

会 議 録

会議の名称	令和7年度第6回天草市総合政策審議会
開催日時	令和8年3月23日(月) 13:30~16:15
開催場所	天草市役所 庁議室
議長名	玉村 雅敏
出席者氏名	玉村会長、長瀬委員、荒木委員、有江委員、小川委員、田口委員、原田委員、山崎委員、山下委員
会議次第	1 開 会 2 議 題 (1) 第3次天草市行政経営改革大綱(案)について (2) 第4次天草市定住自立圏共生ビジョンの策定について 3 その他 (1) 企業版ふるさと納税(企業名非公表)に係る審査について 4 閉 会
審 議 内 容	
1 開 会 (玉村会長) <p>改めまして、今回も皆さまにお集まりいただき、誠にありがとうございます。本審議会は今年度第6回目を迎えました。丁寧に議論を積み重ね、継続的な取り組みとして位置づけられています。おかげさまで総合計画は3月の議会で上程・議決されたと伺っています。今後も引き続き話し合いを重ねることになりますが、総合政策審議会としては着実に役割を果たしていると認識しています。</p> <p>総合政策審議会の趣旨は、天草市のあり方を、市民・事業者・行政の各部署など多様な主体とともに試行錯誤しながら創り上げていくことにあります。皆さんと同じ方向を向き、共有しやすい成果物をつくることが求められています。これが天草市の総合計画の核であり、行政がそれに沿って動くことで、関係者が協力して進めやすくなる仕組みが整えられています。委員の皆さんはもちろん、事務局や市の職員の皆さん、関係する皆さんのご尽力に深く感謝します。</p> <p>終盤に差し掛かってまいりましたが、本日もこれから本格的に議論を進めてまいります。活発なご議論をお願いいたします。本日の大きなテーマの一つは、第3次天草市行政経営改革大綱です。総合政策審議会は「総合計画」と「行政経営」という両輪を担い、天草市を一つの経営体として捉えて推進していく役割を負っています。総合計画を整えたうえで、それを具体化する要素の一つが行政経営改革であり、時間軸の関係から十分に知見を提供できない場面もあったかもしれません。</p>	

しかし今年度からは、行革検討部会長にも監修をお願いし、行政経営に関わる部会を設置して議論を深めてきました。審議会としてもご協力をいただき、時間軸を長めにとって検討を継続しています。例年であればこの時点で取りまとめに至ることが多いのですが、今回の議論を踏まえ、今後さらに検討を進める時間を確保することとしました。本日議論する行政経営改革は「大綱」と呼びます。あえて「大綱」という重みのある言葉を用いることで、地域としての天草市、そして市役所としての天草市のために、確かな行政経営の仕組みをつくっていきたいと考えています。本日もそうした議論を深めてまいりたいと思います。

さまざまな課題があり、それらに対して現在は具体的な取り組みを進めています。こうした取り組みには、市の職員の皆さんの細やかなご尽力が欠かせません。方向性や課題の認識については、皆さんそれぞれのお立場でご意見をお持ちでしょうし、地域の実情に詳しい事業者の方も多くいらっしゃいます。その観点から、もっと本質的に必要なことはないか、現実的に時間軸をどの程度とるべきか、といったご示唆を多くいただければと考えています。

本審議会は、諮問と答申という形で市長へ検討結果をお返しする役割を担っています。現状では本年度中に結論を出すべきか、もう少し時間をかけるべきか、判断が定まっていません。本日はさまざまな観点から活発に議論を行い、部会で十分に議論できなかった点も改めて確認し、次の部会へつなげていきたいと考えています。

挨拶が長くなりましたが、総合計画と併せて、今後は行政経営改革の議論をしっかりと進めていくべきだという趣旨をお伝えしたかった次第です。本日もどうぞよろしくお願いいたします。

(事務局)

ありがとうございました。議事に入る前に、お願いがございます。発言の際は議事録作成の都合上、マイクを使用していただきますようお願いいたします。委員の方からは氏名を、事務局の方は職種と氏名をそれぞれお伝えください。

それでは、これよりの議事につきましては、玉村会長に進行をお願いしたいと思います。よろしくをお願いいたします。

2 議題

(1) 第3次天草市行政経営改革大綱案について

(玉村会長)

それでは、議事に入ります。お手元の次第のとおり進めてまいります。先ほどもお話ししましたが、大きな議題は(1)と(2)です。まずは(1)から始めますが、その後に(2)、さらに再度(1)の関連事項がございますので、適宜進行してまいります。

では初めに、議題1「第3次天草市行政経営改革大綱案」について、事務局から説明をお願いいたします。

(事務局)

皆さん、こんにちは。担当の政策企画課行財政改革推進係長になります。よろしくお願いいたします。私の方から、議題1、第3次天草市行政経営改革大綱案についてご説明をさせ

ていただきます。

座って説明いたします。それぞれの資料につきましては、事前にお送りさせていただきましたので、今回は概要のみの説明とさせていただきますと思います。

それでは、はじめに資料1をご覧ください。こちらの第3次行革大綱案につきましては、これまで、行政経営検証会議や行革検討部会、総合政策審議会などにおきましてご審議等いただきながら調整を進めてきたところでございます。

改めまして、この大綱の構成ですけれども、第1章から第3章までの3つの章で構成しております。

一枚めくっていただきまして、目次の方をご覧くださいと思いますけれども、第一章におきましては、行革大綱策定にあたってというところで、策定の必要性、これまでの取り組み及び成果、計画の位置付け、計画期間、これまでの検証を踏まえた今後の推進体制、公表事項等を整理しております。

第2章におきましては、本市の行財政における現状課題というところで、人口構造の変化や、デジタル化社会の推進、進展、そういったところから、その複雑多様化する地域課題とか行政財政需要の動向、公共施設などの老朽化、職員の適正数確保や働き方改革のこの4つの項目における現状と課題を整理しているところでございます。

第3章におきましては、行政経営改革の具体的な取り組みということで、総合計画後期基本計画に掲げます政策28から31の政策、施策計画における具体的な取り組み内容を整理しております。

この資料1につきましては、この第2章の本市の行財政における現状および課題の方を中心に、色々ご意見等いただければと思っております。

なお、第3章の取り組み内容につきましては、後ほどご説明いたします資料2の第3章取り組み内容一覧表の方でご審議いただきたいと思いますと考えております。以上で資料1の説明を終わります。

(玉村会長)

ありがとうございました。全体的な枠組みは以上のとおりですので、より各論に入っていきます。その前に、行革検討部会の部会長から、これまでの部会での検討の経緯や今回の大綱見直しの論点について、場合によっては「部会でここまでは議論したが、ここはできていない」といった点も含めてお話しいただき、今後も部会の皆さんと議論しやすいように整理していただければと思います。ではお願いいたします。

(部会長)

全般的に、今回、行財政改革大綱の案については、去年の10月に当審議会において中間報告をさせていただきました。

その後もさまざまな課題が新たに出てきたということですので、会長と事務局とで協議し、整理を進めて今日の場にまとめてまいりました。私の方から、どのような修正を加えたのか、簡潔にご説明させていただきます。

行財政改革とはどのようなことを改めて趣旨として説明しますと、人口が減少し少子高齢化が進む中で、天草市も当然その渦中にあります。しかし、生産年齢人口が減少することは、納税力が低下することを意味します。つまり、税金を負担する方が少なくなる状況に直面しているのです。

このような状況の一方で、介護・福祉・医療などのいわゆる扶助費は、毎年右肩上がり財政を圧迫する要因となっています。一方で、築50年を迎え老朽化の時期を迎えた公共施設は、当該期間の間に約7割が老朽化を迎える見込みです。また、インフラにもさまざまな課題が抱えられています。このような状況の中で、入ってくるお金が少なくなって、出ていくお金が増えていくという矛盾を、どう解決していくのかが行財政改革の核心です。

つまり、人・モノ・金の三つの要素を縦糸として捉えつつ、情報・IT化を活用しながら、どのように財政再建と行政経営改革を進めていくのか、それが肝となります。これが直面する課題であり、最も重要なポイントだと考えています。

今回、どの点を再修正したかについてご説明します。

まず、1ページをご覧ください。行財政改革の策定にあたっては、4段階の段落構成がありますが、今回の修正では3段階の中において、これまでの行革と異なる点として「時代に即応した抜本的な取り組みを進め、今後も持続可能な行財政改革を目指す」という危機意識を持って取り組むことを明確に記載しています。

続いて、4ページおよび5ページについてご説明します。計画策定にあたっての位置付けとして、第4章の4節では「これまでの検証を踏まえた推進体制」を掲げ、今回の大綱の中でも評価の仕組みを改め、内部評価および外部評価のあり方を見直すことを明示しています。これらを踏まえつつ、検証を継続的に実施していく方針を記しています。

第2章は今回の議論で特に重要な課題となります。第2章のうち第1節は、自治体経営についての話題です。自治体経営とは、行政経営と地域経営を指し、現状がどうなっているのか、そしてそのまま放置すればどのような実態が生じるのかを明らかにした上で、7ページに示されているように7つの課題を挙げています。

これらの課題として、行財政経営の向上と行政経営の効率化を図ること、さらには長期的な視点に立って市政のあり方を研究・検討していくことが求められています。以上が、今回の第1節における整理と位置づけです。

第2節は「カネの問題」です。行政の経営資源はヒト・モノ・カネであり、財政の問題をここで扱います。11ページをご覧ください。大変厳しい実態が明らかとなっており、このままの状況が続けば重大な問題が生じるとの認識のもと、課題を3点に整理しています。

1. 人口減少に伴う地方交付税および税収の減少に対し、財源をどう確保して歳入を増やすのか、あるいは歳出をどう削減していくのか。
 2. 合併特例債が今年度で終了することにより、これまで膨らんできた財政状況をどのように縮小していくのか。
 3. 予算規模に応じた財政支出の適切な配分をどのように実現していくのか。
- 以上が、この節における重要な論点です。

第3節は12ページを開いてご確認ください。ここでは公共施設の老朽化という「モノ」の問題を扱います。これまで公共施設のみを中心に論じてきましたが、今後は社会インフラとしての道路・橋梁・下水道・港湾施設・漁港施設なども含めて、公共施設の在り方をどう考えるかを整理しました。

特に、箱物と呼ばれる公共施設は、計画期間中に約7割が老朽化を迎えるという深刻な課題です。一方で、道路をはじめとするインフラも老朽化が進行しています。この現状を放置するとどのような問題が生じるのか、という点を明確にしました。

さらに、14ページには3つの課題を挙げています。人口密度の低下に伴い保有量を縮小していく必要がある点、公共施設の利活用をどう進めていくか、民間との連携をどう深めていくか、そして長寿命化を図ることを含めた課題を整理しています。

第4節は15ページをご確認ください。ここでは「ヒト＝職員」の問題を扱います。現在、行政サービスを担う職員の確保が大きな課題となっており、特に技術職・専門職を含む人材が集まりにくい状況です。

多様化するニーズに対して、行政サービスの質をどう向上させるのか、生産性を高め、無駄を省いて合理化をどう進めるのかが重要な課題となっています。このままでは運営が困難になる懸念があるため、以下の4項目を課題として挙げています。

1. 業務の効率化をいかに進めるか、そしてそれを支える組織体系をどう構築するか。
2. 集まらない職員をどう確保するか。
3. 多様化・高度化する業務に的確に対応できる職員をどう育成するか。
4. その他、今日的課題を含めた人材戦略の具体化と実施方針。

この4点を軸に、職員の確保・育成と組織の効率化を同時に進める方針を整理しています。

第3章は、総合計画における政策28から31を束ねた、行政改革の具体的な取り組みとして整理しています。これもヒト・モノ・カネ、そして自治体経営に関する記述として、詳細化しています。

まず25ページからは、総合計画の施策28「効率的な行政経営改革を進める」という方針を記載しています。表現を見直し、行政経営の手法として整理しました。4年後の計画期間の最終年におけるあるべき姿を明確に記載しています。

このあるべき姿を実現するため、現状を把握し、現状の課題を施策ごとに整理しています。施策は施策計画1・施策計画2・施策計画3の3つに分かれ、それぞれの中に取り組み内容と課題への対応方針を具体的に示しています。

続いて35ページには「安定した財政基盤の確立」を掲げ、歳入の確保を含む施策の展開として、4年後のあるべき姿と現状、課題、そして具体的な取り組みを整理しています。以上が、第3章における整理の要点です。

46ページは、市政を担う職員力の強化について、政策ごとに整理しています。具体的には、4年後にどのような姿を描くのか、現状、課題、そして今後の取り組みを各政策ごとに

整理しています。

53 ページは「天草版の行政経営改革・地域経営をどう進めるか」という観点をスポットライトで整理したものです。その中には2つの施策計画があり、4年後のあるべき姿・現状・課題・そして対応方針をまとめた資料がお手元の資料2、第3章に含まれています。分かりやすく見える化した形になっており、これは第1章で書かれた内容を可視化したものです。見方としては、横軸に4年後のあるべき姿を描き、現状がどうなっているか、そこから生じる課題は何か、課題に対してどのように取り組んでいくのか、最終的なアウトカム指標はどうなるのか、といった流れで整理しています。

この3章で見える化した業務一覧表を基に、来年度以降のアクションプランをどのように形づくっていくかを、部会を中心に議論し、当審議会でも議論を深めていきたいと考えています。天草市は新たに行財政改革大綱を策定・提案し、今年は非常に厳しい財政状況に直面しています。この厳しい状況をどう乗り越えるかが大きな課題です。改革を進めることで、入るお金と出ていくお金のギャップを縮小していくことが求められます。現時点では財政調整基金を用いてギャップを埋める方針ですが、財政調整基金には限界がありますので、長期的には財政健全性を保ちつつ、仕事の合理化と生産性向上、行政サービスの質の向上を両立させる必要があります。

地域と行政が連携し、新たな共同関係を創出するための改革を、今回の第3次行政経営改革大綱の趣旨として推進してまいります。私からは以上、簡単にご説明させていただきました。今後も皆様のご意見を踏まえ、具体的なアクションプランへ落とし込んでいきたいと考えています。

(玉村会長)

審議に入りますが、論点が多く、どこから手を付けるべきか分かりにくいと思います。そこで、審議の順番と進め方を私から説明させてください。

部会長からもお話があったとおり、取り組むべき論点は多岐にわたります。部会でもご検討いただいたことと思いますが、改めて部会メンバーの皆さんから、追加すべき論点や、より意識して検討すべき点があれば、ぜひ出していただきたいと思います。

進め方は次のとおりです。まず資料1のうち、第2章を中心にご確認ください。第1章は前提説明、第2章で現状と課題を整理しています。

第2章には4つの節があり、それぞれの節ごとに課題を提示しています。部会長の説明のとおり、4つの節ごとに現在の課題を把握します。

そのうえで、第2章全体を通して議論します。各節の課題について、「追加すべき課題はあるか」「抜けている点はないか、あるいはこの大綱にはなじまないのではないか」「もう一段の深掘りが必要かどうか」という観点からご意見を願います。

まずは、第2章における課題を検討していただきたいと思います。

次の時間は第3章以降の議論となり、資料2の横向きA3版と同じ内容を扱います。通常は政策ごとに1枚、場合によっては2枚となりますが、政策28から順番に進めていきます。

大枠の議論として、天草市が現在検討すべきテーマ、特に行政・経営改革の観点はこのように整理していくとよいと考えています。第2章で提示した4つの課題を前提に、次の横向

き資料の議論で細かい点を挙げていく形です。部会長からいただいた観点も踏まえ、「第2章の4つの課題について追加すべき論点はあるか」「この対応で適当か、あるいはこの大綱にはなじまないのではないか」「労力やリソースの観点から難易度が高い点はどこか」「人材確保や組織改革など、別の切り口の指摘が必要か」という観点からご意見をいただければと思います。

それ以外の章（第1章を含む）についてのご意見も歓迎します。では、まず資料1の第2章の課題からご発言をお願いいたします。

（委員）

部会長の説明がとてもわかりやすく、どういう風にこの経営改革大綱がまとまっているかということを経営的に理解できました。これは私も一緒に作ったはずなのですが、説明を聞きながら、そうだったなと思い出しながら、今説明を聞かせてもらいました。完璧に作られていると思います。以上です。

（玉村会長）

こちらに関しては課題の指摘が中心になりますが、ほかに何かございますか。部会メンバーとしては、おおむねこの方向でよいという認識でしょうか。

第2章第1節では、地域課題に関する認識だけでなく、これまでどおりのやり方だけでは対応できない現状を認識します。官民連携の力を高め、それぞれに適したサービスを構築することも重要な課題として挙げられています。

DXの考え方は、「デジタル技術の活用だけでなく、X=変革を伴う取り組み」が前提です。したがって、改革をどう進めるかが大きなテーマとして位置づけられています。こうした方向性を踏まえ、どう進めていくかが議論の焦点となります。

第2節では財政の問題点・論点を取り上げられています。

第3節では公共施設の話柄を扱い、財政面だけでなく、市民活動や事業者の活動における公共インフラの重要性が取り上げられています。老朽化や更新の課題、インフラの広がり方（道路・橋・上下水道・港湾施設など、天草市単独では完結しないケースを含む）も論点になります。財政面では、中長期的な負担の増加や、場合によっては見直し・やむを得ない選択が必要になる場面も想定されます。

第4節は、職員・働き方・組織規模の話柄を含みます。

この第2章の論点はこのままでよいか、抜けている点はないか、あるいは追加で強調したほうがよい論点があればご意見をお願いします。特に重要度の高い論点があれば、率直にご発言ください。

ご確認いただいたうえで、資料2の次の節へ進み、説明者の方に順次お話しいただく形で進行してよろしいかと思ます。

（事務局）

それでは、引き続き資料2のご説明をさせていただきます。

先ほど部会長の方からも説明をしていただきましたけれども、この資料2につきましては、第3次行革大綱案の第3章に記載しております総合計画後期基本計画に掲げる政策28から31の施策計画に関する取り組み内容について、あるべき姿、現状、課題、取り組み内容が論理的となっているかなどを確認するために作成した一覧表になります。構成といたしましては、各政策の施策計画ごとに、左側から、あるべき姿と現状、課題、取り組み内容、目標指標という順で整理をしております。まず、あるべき姿と現状について整理を行い、そのあるべき姿と現状のギャップを埋めるための課題は何かを考えました。

こちらの課題の1番上、太文字で記載してある部分があると思いますが、こちらは大綱の第2章の課題を記載しております。その下に少し具体化された課題を記載しまして、さらにその下に詳細な課題となるような形で設定をしております。その課題を解決するために必要な取り組み内容と目標指標について何かないかというところで考えて整理をいたしました。こちらの取り組み内容につきましては、アクションプランにつながるような内容となるために、具体的な内容となるよう整理を行っております。こちらの資料2につきましては、それぞれあるべき姿と現状、課題と取り組み内容、目標指標がこう論理的に整理されているか、目標指標が適正に設定されているかなどにつきまして、ご審議いただきたいと思っております。以上で説明を終わります。

(玉村会長)

ありがとうございます。枠組みは以上のおりとして、まず1枚目から、お気づきの点があればご指摘いただこうと思っております。

1枚目は政策28、効率的かつ効果的な行政経営で、施策計画として(1)から(3)まで挙げられています。

行政経営の手法、事務事業の見直しに関する取り組み、そしてPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ、官民連携）に関する取り組みです。

このページでは、あるべき姿（目標・理想像）と現状の両方を掲げ、その間にギャップがあることを前提にしています。そのギャップこそが、課題を特定する根拠になります。たとえば、4年後の姿と現在の差分を意識することで、どの部分をどう埋めるべきか、具体的な課題が浮かび上がってきます。

指標については、現在の案が「ぴったりきているか」という点でやや不確実だとのこと指摘はもっともです。現状の指標を見直し、必要であれば追加する案を検討しましょう。指標は後日まとめて議論してもよい課題だと認識しています。現状の指標が適切かどうかにはやや疑問があり、もう少し作り込む必要があると考えています。その点を踏まえ、ご意見・ご指摘をお願いします。

(委員)

目標指標が行政経営の手法というところで3つ設定されているのですが、目標指標が、アンケートの結果というか、トータルシステムを理解している職員の割合や、トータルシステムとして、計画、予算、人事の3つが連動して機能していると感じる職員の割合という風になっていますが、1番の課題のところに書いてあるトータルシステムの効果の発揮というこ

とが多分一番やりたいことなのかと思うのですが、効果を発揮した状態というのがやはりイメージしづらいということがあり、効果を発揮した状態とはどういうことをイメージされているのかをお伺いしたいのですが、よろしいですか。

(玉村会長)

ありがとうございます。まさにそこですよ。単にトータルシステムがあればよいということではなく、効果を発揮しているなら「こういう現象が出ているはずだ」「こういうことが対応されているはずだ」という具体的な状況があるはずですよ、というご指摘です。その点について、どなたかご説明をお願いできますか。

本日で終わりではなく、これを踏まえてもう一度修正し、この審議会で再度確認したうえで答申することになりますので、今のような議論はまったく問題ありません。遠慮なくお願いします。では、ご説明をお願いいたします。

(事務局)

行政マネジメントの基本は、事業計画を実施計画にまとめて、翌年度の予算編成へ連携させることです。予算が編成・確保されれば、翌年度の実行段階で具体的な目標管理へ落としします。

事業計画の実行に応じて組織編成・人事配置を見直し、マネジメントシステムが連動します。

連動が実現すると、現在取り組んでいる事業の効果を評価できるようになります。例として、農業者担い手確保対策の成果を適切に評価できる状態を想定します。評価結果を基に改善を行い、効果が高い場合は拡充します。評価が不十分な場合は原因を特定して是正します。

こうした評価と予算の連動により、政策が時代に合い続ける体制が形成されます。失敗を恐れるだけでなく、職員各自が見直しを継続し、関係課と協議しながら多様な視点を取り入れてブラッシュアップします。行政経営を時代へ適応させるためのPDCAサイクルの基盤がトータルシステムであることが理想です。

(委員)

ありがとうございます。PDCAをうまく回す仕組みが今無いわけではないが、より成果が出るようにしたいという認識で合っていますか。

(事務局)

仕組みとしては、評価テーブル・計画テーブル・予算要求テーブル・会議体が存在し、一定の運用は進んでいます。しかし、自己評価の分析力不足・データ不足・部内での意見対立・議論時間不足・個人の感覚優先といった課題により、評価・計画の仕組みが現場で十分に活用されていません。その結果、うまく効果を発揮できていない状況です。

(委員)

わかりました。PDCAの各項目のどこが課題なのかが明確になるといいのかと、今話を聞いていて思いました。計画を立てることのところに課題があるのであれば、計画がきちんと期日内に上がってくるのか。チェックするところで行くと、評価がきちんと期間を決めて、この数値を追うと決めたことをきちんと振り返る時間を確保できているかということになるかもしれないし、実行のところは、これだけの数を実行すると決めたが実行するところが問題なのであれば、そこを評価指標にする等とすると、目標値としては追いかけやすいかと感じました。具体的にこう変えたらいいというのが、自分もイメージができていないのですが、伝わりますか。

(玉村会長)

今のやり取りはとても重要です。

象徴的に1つ目で議論していますが、実は行政経営改革大綱全体で同じことに直面します。ご指摘のとおり、行政経営計画大綱と職員育成などの方針を実務レベルで連携させるには、課題を具体化し、データとPDCAで回す設計を整えることが不可欠です。データが不足していること、課題解決のための議論の場づくりが不足していること、伝達・共有の仕組みが十分に機能していないことなど、現場に直接影響している要因を、粒度の細かい小項目として整理します。これを軸に、4年間の展開として、1年目はどのようなデータが必要かに気づき、2年目はそのデータを使って動き、そのデータを巡って他の方とも話し合う、といった展開が描けると思います。

そうすると、課題認識が小項目レベルで具体的になっているほど、では何に取り組みればよいか、もう一段具体的になってきます。

そうでないと、総論的な記述にとどまってしまいます。この資料は非常によくできてきていますが、一番右側に指標があるため、最終的にその指標で押さえると見えてしまいます。しかし、これらの指標はもう少し大項目か中項目レベルの課題に対する指標ですので、具体的に管理するには、より具体的な指標が出てくるはずです。

そのため、ここに引っ張られて、ここが最終的にやることのように見えてしまいますが、取り組み内容が具体的になっているかどうか、今議論していた点です。ほかの項目はもっと抽象度が高く、結局何をしたらよいかわかりにくくなりがちです。ですが、担当の皆さんの認識としては、まさに「データがない」「議論する時間がない」「仕掛けがない」といった点を具体的に把握されている。であれば、それをどうするか、自分たちで議論するためのデータを持っている課はどれだけあるのか、といったことが指標になり得ます。そのように、もう少し具体的な項目にしたほうがよいと思いました。

これは全体に共通することでもあり、この項目に固有のことでもありますので、そうした議論をして検討していただきたいと思います。

あわせて、私から加えさせていただいたのは、この4年間でどう展開するかが取り組み内容に表れてほしい、という点です。

課題認識や課題設定が具体的になっていけば、各課内で議論する時間や仕掛けがない場合に、1年目はこういう活動をしてもらう、2年目はこうなっていく、というように、具体論と

してのアクションプランになっていきます。そうしたことを今のうちに設計し、実施することがアクションプランになっていきます。

4年間でどのような展開をすれば、課題に掲げたもの、すなわちあるべき姿と現状のギャップを埋め、あるべき姿にたどり着けるのか。4年間の展開イメージを持っていただくと、具体的になると思います。

伝わりましたでしょうか。では、この1枚目について、皆さんからご意見はいかがでしょう。もちろん全体を見直す中でまだ変わりますので、「ここは」という指摘で構いませんし、ここで指摘しなかったから変えない、ということは市の職員にはないと思います。任せさせていただく部分もありますが、だからこそ、特にメリハリをつけて指摘しておきたい、という観点でも結構です。

よろしいですか。私から1点。今のトータルシステムの話ですが、よく考えると「トータルシステムを理解した職員の割合」という議論になり始めました。しかし、職員全員が理解しているかどうか、そこまで重要なのか、という点もあります。

管理職の皆さんがきちんと理解し、それに従って各課の職員、係であれば係長が係の方々と一緒に進める、と考えれば、最も理解しなければならないのは管理職です。何をもち「理解」と呼ぶかにもよりますが、言葉としてだけでなく「こういうことを行うのがトータルシステムだ」と理解すべきは管理職だと考えれば、管理職がこれを理解しているかどうか、という、もう少し具体的な対象に絞った内容を設定されるとよいと思います。これまではこうした調査だったかもしれませんが、市役所内の調査ですから、管理職の指標だけでも出せると思います。

「理解する」とは今後こういう意味で捉えたい、ということで、これまでの数字は参考指標とし、管理職がこういうことを考えられるようになっていくか、という形に、もう少し具体的にさせていただいてもよいと思います。

理解しているか、皆さんがどう考えているか、というのは一つの観点ですが、こうしたトータルな仕組みになると、たとえば各種書類が連動していることも重要になります。これまで予算書は予算書、計画に関する評価指標は評価指標、と別だったかもしれませんが、それらが連動しているかどうか。たとえば、事業の評価をして設定した課題が、予算書できちんとその課題を変えるための形で反映されているかどうか。具体的なトータルの仕組みとは、単に評価して終わりではなく、次に行うことの改善につなげる議論です。来年度行うことにおいて、その課題にどう挑戦するか、今年やり方を変えたうえで取り組む内容を出しているか。そのように、きちんと進んでいるかどうかを、書類の上で後から点検してみてもよいと思います。

そうすれば、連動して「やることの改善」が「やり方」からつながっていたのは何%くらいか、ということも指標化できます。連動している状態とは、職員がそう感じているだけでなく、このように書類に反映されているはずだ、と考えて指標にしていくのも、一つの方法かもしれません。何かありますか。

(事務局)

一点、今のお話は各課ベースのトータルシステムの活用状況でしたが、大きな視点でいくと、確かに市の政策は、実際に分析・評価された結果が、次の予算や市の目玉、重点的に取り組む施策につながるかどうかがとても重要になります。

そうしたものがないと、市民の方への説明も難しくなります。その意味で、今回トータルシステムの運用で改善したいと考えているのが、評価したものを内部評価（庁内の部長クラスの評価等）にかけるときに、「来年度市が最も力を入れるべき分野はここだ」「この事業をもっと進めるべきだ」「逆にここはスクラップしたほうがよいのではないか」といった具体的な取捨選択につながっていない、という点です。

評価をして、なんとなく良い・悪いで終わってしまうのですが、具体的な取捨選択につなぐ。そのように庁内の評価ができるようになると、それを根拠に「次年度、天草市が力を入れるのはこういうことです。なぜなら皆さんにこうなってほしいからです」と説明できるようになると思います。

そうした大きな改善、せっかく仕組みがあるので、評価したことから次の重点事業を見極め、必要な予算をつけ、そのための組織がある。これが連動の仕組みですので、それをもっとできるようにしたい。そういう目標がありますので、そのことが分かるような指標が設定できればよいと思いました。

(玉村会長)

ぜひ、そうした指標も、そして実態も欲しいところです。先ほど私が挙げた例のように、予算書を見て、そうした書かれ方がされているかを点検する。基本的にそうあってほしいのですが、予算書ができた後くらいのタイミングで見ると、何割くらいがそうなっていた、と。できていないのは、特定の課を責めるわけではありませんが、このタイプの事業は弱いので、そこに対してどういう改善をすればよいかを考えていく。そういうことだとできると思います。そうすれば、数年後にはほぼ全ての事業がそうなっている、という状態を目指そう、ということを目指していただくとよいと思います。

ありがとうございます。この施策計画も PDCA サイクルの徹底という話でしたので、それがどう進むか、それに伴って行財政改革がどう進むか、というのが今の1枚目でした。では、このページはよろしいでしょうか。

(玉村会長)

では、2枚目に移ります。2枚目は同じ政策28ですが、施策計画として、デジタル技術を活用したフロントヤード改革と業務改善の推進です。

事前にご覧いただいた点でも、今お気づきの点でも構いません。この施策計画は2つ、(1)簡単に手続きができるフロントヤード改革、(2)BPR・デジタル技術等の活用による業務改善、です。何かお気づきの点はありますか。特にフロントヤード改革は言葉がカタカナになりますが、市民の皆さんが直面する市との接点でもありますので、そのあり方をどう感じるか、場合によっては別の論点かなと思っても、ここで発言いただいて構いません。何でも結構ですので、ご発言をお願いいたします。ではお願いします。

(委員)

私がよく理解できていない言葉が二つあって、それについてお尋ねしたいのですが、BPRを一言で教えてもらいたいということと、自治体 DX 相談窓口を自分がよく理解できていないので教えていただけるとありがたいです。

(玉村会長)

「Business Process Re-engineering」のBPRだと思いますが、その意味についてです。言葉だけ言われても伝わりにくいと思いますので、ここではどういう意図でその言葉を掲げているのか、どういう状況を指し、どういう状態になっているとよいと考えているのか、をご説明いただくとよいと思います。担当課か事務局全体か、お任せします。あわせて、DX 相談窓口についても、必要であれば補足していただくとよいかと思います。

(事務局)

よろしく申し上げます。まずBPRにつきましては、業務改善の手法でありまして、業務改善についてを相対してBPRということとしてしております。それから、自治体 DX の相談窓口につきましては、一応情報政策課でDXの担当を持っておりますので、そちらを窓口とするようにしております。以上です。

(玉村会長)

いかがですか。

(委員)

ありがとうございます。BPRは業務改善の手法ということですね。自治体 DX 相談窓口が、こういった役割で、どういう目的であるのかということをお教えいただきたいのですが。これは前からあったのですか。

(事務局)

前からはなかったのですが、今回情報政策課で各課からの業務改善をする中で、疑問点であったり、アドバイス等を必要とした場合に窓口にお問い合わせをいただいて、こちらで外部アドバイザー等にも相談できる環境を整えておりますので、そちらに相談をしながら情報を提供していくというような形になります。

(委員)

わかりました。行政の方が相談する、内部向けの窓口ということですね。ありがとうございます。

(玉村会長)

よろしいですか。

(委員)

言葉の意味はわかったのですが、お尋ねしたいのは、別の、1番最初の、簡単に手続きができるフロントヤード改革のところで、目標数値が、書く必要がある手続きの削減数が目標に設定されている、あとオンライン申請ができるようになった手続き数というものの数として目標数値が設定されているのですが、これをまず、現状として書く必要がある手続きの総数がどれくらいあるのかというものも出して、その総数を目標数値に設定した方が追いかけやすいという風に自分は思ったのですが。

ですので、お尋ねは、現状の紙に書いて手続きが必要なものがどれくらいあるのかをまず把握できているかということをお尋ねしたいです。

(事務局)

現状、紙で書く必要がある手続きにつきましては600手続きございまして、目標としましては、すべて書かない手続きにしたいということにしております。

(委員)

ありがとうございます。

(玉村会長)

そこは分かりやすくしてあげることなのでしょうね。令和11年の「600」という指標は、600を割るべきなのか分かりづらいです。全体を示す指標であれば、原則として100%を目指さず、4年間で徐々に進めるのか、それとも急速に加速させるのかが分からない。この意図がどう捉えるべきか伝わっていません。累計表示と割合表示(%)の両方の見方が残る可能性もあり、説明が不足していると感じます。

私のコメントとしては、100%を達成するために何が必要かを、より具体的に示してほしいということです。課題を明確化できれば、その後のアクションプランとして掲げる議論につながると思います。

今の話はフロントヤード改革なので分かりやすいのですが、BPRのほうがもっとブラックボックスに見えて、何も見えません。要は、BPRをすれば「BPRができます」と言っているように見えるが、結局何をやるのかがよく分からない。

総論的で恐縮ですが、たとえば下のほうに「抜本的に見直す」「人材を育成する」とあります。しかし「抜本的に見直す」とは何を指すのか。何かを抜本的に見直すとは書いてあるが、結局何なのか、まだ取り組み内容になっていない。そこは議論が見えにくくなっていると思います。

もちろん認識はされていると思います。だからこそ、この4年間、4年後のあるべき姿を掲げ、この期間で考えてください、というのが今回の計画です。永遠に抜本的なことを続けて構わないのですが、今この期間では「ここまでは大きく進める」と決めていただいてよいと思います。

やり始めたらもっとできる、ということであれば、途中で改定すればよいのです。そう考えると、4年後のあるべき姿が「業務量や業務時間を短縮し、生産性の高い業務にシフトす

る」ことなら、そのためにはこういうプラットフォームの導入が必要で、こういう仕事の仕方に変えたい、と。

そのために、BPR=ビジネスプロセスを組み替え、変えていくことをしたい、というように、もっと具体論をここに書いていただくほうがよいと思います。書きぶりをどこまでとするか分からずこうされたのだと思いますので、最初に係長さんからお話があったとおり、具体的な目標、やることに落とし込んでいただきたい、という点はこれも共通です。そうした形で、より具体論に入っていく必要があります。そのために、4年後の姿も、もっと具体性のある姿を掲げ、今はそうっていない、と示す。市役所の中では当たり前になっているのかもしれませんが、たとえばグループウェア、Slack や Slack のようなツールを入れて、その上でほぼ仕事が動いている、という会社が増えてきました。

そうすると、日常的な会話がその中で動くのでお互いに見える化でき、情報共有のコストや手間が下がって動きやすくなる。勤務時間の生産性が高まり、業務もシフトできる。だからこういうツールを入れる、という具体策もおそらくお持ちだと思います。

まず、共通情報の共有化が進みます。Slack やグループチャットのようなツールを使えば、誰が何をしているか、進捗や決定事項を全員で確認できるからです。次に、引き継ぎと透明性の向上です。個別の連絡を減らし、履歴として残る形にすることで、後から情報を追いやすくなります。さらに、ルーティンの最適化も期待できます。「いつ・誰が・どのツールで連絡するか」という共通パターンを作ると、無駄なやり取りが減り、会話の内容も業務に直結しやすくなります。最後に、内線電話の置換が進みます。緊急性が低い連絡はチャットで完結し、緊急性が高い場合のみ電話などを使う、という使い分けが明確になります。

そうすると、電話でのやり取りが削減され、勤務時間を有効活用できるようになる。これを目標にしているわけです。手続きとはまったく違う話に聞こえますが、極端な例では、内線電話の番号もお互いによく分からないから消してしまおう、というところもあります。天草市のように広大な面積を持つところでは、会うだけで時間と手間がかかりますので、基本的な機能はオンライン上に移行し、そちら側を「市役所」と呼ぼう、というくらいの勢いで取り組んでいるところもあります。それも一種のBPRです。極端なことを言っているのではなく、皆がそうしている時代の中で、だからこそこにも課題がある。そう言ってもなかなか動いてもらえないのが、行革の必要性でもあります。それを推進するために、ある課がまず徹底的に動いてみて、そのやり方を普及させる。そうしたやり方を理解した組織がどれだけあるか、といったことを進めていく。そうやって目標を設定して動いていく、という具体論になってほしい。BPRのような話は総論で終わっているように感じますので、より具体論に入っていただくとよいと思います。

フロントヤード改革は、委員からもあったとおり、書かない窓口・行かない窓口は各市役所が追求している世界でもありますので、この期間中に達成しようと、もちろん追求したいところです。

先ほどの話のとおり、課題とは取り組むことですので、難しさがあるからこそ、それをどうクリアするかが取り組み内容です。やりたいこととしては、書かない窓口にして各手続き数を0にする、というのは正しい目標です。そのための難しさはここにあるので、それがアクションプランとしてやることなのです、という形で設定していただくとよいと思います。

キャッシュレスもすでに100%になっています。市役所の中では、もう現金がない世界をつくらうとしている。それにも同じようにどこかに課題があって、どうしてもこの部分は現金にしたい、ということが出てくる。それをきちんとなくすには何をしたいか、を考えて、数年間でそこを目指すために、具体的な目標が立つようにして行ってください、という感じです。解説しながらの議論で恐縮です。ではお願いします。

(委員)

ありがとうございます。今の目標指標のところの、600を4年間で全部0にするというのは、結構無茶な目標設定になっているのではないかと思います。

令和9年から令和10年にかけて、半分以上紙の申請がなくなっている状態になっていると思うのですが、これがそうなれる根拠が知りたいというのが1点。

あと、この下のBPRの方の業務改善に関しては、行政内での申請の手続きで、紙で行っているものはないのかなと思ったので、そちらを先に0にできると、次に外に取り組みやすくなるのかなと思ったのですが、それはもうそもそも0になっているのですか。以上がお尋ねです。

(玉村会長)

ではお願いいたします。

(事務局)

まず目標値についてですけれども、令和8年度から9年度にかけまして、フロントヤード改革、窓口の電子化について協議、検討等を行いまして、令和10年度から窓口の電子化を導入したいと考えております。

その中で、導入に伴って書かない申請というのが大幅に増えるとしておりまして、ここで数が大きく増えているということになります。それから、行政内部での申請関係についてはまだ全て電子化にはなっていないというところですので、すみません、そのところはまだです。

この中では市民の方とのやり取りの申請のみとなっておりますので、そこも含めて今後検討していきたいと考えております。

(委員)

ありがとうございます。今の最初のフロントヤード改革の方でいくと、電子化導入するまでの間、令和8年、令和9年で電子化導入が令和10年にするにあたっての課題に、多分令和8、9は取り組まないといけないのかなと思うので、そこを取り組む中での課題が明確になったら良いということも思ったのと、令和10年にソフトか何かが導入されるというイメージで合っていますか。

(事務局)

そうですね、ソフトというか、システムを構築するというようなことになるかと思います。

(委員)

構築していくということは、今作っている段階ということですか。

(事務局)

現状まだ8年、9年で、どういったシステムがいいのかということを経営の関係課と検討をしていながら構築をしていくということになります。

(委員)

なるほど、わかりました。そうしたら、令和10年に構築、完成している状態になるということは、多分1年前くらいにはもうシステム自体は決定していて、その1年前までに何をするかというのが多分明確でないと、これが後ろ倒しになっていきそうだなと思ったので、そこを検討というか、明確にさせていただくと思いました。

もう1点の業務改善の方に関しては、業務改善の指標に、行政内での申請の紙をなくすというような指標があると、業務改善に直接繋がるのではないかと思ったので、一応、ご提案として挙げさせていただきます。以上です。

(玉村会長)

ありがとうございます。ご認識のとおりだと思いますので、ぜひご検討ください。天草市が行政経営改革大綱やアクションプランをどうするか試行錯誤している中で、これまではこの程度でよかったという感覚があったかもしれませんが。しかし今回は改めて、もう少し具体的に点検できるようにしていこう、行革大綱をしっかりと作り込もう、というタイミングになってきました。その意味で、今ご発言いただいた内容は、アクションプランでしっかり書いていただきたいということだと思います。

そうすると、目標を持って計画を進める際、到達地点の考え方も、別の計画で行うのではなく、ここに反映して行ってください、ということになります。別途計画を作ってそちらでやります、となると、この話ではなく、そのために別の仕事を作ることになってしまいます。

そうではなく、令和11年度が見えているなら、そこで100%にするには前年にシステムを導入してある程度動かし、そこで何かを統合していく。その前段階で準備が必要でも、見えているものがあるなら、そのアクションプランを出していただき、進捗どおり進んでいます、ということ、こうした審議会でも説明する場面が今後出てきます。

もしDX推進計画で別途考えているのであれば、統合して同じ記載をしていただきたい、ということです。これはこの後、事務局のメンバーと調整していただきたいと思います。

役所内の電子化についても、たとえば会議資料は「今日は大きいほうが見やすいから」と必要に応じて紙にするのはよいのですが、基本的に何でも紙で渡さなければならない、人事

関係もそう、という状況をなくしていく。書かない窓口と同じく、それをもっと具体的なものにさせていただくことが必要になりますので、同じように検討していただきたい。それもぜひあわせてご検討ください。ではお願いします。

(委員)

このデジタル化についてなのですが、そもそも天草市で頑張る必要がどこにあるのかというのが私の疑問です。民法か何かで、この書類を出すときにはこの書類を添付してください、というものがあって、それを天草市のホームページで探したのですがダウンロードできなかった。

福岡市や熊本市だと簡単に見つけられました。そういったところがあるので、そう国で決まっている、法律で決まっているレベルのことを国やどこかでやっていただいて、それを一律で全部同じようにすれば、このことについて天草市のホームページで調べる必要があったのだろうかと思ったのです。

だから、そこを共通にしてもらえればこう動けるのに、ということ国に言ったり、そういったことはどこまで裁量があるというか、どこまでが天草市の中の行政の情報として市民から得なければいけないのかというところが、よくわからないところがありまして。

だからこそ、天草市で一番大事になってくるのは、このデジタル技術の扱いが不慣れな方への支援など、その辺をどうやっていくかというところが一番本当は大事になってくるのではないかと思います。一番大きいところは、誰かに解決していただければ。そのような感じで、天草市で全部解決ではなく、こう動けることはないのかということ私を私は今回この件について思いましたが、いかがでしょうか。

(玉村会長)

では、ご意見やご説明をお願いいたします。かっちり決まっていなくても、「そうですね」でも構いませんし、「こういう方向で考えたほうがよい」というご意見でも結構です。お願いします。

(事務局)

今委員が言われる通り、まさに国も共通した申請、例えば自治体が使っているシステムについても、色々な意味で、今は標準化システムといういわゆる住民票であったり税であったり、そういったシステムはまずは標準化をしよう、その次は、その他の自治体が基本的に使っているシステムを共通化していこうという動きに今なっています。それに合わせて、申請手続きについても共通化されていくのかなと今期待をしているところでございます。

(玉村会長)

共通運用の基準が増えると、天草市として意図的に取り組むべき領域が一層明確になります。不慣れな方への対応が一つの課題だったとしても、共通化が進むことで発生しうる問題が可視化され、市としての責務や役割分担がはっきりします。結果として、運用設計としての普遍性と、個別手続の現実的な改善の両立を目指すべきだと考えます。

(事務局)

今そういった国の流れ、動きがありますが、それを自治体として待っていて、いつか国がやってくれるだろうという動きでは非常に遅れてしまいますので、自治体でできることは随時やっていこうと。今フロントヤード改革についても、窓口に来られた方がわざわざ氏名、生年月日、住所、そういったものは、例えばマイナンバーをかざすと既に書かれたものが出てきて、最後はサインだけでいい等、そういう手続きが簡単になる方法を考えていきたいと思って、まずはフロントヤード改革をしたいと考えております。以上です。

(委員)

ありがとうございます。国が遅いということを私も今知ったので、そこをぜひせっつくようなことができたなら、そういったところに人材を使うというのもありなのではないかと今思いました。便利になるのはすごくありがたいことなので、至急していただきたいです、頑張ってくださいたいです。ありがとうございます。

(玉村会長)

では、進めましょう。全体として国にやってもらったらいことを促していくのも一つですし、その流れに連動しながら、それ以上のことを追求するのも一つでしょうから、そうした流れできちんとやっていただければと思います。

結果的には、国の制度やシステムを使おうが、天草市で行おうが、手続きとして市民に負担がない、ということは市の職員にも負担がない、ということを追求してもらいたい。4年後の姿をそこに見据えながら、だからこそ市の職員側の学習が必要だ、というように、先ほどの話のとおり、具体的な課題にしてほしいと思います。

ここを目指すからこそ、このことをやらなければならない。やることに対して、さらに目標となる具体的な、できるだけ直接的に働きかけられるアウトカム指標を持ってもらいたい、ということをお願いできればと思います。

では、この辺りのページはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。ではお願いします。

(委員)

このBPR、デジタル技術等の活用この目標指標ですけれども、先ほどご説明いただいた自治体DX相談窓口は、市の職員から相談をする機関ということかと思うのですが、そこに相談をした件数ではなく、相談した上で改善した件数であったり、相談していなくても小さい改革でもいいと思うのですが、DXと言っても大なり小なりあると思いますが、それこそ先ほどのホームページからフォームや申請書がダウンロードできるようにしました等、そういう小さいものからでもいいと思うので、変えたという実態の件数を目標の指標にされた方がいいのかなと勝手に思いました。

(玉村会長)

ありがとうございます。ここの各論としても、また全体としても、何かをやるという以上に「どうなったか」のほうが重要です。

私たちの目的は「改善の成果が見える化し、使い勝手を高めつつ、不要な問い合わせを減らすこと」です。そのためには、改善がどれだけ進んだかを定量・定性の両面で評価し、結果を透明に公表することが欠かせません。件数を追いかけて、分かりにくい資料を渡してしまう悪循環を避けるためにも、改善の指標と把握の方法を明確にしておく必要があります。

事務局から何かご意見はありますか。ではお願いします。

(事務局)

ただ今いただきましたご意見等も踏まえまして、業務改善数というようなところで目標値の検討もさせていただきたいと思います。

(玉村会長)

事務局の企画課にお願いしたいのは、今の指標について全体的に見直しの方針を出していただくことです。今並んでいるものは、ばらつきはありますが、課題の大項目に対して掲げているものが多いように見えます。総合計画の指標がそのまま転記されているパターンは、その象徴です。成果指標は大きく目指すことを示すものですが、それに限らず、4年間で徐々に達成していく、たとえば書く手続きを100%なくすために具体的に何をやらなければならないかが定義されるなら、それを指標にする。指標というと数字にしなければなりません。が、「4年間でこれを行うとこうなる」という順番を掲げれば、そのとおり進んだかどうかでも評価は可能です。

そうしたものでもよいと思いますが、どの形で指標ないしは評価を記載するか、方針を決めたほうがよいと思います。

ですので、大きな課題に対する指標ではなく、中項目・小項目の課題に対する指標、ないしは実施することをきちんと点検できるものにしていただくとよいと思います。これは共通の方針を出していただいて、直していただくとよいと思います。ではお願いします。

(委員)

今の続きなのですが、実行したという件数に関して言えば、以前もお尋ねした時に、それはアクションプランで実行することであって、ここの大綱の大きな目標のところで決めることではないというような回答をいただいたことがあるのですが、アクションプランと、この大きな目標のところは絶対繋がっていることであって、実はこのアクションプランを全部拾い出してみたら、実はここここは一緒のことをしていたとか、統合できる、もう必要ないということもあるのではないかとこの間も言いましたし、項目ごとに、アクションプランではなく、ここで小項目の目標の指標を掲げていいのではということでもおっしゃっていただいたのですが、そのアクションプランとこの指標の境目というのが曖昧なような。すみません、理解が足りないだけのような気がするのですが、どこからがどうという区切りがあるのでしたら教えていただきたいです。

(玉村会長)

まだアクションプランが具体的に示されたわけではないので、そこが見えていないのは正直あると思います。これまで、どこまでがアクションプランでどう作るかも、「アクション」という言葉からして具体的にやることはそちらだ、という感覚を持ちつつ、大綱でどこまで書くかがいまいち決まっていなかったように、私も思います。

そのあたりを整理されるということで、その際にこういう考え方をしています、という説明があるとよいと思います。係長さんか課長さんか、どなたかが、この後どういう感覚でアクションプランを整理していくかを説明していただけますか。では、課長からお願いします。

(事務局)

私どもも、ここの整理というのが今回うまくできなかったところが反省になっておりますけれども、目標として今の大綱の中で総合計画と同じ成果指標というものも設定させていただいております。今回、大綱に新たに各取り組みにおける目標指標ということで表に掲げております指標を設定しているところなのですが、実際、ここがアクションプランの取り組みで具体的にやっていかなければならない指標になっていたり、大中小で設けた時に、中項目かもしれないとくくりが少しくまできていないところになっております。

なので、今後はアクションプランもさらに詰めていかなければならないのですが、ここからアクションプランを積み重ねたところの中でグリップした中の目標の設定というのがあって、最終的な成果指標の達成に向けてこれらをやっていきますというような整理をしていかなければならないのですが、煩雑になりすぎてしまいますので、ある程度この成果指標で達成度を図っていく、そのために具体的にどんなものをしっかりとやっていくのかというのをアクションプランには落とし込んでいきたいと思っております。

今回、今大綱で整理させていただいている各取り組みにおける目標指標というところは、一旦今回大綱を策定するにあたってはここに掲げるべきではないのかなという風に今反省しているところがあります。そこも含めてご意見いただければと思いますので、よろしく願いいたします。

(玉村会長)

本日は年度末で、今日で終わりかとも思われますが、まだ作る段階だと思いますので、改めて「この後こうなりました」と会議を開く必要があるかと思っています。そういう前提で、本日は議論していただきたいと思っております。では、部会長からお願いします。

(委員)

ご指摘の点は非常に重要な部分でして、間違わないでいただきたいのは、この一覧表というのは第3章を見える化した表です。なので、これはアクションプランではないです。これからアクションプランを検討していくための取り組み内容について、どういう風に具体的に詳細に、どういうターゲットを絞ってやっていくのかということの詳細に作っていかねばいけない。それに対して活動の目標だとか、どういう成果が上がった時にそれが良しとす

るのか等、そういうものを細分化して作らなければいけない。これは今度、まだやっていない取り組み内容をどういう風に具体的に、抽象的にしか書いてないですから、具体化していくかというところが今後の話であると思います。

今までの議論の中で重要なことは、会長もおっしゃったように、今回3章の中でまとめている課題に対して、こういう取り組み内容でこの課題が解決できるのだろうかということに対して、もし足りない指摘があればぜひ伺いたい。このアクションプランの中で具体化していきたい。それから、こういう3章の中でまとめた取り組み内容の中で、こういう取り組みをすることによってこういう成果があり、こういう目標の主張でいいかどうか、これはまたご意見があれば伺っていきたい。これはそういう意味で、アクションプランはこれから作るということでご理解いただきたいと思います。

(玉村会長)

やりながら徐々に見えてきた、というのが事務局の正直なところだと思いますので、そうした感じでこの後作っていただくとういと思います。

この審議会が2つのテーマを常に持っているからこそ、いつもどの程度の塩梅が悩ましく見えます。総合計画は地域全体の姿を見る役割で、さまざまな部署がさまざまな試行錯誤をして動いていく、全体を俯瞰する役割です。一方、行革の話はもっと解像度高く、審議会としては本来、行革のこともアクションプランもきちんと見ながら動いていく役割が必要です。もう少し具体論もこの後、この審議会として見なければならない、という前提だと思います。

ですので本日は、大きなくりの話で終わらせず、具体論もあると認識したうえで、とはいえ一つひとつを点検しきれないので、各論はこの後あると見越して指摘し、その結果報告を受ける、という形になるかと思います。できるだけいろいろな観点を確認しつつ、具体論にも踏み込めればと本来は思っています。

それは時間やタイミングの兼ね合いで、これまでもできる範囲は限られていましたので、ご理解いただきたいのですが、審議会としての行革に対する役割は、本来もう少し細かく見なければなりません。行革はなかなかできないことばかりで、放っておいてもやらないからこそ「行革」と言わないとできないものですので、その中で審議会が「しっかり見るぞ」という役割を持つておくことは必要だと思います。

各論をやると面白くなるのですが、全体の進行をする立場でもありますので、徐々に進めさせていただきます。また戻っていただいても構いません。では、このページはその形でいきますが、よろしいでしょうか。

場合によっては、だんだんとまとめて議論していただくように変えていきます。次、3枚目に移り、施策計画3番、効果的な情報発信と市民との対話の充実です。これに関してご指摘・ご意見等あれば、お願いします。

(委員)

真ん中の市民の意見を聞く取り組みについてなのですが、自分の反省も含めて、やはり色々なホームページから、市政に対する提案や意見というものが本当に寄せられているのだ

ろうかと、数%、数件ではないかという懸念がすごくあって、実際に市民の割合が29%で、これが目標値、11年度に40%、半数まだいないという認識、読み方で間違っていないですか。

やはり、ここにももうすでに書いてはあるのですが、なかなか年代によって声を上げにくい。触れ合い座談会にも参加しやすい時間帯だったり、やはり高齢化しすぎていないか。若い人たちが参加するにはどういう風な対応をしていくのか。正直ここ10数年経っても変わっていない状況だと思います。

では実際そこに取り組んだからと言って本当に参加してくれるのだろうか、もしかしたら役所側としても、担当課の方も担っていらっしゃるかと思います。こういったところがもっと本当に半数以上改善して、この目標指数にありますように、批判ではなく本当に提案、参画する、意見を述べられる場所、例えば座談会にしても、これだけの人数でも、私、今喋りながらドキドキするくらいなので、なかなか意見を上げるということは本当に大変なことだと思うのです。

ですがそのちょっとした意見がもしかしたら市政に何か大きな役割を持ってくるのではないかと思います。この辺りは事前のレクチャーでもお話ししましたがけれども、こういった場に参加して、やはりこんなに厳しい状況になっている、社会も役所側の人もそうなのだと、今まで一市民でいたときは気づきませんでした。

なので、もっと本当にぶっちゃけた話をして、もっと意見が欲しいというところを、お互いに市民も官民両方が出せる場を本当にこれから作っていただきたいと思います。

(玉村会長)

ありがとうございます。おそらく、ここにある課題、現状とあるべき姿のギャップが具体的に見えているからこそ、今のようなご指摘になるのだと思います。だからこそ、いろいろな世代の方が参加しやすくするには何をすればよいか、発言できるようにするにはどうすればよいか、というのは、かなり具体的な取り組み内容になるはずで、それがアクションプランでどこまで書くかがまだ見えていない、書いていない、という解釈なのかな、と私は見ます。

であれば、なおさら、こうした指標ももっと具体的なものになってくると思います。そのあたりについて、どなたかご意見はありますか。お願いします。

(事務局)

広聴の機会として、市長メールや市長への便り等色々ございますけれども、令和6年度の実績ですが、市長メールが年間34件、市長への便りが44件、あとホームページからご意見箱ということで、メールでお寄せいただく方法もございます。それは年間64件ございます。

今まで広聴の機会と言いますと、座談会で対面でお話を伺って、その場でざっくばらんな話をするイメージが強かったのですが、それは継続しながら、色々な方が住んでおられますので、決まった時間に決まった場所へ行って話をするというのは、やはりこのデジタル化が進んできた中で、忙しく働いている例えばファミリー層の方、そういう人たちには少しハードルが高いのかという気もしております。なので、いろんな広聴の機会があるというところ

を強くお伝えしていく。リアルタイムで座談会は行けないけれども、ホームページからお問い合わせという形で、こういう提案いかがでしょうか、子育て世代としてこういうことを思っています、というような広聴の機会が広くあるということ、広聴広報、私たちとしてはもっと見せていくということをしなければならないということを感じております。以上です。

(玉村会長)

ありがとうございます。そのあたりで何かご意見はありますか。

(委員)

ありがとうございます。ぜひ取り組んでいただきたいなと思います。少し外れるかもしれませんが、例えば若い人たちの区の加入率が上がらないと、区長さんクラスは一方的にそれを言われるのですが、若い人たちは若い人たちなりに色々な意見があって、一概に毛嫌いして入らないのではない、理由もやはりあるので、そういったことで本当に声を上げやすい市になってほしいという理想です。ありがとうございます。

(玉村会長)

ありがとうございます。ぜひ、そうした具体的なところから、なぜなのか、という理由が出てきますので、それをどんどん深掘りする、探索的に検討してください。だからこそ、このアクションプランとして「こういうことをしてみよう」と取り組んでみる。試行錯誤しながら、いつも何をやるかをかっちり決めるのではなく、仮説として「とりあえずこれかな」というものをやりながら、徐々に挑戦していくことだと思います。こうしたメンバーからも、いろいろな方のご意見が見えてくると思いますので、ぜひそうした検討もしていただくとよいと思います。

その後、いかがでしょうか。このあたりのページについてご意見等。ではお願いします。

(委員)

1つ目の情報発信の取り組みに関してですが、目標指標の登録者数というのは何の媒体のフォロワー数になっているのかということをお尋ねしたいです。

(事務局)

ありがとうございます。SNSは今、天草市で公式で取り組んでいるものが、Instagram、facebook、youtube、LINEがございまして、この4つを合わせたものをこの指標にしております。以上です。

(委員)

それとはまた別のお尋ねというか意見になるのですが、2番の市民の意見を聞く取り組みというところ、市民ふれあい座談会で、市長が色々なところに行って市民の話を聞くという企画だと思うのですが、これは何年前からしていますか。

(事務局)

市町が合併してからずっとしているようです。

(委員)

提案としてですが、市が進める政策に対して、いつでも提案に参画する機会があると感じている市民の割合が成果指標になっていますが、市長がそれをするのが成果に繋がっているかという、全然繋がっていないように感じています。参加者も多分、数人の時もあると思います。なので、自分がもし市長だったら、もうやめてくれと思うなと思ったんですね。各課がせっかくあるし、多分その場で出てくる意見はかなり具体的な意見だと思いますが、具体的な意見に、多分市長がその場で回答できるかと言ったら多分絶対できないと思うので、もっと市民に近いところの課単位で、それを代行するような機会の方がいいのではないかと思ったので、例えば廃止する、もしくは、例えば市議会議員の人がするというのはどうかなというこれは一つ提案になります。

もう一つ、3つ目の職員の広報意識の醸成というところで、現状が、市の施策、観光、地域の情報が市内外へ浸透してない状況があるというのが現状だと思いますが、これが浸透している状態はどういう風に定義しているのかということをお尋ねしたいです。

(事務局)

ありがとうございます。座談会ですけれども、今年度から座談会の構成が、市政情報、今年度実施した取り組みや成果を、市民の皆さまへ直接伝える場にもなっています。事前にご質問を受け付け、私たちが回答を準備のうえ、当日および広く共有します。これにより、質問が多数寄せられた場合でも、その場でのお答えができたというのありました。もう少しブラッシュアップをしながらやっていきたいとは思っております。

座談会だけではなくて、市長は座談会の場で直接お話をしますけれども、各課でも色々な関係団体と直接対話の場というのは設けて、その場でお答えできなくても後からお伝えするという事はしておりますので、そういうのも一つかなとは思っています。

あと、浸透している状態というのが難しいと思うのですが、SNSの発信を見て、いいなと思ったから来たんだよ、というのがあちらこちらで聞こえる状態ということは発信の効果が出ていると実感すると思いますが。そうですね、色々情報発信と今言う、今まで観光スポットに関する情報を広く発信をしていましたけれども、もっと違うところにも魅力があると思っていますので、そういうことをお伝えする中でそういうお声が聞こえてくる状態と、今漠然と思っております。以上です。

(委員)

ありがとうございます。浸透していないな、となんとなく感じるところで、言語化するのとはとても難しいなと思ったのでお尋ねさせていただきました。自分も、浸透してる状態とは何か、定義するとしたら何だろうと考えてみるけれども、なかなか難しいなと。でも、それが定まっていなかったら何にも取り組みに繋がっていかないと同時に思ったので。どうしようと思いました。すみません、以上です。

(玉村会長)

ありがとうございます。ご意見をお願いします。

(委員)

3番目の、職員の広報意識の醸成について。一番左のところの、まず職員のそれぞれが、というところの職員というのが秘書課の皆様を指すのか、市役所の全員を指すのかを確認したいのですが、よろしいですか。

(事務局)

全職員を指します。

(委員)

ではそうしますと、できればここに、一緒に働きたいと思うようなことを一人一人が発信できるくらいのことを思っしてほしいというのも、ぜひここに入れたらいいのではないかと思います。

今、ほかのところで述べられている人材不足や課題感というところに絡めて、市役所いいよというところを、皆さま一人一人が、例えば若い高校生が親戚にいたりすると、大学に行って天草市の市役所の職員になってよ、と自分たちが言えるくらいのことを何かできないかというところも深めて、ここも絡めてやっていただくと、より総合的に色々な課題が解決につながる可能性があるかなと思いましたので、考えていただければ嬉しいなと思います。

(事務局)

ありがとうございます。自分事になると話したくなるというのがあるかと思いますので。考えてみたいと思います。

(玉村会長)

ありがとうございます。おそらく、こうした議論をもとに、先ほどのアクションプランの具体的なものになっていくと思いますので、ぜひヒントにさせていただくとよいと思います。まだまだ論点がありますが、休みなしでこのまま続けさせていただきます。

続いて、政策29です。歳入と歳出は実は別のことですが、まとめて歳入歳出、さらに公共施設と分け、3つの施策計画をまとめて議論する時間に入ろうと思います。

明確に線を引くわけではありませんが、これまでは少しずつ違うテーマでしたので分けてきました。次は財政に関わることとしてまとめて進めます。どこからでも構いませんが、私からは順番に施策計画1の歳入の確保からいきます。先読みしていただいても構いません

ページでいうと4ページから6ページまでを議論します。では、委員の皆さんからご意見等ございますでしょうか。

まず歳入から気になる点があればと思いますが、先に歳出からでも構いません。ではお願いします。

(委員)

1番の「適正課税と市税等の収納率の維持向上」について、現状が99%を超える高水準である一方、課題がないように見えるので、維持していく上で何が課題なのかというのをもう少し明確にした方がいいなという風に思いました。

という点が一点と、下の、国、県の補助金充当率が20%から21%でずっと横ばいになっていて、長期的にはこの水準を維持しているが、維持が目標であるのか、あるいは維持を超える伸長を目指すべきなのかが不明確。明確に記した方が行動しやすくなるかと思いました。

もう一つ意見として、取り組み内容の2番の1ですが、有利な地方債及び国、県補助金の確保というところの、国、県補助金の確保に関しては目標指標が置いてありますが、地方債のところに関しては目標指標がないので、何か設定することを提案します。例えば、「充当率及び交付税算入率の高い地方債の借り入れを行う」なので、この高いということが何%以上のものが高いのかを定義して、その割合がどれくらい借り入れの中に含まれるのかというのを指標にする等。これは提案になります。

(玉村会長)

ありがとうございます。では、今の点について、どなたかご説明やご意見をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

(事務局)

先ほどの税の収納率の部分、課題がないように見えるというところがありましたが、これにつきましては、基本的に口座振替の推進等を行っておりまして、あとはキャッシュレス決済等の普及でカバーしている状態です。そこではどうしても納期限内の納付ができない分というのはどうしても職員で対応することとなりますので、そういったところでスキルアップを図っているところでございます。

有利な地方債及び国、県補助金の確保の部分ですけれども、目標自体が維持するような形になっているように見えるということでしたが、これにつきましても、大体一次から二次、令和元年から7年の平均が20%となっております。県下の14市の状況を見ましても大体21.27%ほどとなっておりますので、本市としましてもそこに近づけていく形で目標としては挙げさせていただいております。

あと、有利な地方債の部分ですが、基本的には交付税措置がされている地方債を現在借りている状態になっておりまして、今年8年度についても、デジタル推進サイトが新しい交付税参入がされる部分の地方債を借りておりまして、それが無い部分については現在借りていない状態です。

(委員)

ありがとうございます。「高い地方債の借り入れを行う」のところは自分が理解できませんでした。交付税参入率の高い地方債の借り入れは、なるだけ高ければ高いほどいいのではと思うのですが。

(事務局)

そうですね、交付税算入率が高い地方債の部分の目標というか指標の方もこちらに挙げさせていただければと思います。基本的には交付税算入率が大体 70%とか 50%とかあるのですが、そういった有利な地方債を現在借りていますので、その指標も若干ここに入れさせていただければと思います。

(委員)

ありがとうございます。そして、1つ目の目標設定は、市税の納付率、そこを追いかける指標というよりは、口座振替がどれだけ進んだかとか、キャッシュレス化がどれだけ進んだかの方が取り組みやすいなとは思いました。

(玉村会長)

ありがとうございます。ほかにご意見はいかがでしょうか。ではお願いします。

(委員)

私からは今、市税の確保がだんだん少なくなってくるだろうと、人口が減ってくるということは市税、県税も減ってくるという状況になると思います。歳入を増やすためにはどうするか、ここに書かれているふるさと納税の取り組みということで、ここを少し強化していかないといけないのかと。ただ、全国的に言うと、ふるさと納税の寄付金というのは、各自治体ライバルが多いような状態で、あまり上がっていかないのかなということもあると思います。

それと、ここにあるように、企業版ふるさと納税寄付金についても、あまり将来的に見込みがないからということで、令和 8 年度から下げてあるというような状況ですよね。2715 万の令和 7 年から 1500 万で推移していくというような感じで書いてありますが、この辺の見込みとして、上げる見込みができるものかということをもまず 1 点。

次のページについてもよろしいですか。市債の発行の抑制というものがあると思います。この中で書いてあるのが、公債費負担比率を 15%未満にしますと。ここはあまり上げるわけにはいかないのですが、これを下げるべきだろうということで書かれていますけれども、この中の 41 ページには、令和 11 年度は市債が 107 億 6600 万として、歳入合計が 621 億 8600 万ということで書かれています。ということは、ここに見込みで書いてあるのが、ざっと私が頭で計算しても 17%くらいになります。ここはやはり 15%で抑えようということで書かれています、これは目標でしょうから、確保するために 15%以下にするための方策は何かあるのかということをお聞きしたいです。

(玉村会長)

では、その説明と方策についてお話しいただけますか。ではお願いします。

(事務局)

よろしくお願ひします。企業版ふるさと納税は、1社あたり最低金額が10万円以上というところで、市外の事業者様からご寄付をいただいている状況となります。近年は金額が2000万、3000万というところですが、どうしても大口の寄付に頼っているところがございまして、今年度公表されたところでいきますと、900万円の事業者様、あともう1社、もう少し大口のところがありました、そういったところがなくなりますと、やはり金額が下がってしまうというところで、大口を抜いてしまうと、やはり1500万が目標の妥当なところかということになってまいります。首都圏や関西の県人会など、そちらの方にも広報を進めておりますので、トップセールスを含めて努力をしてみたいと思っております。

(玉村会長)

ほかはいかがですか。お願ひします。

(事務局)

よろしくお願ひいたします。先ほどの5ページのところ、市債の発行の抑制のところでおっしゃっていただいた公債費負担比率。この部分についてお話をさせていただきますと、今16.4%ということで、この公債費負担比率が一体何なのかという、要は、市に入る財源の中でこの財源はこの内容に使いなさいという風に決まっているものが特定財源。それではなく自由に使っていいですよ、という財源が一般財源という言い方をしております。この一般財源のうちどれだけその年の元利償還額に充てられているか、これを示すのがこの公債費負担比率ということになっておりまして、今おっしゃったような、これをいかにその15%未満に抑えていくか、これについてはいかにその市債をしなくておくかということになってきます。なので、結局話は回ってしまうのですが、ではその事業に対して他の市債以外の特定財源を多く見つけてこないといけないのではないかと。そういった中で市債の割合を落としていかないとこの公債費負担比率が落ちていかない。そういったことになるかと思ひます。その一般財源の総額というものが、普通交付税や地方交付税に天草市は依存度が大きいので、その辺が減ってくればこの比率も自然と大きくなってしまふという悪影響もあるのですが、そのようなところで基本的には市債の額を減らしていくということになってこようかと思ひております。以上です。

(玉村会長)

ほかはいかがでしょう。この辺りは、歳入歳出を突き合わせてどうしていくか、バランスを取っていく世界でもありますので、どちらの議論とは言いにくいところ。入りが多ければ一見多く見えますが、歳出を抑えたい、といったさまざまな組み合わせになります。行財政改革大綱として1本にまとめ、同じフレームワークで見せているのですが、歳出に合わせてこうなっていく、ということはどう示し、そのためにどういうアクションプランにするかは、もう少し説明の仕方を工夫してもよいと思ひます。

政策はそれぞれありますので、足し合わせて結局これで収まる。ふるさと納税のこの金額も、いろいろな価値基準はありますが、状況としてはこれくらいしかできない、という見方

もある。ふるさと納税を象徴的に挙げていますが、一般財源を減らすのもこの意味で行う、といった金額のバランスの中での話が、今はこの表を見ているからこそ、全体としては見えにくくなっていると思います。それをどう説明するか、もう少し事務局で相談していただき、「総額としてはこの範囲に収まり、歳入でこれを確保しつつ歳出をこう抑制する、だから結果としてこれで収まるのを何年間でやっていきます」「そのためにアクションプランとしてこういう項目を起こします」と示す。行財政改革のようにまとめると、財政の部分は少し違う書き方をしないと伝わりにくくなりますので、そこはアクションプランと連動する話として、ご検討いただきたいと思います。

一見すると、世の中的にはふるさと納税は競争で、今が悪いわけではありませんが競っているから「うちは難しい」と言いたくなります。しかし、どうしてもその金額を取らなければならないなら、取らなければなりません。

ただ、見方を変えれば、天草市はそれだけ素材があるからこそ、ある部分は投資しながら集めてくる、という感覚にもなります。歳入歳出で、どれくらいの規模感を目指し、その中の質はどうか。規模を小さくすればよいわけではなく、先ほどの話のとおり、きちんと裏付け財源があって、自分たちの手持ちを減らしていく、というのが分かりやすいかもしれません。自分たちで出さなければならない範囲を減らせばよい、と考えれば、その範囲はここまでするから、この金額規模でもおかしくない、と。財政に関する部分は、今回の大綱の中の説明と少し分けたほうがよいと思いますので、相談してください。これで何かおかしいと言いたいわけではなく、その説明をうまく作っておかないと、皆さんは分かっているけど、全体としてうまくいっているかどうか見えにくくなり、不安に思う市民が増えてもよくありません。質的に財政上問題ないのであれば、それをきちんと説明できるようにしていただきたい。財政調整基金は、支出が足りなかったときに少し補うイメージで持っていた方がいいのですが、そのお財布がどんどん小さくなっていくのは、ぱっと見ると心配です。

それでも維持できるのはなぜか、という説明も、根拠を持って考えられているはずですので、それをきちんと示すものを作っていけばよいと思います。財政に関する書き方は、この第3章の中でも、財政の政策はまとめて説明しつつ、それぞれの政策を説明する部分をあえて作るなどしたほうがよいと思います。それが、先ほどの政策28とは違う点です。公共施設の話は若干それ以外も入っているので、政策29のうち施策計画1と2だけ意図的にまとめて説明し、連動させて考える、という説明にしたほうがよいと思います。その辺は、場合によっては部会長にも見ていただきながら、部会でも連動させてみると「意味が分かりました」という点が出てくるでしょうし、そうなるとうち経営としておかしくない、と逆に見えてくる可能性もあります。金額だけ見るとどんどん借金をしているように見えますが、説明のとおり、財源的にはこういう財源を使うので健全な借り入れをしている、ということかもしれません。それを説明できるよう、資料として近づけていただきたいと思いました。これは私のコメントです。

何かご意見があればですが、よろしいでしょうか。さて、公共施設の話がありましたが、それは施策計画3です。これも合わせて、もちろん施策計画1、2でも構いませんので、ご意見があればと思います。お願いします。

(委員)

政策 29 の安定した財政基盤の確立、施策計画 3 公共施設等再配置、6 ページでお尋ねですが、行革部会でまとめた、先ほど部会長が最初に説明して下さった中で、人口が減っていて、保有数をいかに縮小していくかというのが重要という話があったかと思いますが、この 1 番の保有施設の適正管理というところに関しては、今総数がどれだけあって、それがどういう感じで減っていくか、総数を目標値にした方がいいのではないかと思ったのですが。まず総数がどのくらい保有しているのかというのが一点伺いたいところです。

(玉村会長)

では、そのあたりの情報提供をお願いします。

(事務局)

よろしく申し上げます。公共施設の総数につきましては、現段階で大体 2500 の施設がございます。ただ、この中で一応箱物ということですが、この中で防火水槽、水を貯めているだけの施設が 1000 ほどあるので、実際には 1500 ほどの箱物というような形になっております。

(委員)

2500 あるうち、この計画で毎年 8、16、19、28 という風に統廃合や譲渡、解体で減らす数が明確に記載されていますが、これはもうこの施設を減らす、解体や譲渡するというのが明確に決まっているのですか。

(事務局)

この数字に関しましては、この中にも書いてありますが、天草市の公共施設等の再配置個別施設計画というものの中に、それぞれの個別の所管が持っている施設ごとの計画というのを年度ごとで、廃止、解体、譲渡という風に計画を立てているのですが、その中の年度ごとの総数というのをここに一応現段階の計画で印をさせていただいております。

(委員)

なるほど、わかりました。では、これはもう今ある計画を計画通りに進めると、この数字になるという認識ですか。

(事務局)

そうですね。計画通りに進めていくと、この数字になります。またずっと計画が変わるので、増えていくということもあります。

(委員)

なるほど、わかりました。自分の理解が正しくできました。ありがとうございます。

(玉村会長)

では、この公共施設・公共インフラに関して、ほかにご意見・ご質問等ありますでしょうか。ではお願いします。

(委員)

よろしく申し上げます。2の1で、目標値は令和11年度に8000万の収入額となっているようですが、全体的に見てかなり老朽化しているものを民間委譲したり売却したりということで、これは根拠がある数字なのか、すごく上がっている部分というのがどういう理由なのかを知りたいと思います。

(事務局)

一応、元々の年間の売却の計画というものが4年間ずっと3000万でこれまで来ておりました。令和5年には実際には土地、建物を含めて5000万の売却の実績がありましたが、実際にはだんだん建物自体もここに述べている通り古くなっております。実際に建物を売るのがもうだんだん減ってはきておりますが、実際、今後は建物、箱物自体を解体して、その跡地を売却していくという風に転換していこうと思っております。そうすると、実際に土地の地価というのが上がりますので、その分で若干収入額を2000万というところで設定させていただいているところです。

(委員)

確かに、こんな老朽化したものをどうやって活用していくのだろうということが心配だったので。実際、本渡地区には有料の駐車場等もないので、こういったところに駐車場があったらいいなと単純に思ったりもするので、そういう風に活用されていくことで増収できたらいいなと思いました。

(玉村会長)

ほかはいかがですか。ではお願いします。

(委員)

6ページの一番最初、建物の保有に関してですが、人口自体は多分毎年1000人ですか、1500人減って行って、この建物の保有数、令和11年までに累計で28施設だけで足りるのかと思ったのですが。最終、令和11年までにこれだけ減らさないともう市の財政が回っていかないというのがあって、そこから逆算されたのか、ここは今計画が立っているものが目標値としてただ上がっているだけなのかで言うと、どのような設定の仕方になっていますか。

(事務局)

実際ここに記しているのは、先ほど申した通り計画の方を吸い上げた数値になります。実際に今後取り組んでいくのは、人口が確かに減って、利用者の人口数もだんだん減っていく

という風になりますので、今、例えば各学校単位に色々な施設が1つずつあるというのを、今後は町単位、さらに支所単位、またあるいはいくつかの支所を合体した単位というのに1つずつ建物を設計していくというような減らし方というのもこの計画の流れを謳っております。その辺も加味しながら、今後はこの数字だけにこだわらずに、計画通り進めながらもさらに削減には取り組んでいこうと考えております。

(委員)

なるほど。多分、地域ごとに平等にいくつくらい必要かという計画の立て方になっていると思うので、もしかしたら、その計画で進めたところで、財政がもう破綻しますという計画になりかねないなと思ったので、今1つの施設を維持するために年間いくらコストがかかっているのかというのを全部出してみてもう断腸の思いでばさばさと切っていくって、例えば令和11年までに200くらい減らさないといけないともしかしたらなるかもしれない。それだったらこの計画だとかなり恐ろしい計画だなと自分は思ったので、今の財政で耐えうる、年間で負担できるようなコストから逆算して設定した方がいいなと思いました。

(玉村会長)

この書きぶりだと、もう少し具体的なことが必要だ、という点がいくつかあると思いますので、最終的にどうなるかは分かりませんが、記載する際に今のような話も参考にしていたいただければと思います。

実は私が進行で言い忘れていたのですが、委員のお二人が途中で退席されるということでした。失礼しました。今は政策29で時間を取っていますが、政策30、31、その先の定住自立圏、その他とあります。先の項目で何かご発言があれば、退席前にぜひお願いしたいと思います。本来この話をしておきたかった、という点はありますか。後の議論であれば申し訳ありません。

(委員)

先ほども絡めて申し上げたのですが、やはり人材の確保は大事なところかなと思うのですが、そこで一番思うのが、市役所の皆様が自分たちの仕事に誇りを持っていただくとか、天草にいて良かったと思っていただく気持ちとか、便利だなとか、そういったことをぜひ思っていていただくようなことをしていただきたいなと思うし、それをぜひ発信していただく立場だと思っていただきたいなと思いました。それだけお伝えします。

(玉村会長)

おっしゃるとおりですね。働いている人たちが本当にここで働いてよかったと思えることも重要ですし、さらに「もっと貢献していきたい」と思えば、それだけよい地域になります。その辺りの記載をもっとしてよい、というご指摘でもありますが、委員が退席される前に議論しておきたいので、担当の方からお話があればお願いします。

この段階でそこまで踏み込んでいないとしても、この後、具体的なアクションプランの話になっていく中で具体的な記載が必要になりますので、そうした点の説明やご意見をいただければと思います。お願いいたします。

(事務局)

ご意見ありがとうございます。今おっしゃっていただいたように、一番大きな基本となる部分、やはり職員がやりがいを持って能力を100%発揮できるような職場づくり、仕組みづくりというのが基本だと考えております。そこを基本に、大綱に政策の30で、施策を色々載せさせていただいていますので、おっしゃっていただいたことが実現できるような具体的な施策の記載をして取り組んでいきたいと考えております。以上です。

(玉村会長)

ぜひその点お願いします。ちなみに、いろいろな企業でワークエンゲージメントを当たり前に考えていこう、という流れがあり、今の話とまさに表裏一体です。どうしても「調査結果がどう変わるか」を考えがちですが、やはりこの組織で働いてワクワクするか、人としても成長できるか、という自分の働きがい、自らのエンゲージメントです。ここに関わり続けてよいと思える状況をどう作るか。市役所だからこそ考えもしないテーマがたくさんあります。それが今は総論的に「スコアが0.何ポイント変わる」程度にしか見えませんが、本来はかなり考えられているはずですし、調査結果からいろいろな論点も出てきているはずですから、より具体的なものを掲げていただくことが、今の段階から必要だと思います。ほかはよろしいでしょうか。進行上、先にお願しました。

(玉村会長)

では、政策29も含めつつ、次の政策30に入っていきますが、政策29で残った点があれば、まずお願いしたいと思います。よろしいですか。

先ほどの公共施設の話ですが、天草市の場合、公共施設と再配置計画の話が常に前面に出ています。しかし世の中の的には、公共インフラ、今回のバージョンから意図的に書いていただいたと思いますが、インフラの老朽化に伴い、国もさまざまに進めますが、道路、上下水道、橋梁、港湾など、それぞれが大きな負担になる可能性があります。現時点では取り組むテーマとなっていますが、おそらく見えている論点がいくつもあると思いますので、それをもっとこの行財政改革の中で表に出していただく必要があると思います。

おそらく、かなり検討されていることがあるのですよね。言わせているようですが、本当はありますよね。これまでは、ここにそこまで書かない、という不思議な前提があったように思いますが、逆に、お気づきのことがあればここに出していただいて構いません。書いたから損をするわけではなく、行財政において大きな意味を持つもの、市のあり方に影響するものは、市の職員として、後から「どうして言ってくれなかったのか」と言われるより出しておいたほうがよいと思います。ぜひどんどん出していただくことが重要です。「ここまで書きます」と言っていただければと思いますので、次回はそこを相談して出していただくよよいと思います。

では、政策 29 は以上として、政策 30 に入ります。政策 30 は 2 つの切り口、組織と職員、すなわち職員の方々が活躍される職場という話です。組織のほうは、人の数の話も入ります。施策計画 1 は機能的な組織運営と定員管理、計画 2 は職員の育成です。育成というと若い人に見えますが、管理職も常に育成対象ですし、さまざまな方がこの職場で成長し、活躍できる状況を作っていくことが施策計画 2 かと思います。このあたりでご意見・質問等あればお願いします。では委員、お願いします。

(委員)

組織の円滑な運営の部分で、目標指標が職員の計画数に対する実際の職員数の割合なので、計画の職員数とピッタリ 100%一致させた人数でこの行政を回していくというのが多分目標になっているのかと思うのですが、ここで現状として挙げられているのは、職員数が減少する一方で、既存の事務事業の効率化が進んでいないというのが現状としてあると思います。なので、この計画通り 100%の人員配置で進めるというのは、そこが目標の指標というよりは、多分 100%にできないと思います。なったらいいですが、ならなかった時、例えば 100 人の行政職員で運営しようと思っていたが、95 人で回さなければならなくなったという時にどうするかというのが大事なことかなと思いました。なので、そこで 100%を目指すというよりは、95%や 94%、そうなったときにどういう風に組織体制を変えていくか、もしくは事務事業を減らすか、もしくは縮小するのかなという検討機会をきちんと持って、柔軟に組織体制が変わっていくというのを目標値として設定しないと、100%いきませんでした、以上、と多分なっていくと思うので、仮に目標値を設定するのであれば、事務事業の効率化を、何をもって測ったかというのを考えるかなと自分は思いました。どういう設定の仕方が良いのかまでは意見としては上げられないのですが、以上になります。

(玉村会長)

ご指摘のとおりですね。現在、全国的・世界的に人材獲得競争が激化しており、日本で働く魅力は相対的に低下しています。円安の影響もあって外国人材の受け入れだけに頼るのは難しく、自治体においても「人を取れる」と言い切れない現実があります。こうした状況では、人材を確保できない場合の対応を同時に検討し、業務を回す仕組みづくりが不可欠です。

単に「目標値はここではこうだ」とするのではなく、本来はこちらと連動して考える。先ほどの財政、歳入と財産と同じで、人を取ることで、人がいなくてもできることは、実は表裏一体です。人を減らす方向だけでなく、人が取れなくてもこういうやり方をしなければならぬ、この世代は弱いところがあるのでこういう部分はあえてこうして全体を補う、というように、かなり具体論で検討する必要があります。その辺りについて、何かお考えのことや、改めて認識した点など、ご意見をいただければと思いますが、いかがですか。

(事務局)

ご意見ありがとうございました。確かに、人材の確保の面に重きを置いた指標ということで、確保として 100%を目指していくというような指標のみになっておりましたので、ご意

見いただいたように、組織運営の面からの指標のところもあわせて設定できないかを改めて考えてみたいと思います。

(委員)

ありがとうございました。その次の人材確保のところの一つ意見と提案なのですが、定員を確保するための課題として今設定されているのが、職員採用試験の応募者数が減っているというのと、職員の離職があるというのが課題として挙げられているかと思います。目標数値としては、この志願者数の倍率でいくと、1.9倍から2.3倍、2.8倍、3.2、3.7という風にどんどん増えていっていますが、結構難しい目標設定だなと自分は思ったので、今のこの2倍という数値を、今2倍さえあれば選べるような状況にあると思うので、最低2倍の水準を、もう人口は減っていくし、働く人が減っていくと思うので、2倍を維持するというのを目標設定として掲げて、選べる状態を今後も維持していくという目標設定にするというのが一つ提案です。

もう一つは、離職に関する目標設定の指標がないので、現状の離職率がどれくらいで、目標としてはどれくらいで収めていきたいというのが追加であると、アクションを取りやすいなと思ったので、ご提案させていただきました。

(玉村会長)

どうしてこの3.7倍まで目指しているのか、という点もあります。そこが悪いわけではありませんが、現実的な世界観として、人を選ぶことは公務員でも難しくなっています。天草市はまだよいほうだ、という見方もあると思います。いずれにせよ、その辺りのお考え、また離職のことも入っていますので、もう少しご説明いただきたいと思います。いかがでしょうか。

(事務局)

現在は全体の採用指標の中で、特に大卒の応募者を増やすことを重点としています。地元高校生が母集団として限られる一方で、大学卒業者は県内外を含めた母集団が大きく、応募機会を拡大しやすいという前提で、確かに少し高めには設定させていただいたところです。おっしゃっていただいたように、実現性も加味しながらもう一度考えてみたいと思います。もう一つ、離職率の目標の設定については今回記載をしております。なかなか、年度で増減があるというのが現実的にありますので、そういったところも踏まえながら設定ができるかどうか、検討したいと思います。

(玉村会長)

この辺りも、もっと細かい数字をそれぞれ持って出していただくとよいと思います。今のとおり、大卒はこれくらい、専門的な分野はこう、そもそも倍率が低いところで数の確保を頑張らなければならない、などさまざまな領域があると思いますが、それぞれの指標が一つずつになっています。分野によって全然違いますので、質的な議論をするには、もっと細かいとできません。「大卒だけ増えてよいのか」という議論もよく分からなくなりがちで

すので、もう少し各論で指標を立てていただき、天草市が組織の経営として健全に成り立つ、ないしはそれに挑戦している、ということを示す指標をそれぞれ立てていただくとよいと思います。

お話を聞いていると、それぞれに仮説があり、やるべきことも見えてくるとは思いますが、それをしっかり見せていただくほうが重要かと思えます。ほかはいかがでしょうか。

(委員)

次の8ページですが、職員の育成のところにに関して意見を挙げさせてもらえればと思います。現状の課題としては、高度化、多様化する業務を的確に遂行する人材を育てたいというのが今の課題として挙がっていて、今目標の指標としては、この職員研修に応募する人の割合を増やすというものがありますが、言い換えるなら、勉強する人を増やすというような目標になっていて、この多様化する業務を的確に遂行するというのに、こう直接指標として合っていないような感覚が自分にはあったので、この目標設定の指標を変える必要があるのかなという風に思いました。これは一意見として考えていただければと思います。

もし勉強をする人を増やすというので考えるのであれば、課題のところに書いてあるシビックプライドの醸成のところが一番大事かなと個人的には思っていて、何のために仕事しているかというところが、勉強したいと思う土台になるのかなと思ったので、天草市として、行政職員はこういう目的でこういう業務に当たっているというものは明確に多分なっているかと思うので、それを学ぶ機会を作るなり、テストするなりすると、浸透しやすいのかなという風に思いました。これもご意見です。

その次の管理監督等のマネジメント力の向上というところに、今度は役職者側の目標設定がされているかと思えます。ここの、上司のマネジメントに関する職員のエンゲージメントスコアというところが目標設定になっているのですが、これだと評価ができないと思うのです。部下側が上司を評価するというのはできないと思っていて、それはなぜかという、どういう上司がいい上司なのかという判断基準を部下が持っていないというか、そもそも、行政がどういうマネジメントをしてほしいというのがあって、評価すべきところかなと思ったので、管理職のマネジメント力の高さというのを評価指標にするのはなかなか難しいことかとは思いますが、部下側が評価するというよりは、行政が求める管理職のあり方というのが明文化されていて、それに照らし合わせて評価した結果、10点満点中この上司は何点です、という風な、その平均点が何点以上にするとかいう風になると、もっと具体的に何をやるかが決まっていくのかなと感じました。これもご意見です。参考までにしていただけるとありがたいです。以上です。

(玉村会長)

ありがとうございます。さまざまな観点に気づいていただき、感謝します。「ご意見です」とおっしゃっていただきましたが、何か考えてこられたこと、今後考えたいと思っていることなどがあればご発言いただければと思いますが、いかがでしょうか。

(事務局)

ご意見ありがとうございます。まず、勉強する人を増やすというところですが、人材育成色々取り組んでいますけれども、基盤となるところは職員の意欲のところだと思っております。そういう観点から、こういった指標を今回設定いたしました。改めて検討はしたいと思っております。

あと、シビックプライドの醸成に代表される、何のために仕事をしているのかという部分ですね、そこについては、これまでもありましたが、今回、人材育成の基本方針というのを改定しまして、その中で、こういった職員を目指すべきかというところと、こういった能力を向上させていくべきかというところを明確にした上で、令和8年度に職員間で共有をするというような取り組みをしておりますので、そういったものに基づきながら取り組みをしていきたいと思っております。

あと、上司のマネジメントに関する職員エンゲージメントスコアの部分ですが、確かにおっしゃる通り、今回、職員エンゲージメントスコアを指標に使わせていただくというところで、職員側から見た満足度だとか組織の愛着だとか、そういった部分での測定結果になっております。おっしゃったように、組織側から見たその数値が用いることができるかどうか検討をしたいと思っております。

(玉村会長)

この後、アクションプランの中でもっと具体的になると思います。先ほど委員がおっしゃったときにもお話ししましたが、エンゲージメントスコアはこれだけを見ていてもよく分かりませんし、おそらくエンゲージメントスコアから見えてきている論点が、本来4年間でやるべきテーマとして、もっと具体論で出てくるはずですが、その意味で、目標設定としてこうしたスコアで見るのは一つの考え方ですが、やるべきことはもう一段深いところにあると思いますので、今の議論ともつながると思います。

そもそも管理職とは何か、という、単なる役職名で終わるものではなく、組織として「この分野ではこういう期待を寄せる」という具体的な育成方針があってしかるべきです。その育成方針は明文化され、組織全体で共有されるべきで、何を管理職として定義するかを組織として検討・決定する必要があると思います。

令和11年までの期間において、管理職像・役割・期待値をどう定め、どう評価・育成するかを明確化する取り組みが求められます。管理職になりたい人もそうでない人もいる現状に合わせ、選択肢とキャリア経路を多様に設計し、4年間で仕組みを作るべきだと思います。あと、私の意見というか気になる点ですが、この「兼業許可」とさりげなく書いてある部分です。公務員の副業は、実は普通に取り組むべきテーマになってきているはずですが。

天草市で見ている、公務員の副業を特例的な扱いのままにするのではなく、組織として「適切な副業活用」を前提に検討が進むべき時期にきています。

金融機関でも、いろいろなことを考えていますし、メガバンクでも「普通にやってください」となっています。「お金が必要だから働く」とは少し違うのではと思われるかもしれませんが、その意味での副業はそれほど増やす必要がないかもしれません。必要な人には許可すればよい、というのは兼業許可の話かもしれませんが、お金よりも、人を雇う、人が

離職しないようにする、と考えれば、さまざまな挑戦ができる組織であることを期待され、多様な働き方とあわせて自らの兼業・副業に挑戦してもらおう組織にしていくほうが、実は魅力的に見える時代になってきました。それは、その人がどうありたいかをしっかり考えて活動することをよしとする組織だからです。

東京などの大都市では、そういう働き方ができるところにどんどん転職していきます。あるいは複数の仕事を持つと考えれば、コアな仕事は転職せず、もう一つの仕事、副業と言えば副業ですが、自分のやりがい高められる仕事を変え続ける、という二つめの仕事に転職し続けるような形もあります。サブという意味ではなく、パラレルの意味での副業として、複数の業を持って働くことが必要になってきます。冷静に考えれば、本来、地方ほど複数の業を持って皆が働いています。公務員だけが「してはいけないからできない」となっていますが、皆さんも地域のことをたくさんし、いろいろな立場を持ち、会社を複数持ち、農業の方ならなおさら多様な生業を持っていたりします。副業に関する考え方は、もう一段、それどころか、きちんと報酬を持ってよいのではないか、ということです。それは結果的に、先ほどの「高度化・多様化する業務」にもつながります。業務のためだけに聞こえますが、自分の能力を上げ続けようとするれば、役所の中だけではできないこともたくさんありますので、さまざまな経験をしてきてもらえばよいのです。

そもそも起業や創業の経験がない人が創業支援をするのは無理があるのと同じで、無理のない形で創業を経験したいなら、副業でどんどんやってください、ということでもあります。朝の時間だけ副業する、というやり方でもよいかもしれません。なぜなら、自分がそういう経験をしないと、地域の方々、たとえば経済・産業部の仕事ができない、と思えば、そうしたことをやってみてもよいわけです。

それは「副業」と呼ぶほうがよいのかもしれませんが、研修でもよいですが、能力を上げるために必要だということになります。そういう経験をしている公務員は、地域の人ともどんどん繋がりが深まりますので、一緒に取り組みやすくなり、人的ネットワークとしても協働しやすくなります。逆に「自分は副業ができないからよく分からない」と言っている状況は、市民から見れば「やったことがないのに、どうしてこんな支援をしているのか」と不思議に思われますので、その意味でも副業の話はもう一段、もっとしっかり考えるとよいと思います。

公務員の世界でも、国家公務員はそうした手続きを作り始めていますし、地方公務員の制度上はやりにくさがあり、グレーゾーンに見える部分も「やってください」となっています。それに対して「決まったらやります」という考え方もあれば、意図的にそれを魅力的にして「ここに勤めたい」という人を増やす、という手もあると思います。そうしたこともご検討いただくとよいと思います。これは意見ですので、ご参考にさせていただきたいと思います。

さて、休みも取らずに進めてきて時間も経ってしまいましたが、政策 30、組織の話は以上として、次に進んでもよろしいでしょうか。政策 31 はもう少し考えることがありそうですので、ご意見をいただきつつ、場合によっては改めて、という形でもよいかと思えます。この辺りについてご意見・ご指摘があればお願いいたします。天草版地方創生と言われる話です。

そのために行政の仕組みをどう作るか、という話です。施策計画1は、そもそも行政経営体制をどう作るか、施策計画2は、より長期的な視点で今後やるべきテーマを育てていく、それは単にアイデアを作るだけでなく実践していく、ということも含みます。何をするのかに大きく依存しますので、改めてアクションプラン等を作ったものを、次回は議論の仕方を変えて、政策31から議論し、逆に30へ戻っていくほうがよいと思っています。次回はもう少しきちんと作ったもので議論するとよいと思います。今の時点で気になった点があればご発言いただければと思いますが、いかがでしょうか。

私が言ってしまったので「次回に向けて」という話になりましたが、この点は次回より細かく議論させていただければと思います。

それでは、この行政経営改革大綱、ご尽力いただいてここまで来ましたので、もう一段ということになりますが、まとめて進めていきたいと思っています。この議題について、事務局からもう少し補足しておきたいことや考え方があればと思いますが、いかがでしょうか。

(事務局)

色々ご意見いただきまして、誠にありがとうございます。今回ご指摘いただいた点を踏まえまして、取り組み内容の部分までにつきましては、こちらの大綱に掲載しておりますので、今日のご意見を反映したところで再度修正させていただいて、大綱の方はその修正後の一点のところで作成を終え、進めさせていただきたいと思っています。

一方で、今日たくさんご指摘をいただきました指標の関係ですけれども、そちらの方につきましては、今後もう少し取り組み内容を具体化するとともに、合わせて色々ご指摘いただきました指標の考え方や設定方法について改めて見直しをさせていただきまして、また次の審議会の時でもお示しさせていただければと考えております。

私どもが策定しているのは、行革大綱と、この後にアクションプランというものが詳細に出てまいりますけれども、このあたりの部分でどう私たちが行政経営改革を進めていくのか、そういう風に管理していく体制をきちんと取っていくべきという風には考えておりますので、もう少し深掘りしたところでアクションプランが詰められるのかなと考えております。これは全庁的な取り組みで行政経営改革大綱を進捗管理してまいりたいと思っておりますので、より深めたところでまたご提示できればと思っております。大綱については、会長と部会長の方に協議をさせていただきながら、答申に向けたところで調整を進めてまいりたいと思っております。よろしくお願いいたします。

(玉村会長)

ありがとうございます。私の意見も加えさせていただくと、この行政経営改革大綱をどう推進するか、という点ももう少しご検討いただきたいと思います。アクションプランとして書いて進めましょう、ということではあるのですが、どう進めるかも、大綱である程度語ったらよいと思います。

大綱では、たとえば4ページ・5ページに今後の推進体制が入っています。自己評価をしましょう、というものがまずあって、5ページの図のとおり、内部評価し、外部評価し、次年度につなげる。これはトータルシステムと共通です。ただ、自己評価を担う「担当課」と

考えると、もちろんここにいらっしゃる皆さんが「うちの課だ」と思うかもしれませんが、行革のテーマは、本当にあちらこちらの部署が動くかどうかにかかっています。

たとえば男性の育休取得の数字がありますが、これを「担当課でやってください」と告知してやってもらい、かなりご尽力いただいているはずですが、しかし、こうしたものは職場で、部長や課長が何をするかを含め、それぞれが動かないと無理です。そうなると、推進の仕方は「担当課」だけではおそらく足りなくなります。

たとえば、各課に行革推進委員のような人を置き、行革を行うときはその人たちがある程度議論を進める、というやり方もあります。単に書類を作る役割だけでなく、です。書類を作るだけなら「書いてください」で済みますが、それぞれの状況がどうか、課長や部長と話しながら何をすべきかを話す、という役割を付与することもあります。そうすると、さまざまな分析も必要になりますし、行革を進めるうえで誰がどう動くかによいかは領域によって違いますので、それを見ながら、推進体制としてどのような仕組みを作るかをご検討いただくとよいと思います。

たとえば推進委員を置くと、その方々が集まって作戦を立て、それがアクションプランに反映され、現実にやってみる、という具体的な動きになりやすいと思います。担当課が書類を作って各自にやってもらおうとするだけで終わると、なかなか進まないもどかしさもありますので、具体的な作戦立てを進める立場もぜひご検討いただくとよいと思います。

最後に、課長からもあったとおり、この審議会は制度上、市長から諮問を受け、答申するという形をとります。行政経営のあり方について大綱を策定することを検討してください、ということで諮問されていますが、よく考えると期限が区切られていませんでした。その意味では、この3月で終わらせなくてもよいのですが、いつ答申するか。諮問を受けたものは「このように検討しましたので市長にお返しします」と行うのが我々の役割ですので、あまり遅くなってもよくありませんから、年度が変わって早々、4月か5月あたりで答申しようかと考えています。その前に審議会を開くかどうかは事務局と相談いたしますので、ご協力をお願いできればと思います。しっかりとした仕組みに作り込んでいただくことが、審議会としてのお願いになります。こちらとしては答申することでそこに繋がりますので、ご協力をお願いします。

終わりになりそうですが、議題はまだ一つしか終わっておらず、残り二つあります。

(2) 第4次天草市定住自立圏共生ビジョンの策定について

(玉村会長)

次に議題の2として、第4次天草市定住自立圏共生ビジョンの策定について、資料3です。ご説明をお願いいたします。

(事務局)

委員の皆様にもすでにご説明しております通り、概要としまして、定住自立圏構想は平成21年から総務省が推進をしているところになります。全国で141市が中心市宣言を行い、131県域でビジョンが策定、実施をされております。

こちらの主なメリットといたしまして、国からの財政支援ということで特別交付税をいただいております。昨年の実績で年間 9000 万円弱をいただくという形になっております。2 番の天草市における定住自立圏の位置付けとなります。天草市は、合併一市圏域型ということで、天草市単独でこの圏域を形成しております。これまでの経緯につきましては下に記載している通りです。

3 番の本審議会において協議をいただく理由というところで、本来、定住自立圏共生ビジョン懇談会等におきまして開催をさせていただくところなんですけれども、先ほど申し上げました通り、合併一市圏域型で実施しているため天草市の事業のみで完結すること、また、定住自立圏共生ビジョンのために特別な事業を実施するものではなく、第 3 次天草市総合計画後期基本計画において策定した事業を推進するものであること、また、後期基本計画における本市ならではの工夫ある取り組みで、人口減少の抑制と人口減少への適応の 2 つの側面から対策を講じ、地域の活力を生み出しながら自治体としての持続可能性を高めていくことが本ビジョンの目的を達成するために必要であることから、今回懇談会を兼ねてお願いをするものとなります。

第 3 次ビジョンにおきましては、政策分野 1、2、3 と分けまして、それぞれ取り組みを進めさせていただきました。政策分野 1、生活機能の強化におきましては、医療、福祉、産業分野というところで、メディカルネットですとか高齢者福祉サービス、障害児サービス、また独自産業化の推進や企業誘致を政策分野 1 として取り組んでおります。

政策分野 2 としまして、結びつきやネットワークの強化として、地域公共交通、道路交通のインフラ整備、また、地産地消や移住定住の促進の取り組みをしております。

政策分野 3 では、人材の育成ということで、地域づくりを担う人材の育成など、取り組みを進めているところになります。次のページに移らせていただきます。成果と課題の整理としまして、こちらは後期基本計画等の策定の時にもお話をさせていただいているかと思いますが、これまでの取り組みによりまして、メディカルネットによる遠隔診療、遠隔医療診療情報共有システムの整備や、医師、看護師等に対する奨学資金の貸与など、医療体制の整備にも尽力をしてきたところでございます。また、観光移住促進におきましても、体験型観光ですとか、都市圏からの移住者の受け入れ体制が整備強化されております。産業振興におきましては、6 次産業化の推進、天草ブランドの確立、またサテライトオフィスの設置など、雇用創出に向けた取り組みが進められてまいりました。ただ、これまでの取り組みをしてまいりましたが、課題がないかと言われると、記載をしております通り、残っております。人口減少の加速につきましては、第 1 次ビジョンから取り組んでいるものの、まだなくなる課題ですし、医師、医療人材の確保というところでも、今年に入りましてから、地域医療センターの看護師不足であるとか、そういったところも報道としてあっているところになります。これらの課題を踏まえまして、第 4 次ビジョンというところで、令和 8 年度から始まる第 3 次天草市総合計画後期基本計画に定める方向性に基づきまして、本ビジョンでは、形成方針に掲げる 3 つの政策分野を柱に体系的に整理して、各種の取り組みを実施させていただきたいと考えております。足早ではございますが、以上となります。

(玉村会長)

ありがとうございました。これは審議というわけではなく、すでに総合計画の中で掲げられた内容を、この趣旨のもとで整理し、定住自立圏共生ビジョンという形でまとめていただいたものです。一つの切り口として、定住を考えるためのものとして整理すると、こうなる、ということです。もちろん、ここでお気づきの点があれば、今後、総合計画のタイミングで反映することはあるかと思いますが、現時点では、この審議会で検討した結果がこうなりました、ということで、ご承認という用語があるかもしれませんが、確認するという点で進めさせていただきたいと思います。

そういうことでよろしいでしょうか。では、この点は改めてご覧いただき、お気づきの点があれば、今後の審議会の中でもご意見をいただければと思います。

では、もう一点です。議題としては「その他」の扱いになりますが、資料4です。これについてご説明をお願いいたします。

3 その他

(1) 企業版ふるさと納税（企業名非公表）に係る審査について

(事務局)

引き続き説明をさせていただきます。

右上、資料4番の企業版ふるさと納税における企業名非公表の審議ということになります。こちら、令和7年度税制改正におきまして、地方創生応援税制、企業版ふるさと納税の制度改善策について2点が示されております。寄附活用事業の実施にあたり、地方公共団体におけるチェック機能の強化及び寄附活用事業の実施状況の透明化ということになっております。

この2点目におきまして、寄付法人、基本的に事業者名の公表を求められているところなんですけれども、寄附法人が非公表を希望する場合は、地方公共団体において、第三者を含む審議会等により非公表とする理由の確認を行った上で国へ報告し、国はその理由を公表するとされております。令和7年度における本市の企業版ふるさと納税の概要を記載しております。全部で18件ご寄附いただいております、法人名の非公表を希望する会社様が1社ございました。その内容につきましては下に記載しております。

(非公表団体名のため会議録から削除しています。)

(玉村会長)

説明ありがとうございました。

制度上、こうした審議会等で確認することになっており、天草市としては、審議회를統廃合している中で、この総合政策審議会が妥当であると判断され、ここで説明をしているということになります。

ですので、ここで理由を確認し、妥当だと思うかどうか、という確認の場です。ここでダメだと判断すれば、もちろんそれで構いません。責任というよりも、ここで確認するという役割を持っているということですので、ご覧いただいた中で気になることがあればご発言いただければと思います。

「妥当だ」と確認されれば審議は以上ですが、何かご質問等あればお願いいたします。私の説明だと「何も言わなくてよい」と聞こえてしまい、それはよくないのですが、ぜひご指摘いただければと思います。ちなみに、よく考えると、この寄付額の非公表については、ここで確認する必要はないのですか。金額の確認ではなく、非公表の理由を確認することが必要で、寄付額については確認しないのですか。

(事務局)

基本的には事業者名の非公表についてということですよ。

(玉村会長)

この寄付 18 件のうち 1 件が事業者名の非公表を希望されているということでしたので、それに関してのみの確認で構いません。こうした判断を企業側がされるのであれば構わない、ということよろしいでしょうか。

なぜこうなったかという、皆さんもニュース等でご存じかもしれませんが、企業版ふるさと納税を介して、自ら寄付したお金を使って事業展開する可能性がある案件が見られ、現実にならなっていた件もありました。それは利益相反等の懸念があります。国としては制度上曖昧に見えていた部分がありましたので、こうした制度を具体化したわけです。対外的に公表すればさまざまな方に気づいてもらえますが、名称を非公表にしていると気づかれない可能性があるのです。こうした場で確認しています。ですから、皆さんがこれをご覧になり、この会社が何かしていれば「これは関係するのではないか」など、この審議会の場で改めて聞きたいことがあればご発言いただければと思います。では、本日はまずこれを確認したということよろしいでしょうか。会社名は非公表ですので、皆さんも手元に持っておく必要はなく、資料としては回収になりますが、今後お気づきの点があればご発言いただければと思います。よろしいでしょうか。では、以上となります。審議並びにその他は以上ですが、その他、皆さんからご質問やご意見等ございますでしょうか。それでは、以上といたしまして、議事は終わりました。事務局にお戻しいたします。事務局、お願いいたします。

(事務局)

玉村会長、本日の進行もありがとうございました。本日は、予定しておりました今年度の 6 回の審議について大変お世話になりました。事前の大量の資料の確認から当日の審議まで十分に審議していただきましたこと、お礼申し上げます。ありがとうございます。来年度も、こちらにいます総合政策部政策企画課のメンバーはこの事務局体制で参ります。引き続き、どうぞよろしくお願いいたします。

以上をもちまして、令和 7 年度第 6 回天草市総合政策審議会を閉会いたします。ありがとうございました。