市の場合、この積算は財政課が行っているのでしょうか。

事務局：効果額について、予算編成によるものが大きいところもあります。それ以外に、各課の取り組みで不用土地の売却ですとか、使用料の改定ですとか、各局の取り組みによるものもありますし、ふるさと納税もありますが、一番大きいのは財政局のシーリング、予算編成上の1%カットといったところかと思います。

小泉祐一郎会長：本当に説明が難しいのですが、高齢化により福祉の予算が毎年増えるので、それらを捻出するために、昨年度より1%カットしようというように、毎年1%カットすれば、10年で10%というように、同じ仕事をしていても10年単位で1割減ということをやっています。しかし、職員にとっては、「当たり前に行われていることは効果としてはカウントしてもらえない。」となります。その上、職員の削減も人件費で10年前に比べれば減っているのですが、その分も効果額の積算上は見えないのでしょうか。

事務局：効果の中では人件費については、減った分や会計年度任用職員になった分を差し引き分として、その当該年度分として出します。翌年は、その分に加えて次の分を上乗せしていくこととなりますので、どんどん効果は累積して上乗せしていくこととなります。

小泉祐一郎会長：私は、静岡と清水と合併した最大の効果は、清水のごみ処理場を作らずに済んだことだと思っていますが、そういう目に見えない、もともと合併していなければあれも建て替え、これも造り替えということで、老朽化して100億、200億支出することがやらないで済んでいるということが、全然目に見えていない。そこで浮いた分があることが市民にはわからず、合併の意味があったのかという疑問になると思います。

村上文洋委員：皆さんのお話を伺っていて、参考になればと思い5点お話しさせていただきます。1点目は、総合計画との調整は必要ですが、子どもや若者への投資や支援に静岡市

は力を入れるということを明確にメッセージとして打ち出すといいのではないか。これが1点目です。

2点目は、先ほど地域の担い手として学校をもっと有効活用できないかというご意見がありました。私もまったく賛成です。リクルート出身の藤原和博さんがすでに学校をうまく巻き込んだコミュニティづくりを実践されていますので、こういった先進事例を参考に、静岡市でも取り入れたいと思います。これが2点目です。

3点目は、市職員に対するこれからの働き方のメッセージです。今、皆さんは一生懸命働いていると思うのですが、「80%の力で働きましょう」というメッセージを出したらどうでしょうか。ただし、機械ができる作業を行うことは働くことには入らず、それらはすべて機械にやらせる。では残り20%は何をするかという、例えば街に出て市民と話したり、街の中の課題を見つけたり、他の自治体に視察に行ったり、勉強会を開いたりということを残りの20%に充てる。こんなメッセージを出すと、職員の方も働き方のイメージが沸くのではないのでしょうか。これが3点目です。

4点目は、静岡市は政令市なので、他の政令市も同じですが、本庁と区役所の連携と役割分担が非常に重要です。市民目線、利用者視点で区役所と本庁がどういう役割分担、連携ができればいいのかと考えることも必要だと思います。

最後5点目は、今後実施計画を作るにあたってですが、先ほども予算の話がありましたが、2040年を見据えたうえで2030年までのシミュレーションをして、各予算が今後どうなっていくのか、それによって起きる問題は何か、例えば道路の補修はできなくなるとか、そういうことを見極めたうえで必要な対策をとるといったことを、実施計画を検討する上で考えていただけたらと思います。これまでの実施計画はできる施策を並べたもので、それはそれでいいのですが、今後はそれでは対応できなくなりますので、全体が見える形での実施計画を作る必要があると思います。私からは以上です。ありがとうございました。

小泉祐一郎会長：村上委員から言っていたいただいた観点のようなところをこれからまた掘り下げをしていく必要があると思います。1つ、村上委員がおっしゃった実施計画については総合計画で通常10年間分はやっていただいていると思いますが、それ以降は実は地方財政制度の限界でできていないかと思います。こちらは、総合計画を策定する際に、10年間でどれくらい経費がかかるので、将来的にどうかという議論をされると思います。

働き方や組織をどうするかということで、12ページの4つの大きな方針について、どうやったらいいかという点について今日いろいろご意見をいただきました。ただ、話があまりに多岐にわたるので、話が深まらないということがあるので、次回以降はある程度主なテーマを設定してご意見を出していただきたいと思います。今日皆さんからいただいた意見をテーマ別に整理して、深めていけるような設定ができればということを考えています。

パブリックコメントは、今日のご意見を踏まえて進めていただきたいのですが、今後の

審議会の日程で気になっているのが、実施計画の主要施策についてです。実施計画は何のために作っているのかというと、市役所の中の課で、それぞれ取り組みを書き足していただいて取り組みを明確化して実施するためのツールとして、市民向けに説明しようということはないわけです。通常は、審議会にも「こんなことをやっています」ということを報告いただいています。書類で進捗を管理することは総務局としては必要だと思いますが、委員の皆さんには組織マネジメントについての専門家の方々もいらっしゃるの、実施計画ということよりも、市役所の中での進め方をどうしたらいいのか、アクティブにやるためにもう少しこのやり方でやっていったらいいのではないかと重点を絞って議論をしていただけるといいんじゃないかと思いましたが、事務局で検討いただきたいと思えます。他、進め方そのものについて委員からご意見があればお願いします。

弓桁康志郎委員：今後、この骨子をブラッシュアップしていく議論の場はありますか。

小泉祐一郎会長：パブリックコメントというのは確定したものを示すのではなく「今のところこういうものです。」という案を示して市民からいろんな意見を聞くものです。パブリックコメントでの意見を踏まえて、さらに議論していただくということです。

弓桁康志郎委員：今回の骨子案の中で若者世代、現役世代や子育ての分野についてあまり触れていない印象があります。このような世代に対してこれまでどういう取り組みをしてきたのか、またこれからどういう取り組みをしていくのかについても発信をしていかなければ、パブリックコメントの段階で若い世代からの声を拾いにくいと思えます。

小泉祐一郎会長：若者活躍の施策をどうするかという、分野別の施策の話は総合計画の会議で議論することかなと思います。こちらの審議会では、どちらかという個々の施策ではなく、そういった施策に若者の意見が反映するような行政運営をするにはどうしたらいいかという観点になりますので、若い人、子育て世代の意見が行政運営に反映する仕組みはどうするかということについて、パブリックコメントと並行して、その後も審議していかないとはいけません。私はパブリックコメントも1回である必要はないと思っています。パブリックコメントというのは、本来は、市としては、今こういう計画を作り始めましたということで、ある程度骨子が出た時に早めに出していろいろな意見をもらうものです。行政は、ある程度計画が固まって議会にかける直前にパブリックコメントをするという風になりがちですが、今回はそういう意味では逆に言えばご安心いただければと思います。ただ、今日委員からのご意見もあったので、パブリックコメントの案についても、これから1か月かけて市でも十分検討いただければと思います。ただ、市民に意見を聞くところは、前段の参考資料のところではなく、あくまで大綱の10ページが中心ということです。

事務局：会長のおっしゃるとおりで、パブコメは主に10ページの内容を伝えるということで、これを市民の方にどれだけわかりやすく関心を持っていただけるかという観点から資料構成をしていきたいと思えます。

小泉祐一郎会長：ただ、パブリックコメントは制度的に問題がありまして、意見がほとんど

こないのが普通です。「こういう検討を市がやっているよ。」という告知にはなりますので、とにかく早めに市民の方に示していただいて、やっていることを知ってもらうということだと思います。

パブリックコメントや主要施策など、総務局のお仕事は進めていただいて、せっかく集まっていたので、今後はもう少し実質的にどうしたらいいかということをご皆さんから意見いただきたいと思います。そのためにはテーマ設定が必要かなと思いましたので、メインのテーマを決めて、予め考えてきていただくことをお願いできればと思います。方法としては、テーマがいくつかあるので、テーマにお詳しい方を中心に、場合によっては2グループに分かれてということも、オンラインならできますので、正式な審議会でなくても、行財政改革がまさに先にたって審議会のやり方を変えていく、革新していくということをお願いしたいと思います。その他で、お気づきの点等ありますでしょうか。

山梨洋靖委員：指定管理のことについて、PFIとかPPPとかいったところに関わってくるかと思いますが、1年やっけてももちろん今まで60名ほどの社員がまさしく「ザ指定管理」という方式でやっていたのですが、この1年で結構変わりました。関わる産業政策課も非常に動きのいい方々で、僕ら民間と一緒に立て直していくということで、例えば今までは「条例で決まっているから」と聞く耳をもたなかったものも、なぜこれを変える必要があるのか、例えば、子どもが複数いらっしゃるお母さんにとっては、1人2000円の体験はちょっと高いなとなります。お母さんとしては500円でできないかとなるわけですが、市民のためにやることを「こういう風にやればできるんじゃないか。」ということ、産業政策課を含めて頑張ってくださいました。結果、お客さんが非常に喜んでくれるのを見ています。僕らが、何とかして市民の方たちに満足いただくという姿勢を見せたことによって、いろんなことが活性化されて、スタッフも「こうしたほうがいい」という提案ができます。こういう風に変えることができるのが、官民連携のいいところなのかなと思います。民間主導でやってしまうと危ないところもあるので、そこは行政にブレーキをかけていただいて、私はアクセルを踏むということです。匠宿は非常によくなりましたが、予算は、基本的に帳尻合わせということで、指定管理費が2億円であったら2億円で終わるのがマルとされています。しかし、翌年もっと来館者が増えるからこうしたいというときや、スキルも上がって今まで以上に仕事を頑張りたいという職員への昇給まではみれないということがあります。どの指定管理もそうだと思いますが、指定管理の職員の昇給率のことを議論する場があればと思います。また、儲かったことによって指定管理費が余ったらお金を下げるといったやり方では、来館者を増やしていきたいから予算を上げたいという議論にはならず、そんなことでは、言われたことだけ予算の中でやっけていこうという組織になっていくわけです。僕はまだ別に本業があるので、その利益を回してでも、匠宿を静岡市のためによくしようと頑張れますが、そうできる人しかできないのもおかしいと思います。もう少し、指定管理費の予算の在り方について、しっかり現場を見て議論していただければと思います。机上のものだけでなく、議論すれば静岡市の箱ものはも

っとよくなる可能性はあるし、僕たちのように本当にゼロイチで創業した中小企業にとっては、市と組めれば本当にステージアップするので、もっと若い元気のいい経営者を育てるためにも、市がPFIでもPPPでも連携してやっていた方がいいと思います。僕が匠宿を指定管理で運営しているのを見て、経営者仲間からは「俺もこの近くにこういうのがあるからやってみたい。どうやってやったの?」という話になるわけです。地域のキープレイヤーとなる会社を招き入れるといったことを1つ1つやっていくというのも僕は必要だと思います。

久保田香里委員：本当にそう思います。匠宿さんがあつという間に事を起こして変えていったというのはいい事例だと思います。貸し館事業もどう熱を入れるのかによって、利用率も全然違ってくると思います。今回、人を育てるということを盛り込んでいच्छるので、そういった民と官と一緒にあって人が成長する場という捉え方がすごくいいと思います。

山梨洋靖委員：僕もいろいろ教えてもらいましたし、行政の名前があると、一般の株式会社が入れない、例えば工芸の組合といった方たちとも会っていろいろな話もできます。

また、「今度はこの施設を利用してこうしましょう」と話したときに、条例が足かせとなるときには、そもそも条例はルールづけのためにありますが、でももっと言えばその施設をよくすることが基にあるので、イレギュラーの逃げ道というのはもっとつくるべきで、それによってインチキしてお金儲けをすることがあれば行政が現場を見てブレーキをかけていただければいいのだと思います。ちなみに、産業政策課の課長さんは毎日足を運んで現場を見ていただいています。特に指定管理についてはもっと中身を知って深掘りすることをやったほうがいいと思うし、あまりに鈍っているなら指定管理を続けさせないというのも1つです。「1回指定管理になってしまえばこっちのもの」ということもないように、その施設がいかによくなるかということをやっていくだけでも、これから行政がやる箱ものは民間と連携しながらやっていくという風になれば少しコストが変わるんじゃないでしょうか。

小泉祐一郎会長：本当にありがとうございました。その点についても、実は、人と繋がるというテーマで連携してやっていくということはどうするかという議論になりますし、指定管理の在り方についても、この審議会ですらそういう検討が必要だということになると、また別の詳しいメンバーでの検討会を作ってくださいということもできるかと思います。この場では、特定のテーマについてそこまで何回も議論できませんが、今までも、行財政改革審議会ですら検討したことを受けて、もう少し特定のテーマについて具体化する、例えば「指定管理についてはこのような方向でもっと検討をする必要があるのではないか」という投げかけをしていただければ、それを受けて別の場で、有識者会議というよりは、もう少し実務的な検討会を作って、そこで指定管理の在り方を見直していくこともできます。そういうきっかけを創り出すのがこの行財政改革審議会でするので、ここで結論を出すのではなく、ここでこういう検討が必要ではないかという方向性を示して、担当課が専門の人も

交えた検討をして見直すということもできますので、ぜひまた次回以降もある程度具体的に投げかけをしていただきたいと思います。

最後に、実はこの審議会は諮問を受けていないので答申はありませんので、皆さんからいただいた意見を事務局の方で反映させていただくのですが、いくつか今日意見をいただいた中で指定管理については少し重みが違うので、場合によっては委員の総意で「この内容とこの内容については、本審議会ではなくて、さらに担当課と関係者とで検討すべきだ」ということを正式な意見として言えるかと思います。指定管理についての議論をするならある程度対象となる施設を絞ることも必要ですし、また指定管理者の努力が効果として発揮できるような形で投げかけるということにしたいと思います。

それでは、時間が参りましたので、今日いただいた意見を市の中でも議論いただいてパブリックコメントを行っていただくとともに、2回目以降についてはテーマ設定をするなり、メンバーを分けて部会制にするなどのやり方を、オンラインも含めて検討していただければと思います。

渡辺総務局長：本日は、ご議論ありがとうございました。最初の方で皆さんに疑義がありました、この行財政改革の目的ですが、前提としては、当然この行財政改革では単なるコスト削減を目指すものではなく、住民の生活の豊かさを目指す、行政として求めていくものでなくてはならないと思っています。住民の生活の豊かさという目的がある上で、今回の「2040年を見据え目指す行財政運営の姿」というのは、あくまでも行政運営の姿になりますので、ご理解いただければと思います。それを前提として、この資料を基に今後パブリックコメントにかけさせていただきたいと思いますのでご承知おきください。

小泉祐一郎会長：それでは、本日は以上となります。皆さんありがとうございました。

静岡市行財政改革推進審議会

小泉祐一郎