

令和3年度 第2回岡崎市行財政調査会 会議録	
開催日時	令和3年11月17日(水) 午前10時00分～午前11時40分
開催場所	岡崎市役所東庁舎7階 701号室
委員	出席者：青木鉄彦、岩田香織、岩月幹雄、加藤雄一郎、遠田琳夏、播元公昭、三浦美知子、横山深雪、米津眞 欠席者：三浦哲司
事務局	財務部長：本多徳行、行政経営課長：木和田佐奈枝、副課長：山内智弘 行政経営課主任主査：近藤淳、同主任主査：加藤俊昭、 同主任主査：水越佑一郎、同主事：米田優
会議次第	議題1 市民参加型市政の推進について 議題2 公共施設に係る諸課題とその対策について 議題3 岡崎市デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画の策定について
傍聴者	なし
議事要旨	<p style="text-align: center;">－ 開会 －</p> <p><b>議題1 市民参加型市政の推進について</b> 市民参加型市政の推進にあたり、「資料1 市民参加型市政の推進について」を用いて制度のポイントやパブリックコメント結果等について事務局から説明。</p> <p><b>【各委員の主な質疑】</b> ○加藤委員 太陽の城跡地活用に関する意見聴取については、我々も経済団体として参加しました。約2,800人から意見を聴取したと聞いていますが、39万人近くいる市民との割合を考えた時、どこまで市民のリアルな意見を反映できているのか、計りづらいのではないかと思います。 また、我々経営者の目線と、普通に働いている方、主婦の方々の目線は違うと思います。幅広い声を聴いていくのは良いことですが、それによって市政が混乱しないか、という点が心配です。 市民の意見を聴くという姿勢はいいと思いますので、ぜひ運用を上手にやっていただきたい。例えば、市が行っているアンケートは、HPの作りが複雑で、目的のページにたどり着くのが難しいので、市民から声を聴きたいものは、まとめのサイトを作ったりして、だれでも簡単に答えられるようにしてはいかがでしょうか。 また、市民参加型市政には指標が必要だと思います。例えば、選挙における投票率は、市民が市政に対して関心を持っているかどうかの、ひとつの目安になると思います。10年後、20年後に市民参加型市政を実現するために、子どもに対してまちづくりや市政について学ぶことのできる授業を行い、小さいころから市政に関心を持ってもらうなど、ロングスパンの視点に立った取組も必要ではないでしょうか。</p> <p>(事務局・近藤)</p>

市民参加には様々な手法があり、どの時期にやるのか、誰を対象にするのか、使い分けが大事になってきます。例えば、計画の最初の段階では、幅広く全市民を対象にしたアンケートが有効かもしれませんが、逆に、最後の段階でまたアンケートをとってしまうと意見がまとまらないので、少人数のワークショップで個別具体的な課題について検討してもらうなど、混乱を起こさないために職員のスキルアップが大事だと考えています。

市のHPに関しましては、かねてから見にくい、分かりにくいという御指摘をいただいておりますので、セミナーや研修を行い、外部からの視点をいただきながら、情報の見やすさ、分かりやすさを向上させていきたいと考えています。

指標に関しましては、短期的にはパブリックコメントの提出意見を増やしていく、アンケートの回答率を上げていくといった取組を、長期的には市政に関心を持っていただいている、市民の岡崎愛が醸成されている、という状況を作るための取組を検討してまいります。

### ○横山委員

私が考えたのはAIコンシェルジュの開発です。例えば、福祉関係の手当のもらい方がわからないなど、市民側から積極的に支援を求めないと、市に支援してもらえないという「支援漏れ」があるのではないかと思いますので、電話で質疑応答のような形でイエス・ノーだけ答えればよいという感じで、AIで作っていくといいかなと思いました。

最近では宅配の聞き取りでも、電話で「はい」「いいえ」だけ答えればよいというサービスがありまして、そこからヒントを得て、行政でも使えないかと思いました。予算もかかるとはありますが、長い目で開発してほしいと思います。

#### (事務局・近藤)

AIチャットボットという、何か質問を送るとAIが回答を返し、該当のHPを案内してくれるサービスはすでに他の自治体で導入しています。AIの精度もこれからどんどん上がってくると思いますので、市民参加型市政におけるAIの活用について、調査研究してまいります。

### ○米津委員

市民参加型市政の推進は良いことだと思いますが、やはりパブコメにも書いてあるとおり運用面で心配があります。

一番大事なのは職員の意識改革ですが、担当課に任せてしまうと、全く違った方向にいつてしまう可能性もありますので、意識が醸成されるまでは、行政経営課が手綱を取っていく必要があると思います。

職員の意識が定着していけば、市民側の意識も醸成され、自分たちの意見が岡崎を作っていくのだという、それこそファンが増えていくのではないかと思います。しかし、賛成者ばかりではなく、反対意見にも耳を傾けないと良いものはできないと思いますので、ファンとって賛成者ばかりを抱え込まないように注意していただきたいと思います。

#### (事務局・近藤)

市民参加型市政は指針を作ったから完成というものではないと思いますので、まず職員の意識改革から始めて、制度がうまく回るように反対意見にも真摯に対応しながら、市民参加型市政を推進していきたいと思います。

### ○青木委員

市民の中には、意見を持っていても、問題意識があっても、表明できない人がたくさんいると思います。施策に賛成する人にも、反対する人にも、市の職員が直接出向いて行って、自分達から意見を聴きに行くという姿勢が必要だと思います。

#### (事務局・近藤)

自分達から意見を聴きに行くという姿勢が、今まで市に足りない部分でしたので、そのあたりの意識改革を図っていきたいと考えています。

### ○遠田委員

市について調べようという機会がないので、HPがあることは知っていますが、使うこともあるのですが、必要な情報以外を見ようと思わないので、どういうページやどんな情報があるのかも曖昧なままです。

SNSやデジタルツールを活用すると資料にありましたが、そこにたどり着く必要がなかったら若者は見ないと思います。ユーチューバーの東海オンエアの動画を見て、こんなことを岡崎市はしてるんだ、と興味を持つことはあっても、自らその先を調べることがなかなかないので、その一步の工夫を若者目線で考えてほしいです。選挙なども行かない人は行かないので、そういう人たちに気軽に市に貢献できる方法を知ってもらい、行動に移してもらえるといいなと思います。

#### (事務局・近藤)

若い方に市政に関心を持っていただくための工夫について、ぜひアイデア等がございましたら、今後も教えていただきたいと思います。

## 議題2 公共施設に係る諸課題とその対策について

岡崎市公共施設等総合管理計画の改訂にあたり、「資料2 公共施設のあり方について」を用いて公共施設を取り巻く状況や市民アンケートの結果、今後の課題等について事務局から説明。

### 【各委員の主な質疑】

#### ○横山委員

私は便利な施設がコンビニのように近くにあればいいなとは思いますが、予算の関係で施設が減ってしまっていて複合化される、というのが今回のあり方の方向性ですので、これと合わせて利用者の交通の便を考えて、マイクロバスなどの整備も並行してやっていただきたいと思います。高齢化社会で車を運転しない人も増えていくと思いますので。

#### (事務局・加藤)

公共施設が近くにあってコンビニのように、というのが理想ではありますが、現実的にはなかなか難しい面もありますので、今後は物理的に近いというよりは、交通の便が良くアクセスしやすい、という視点が必要だと考えます。すべての地域にバスを走らせるとなると、そちらの費用はどうするかという懸念もありますので、都市計画と一体となって、例えば駅の近くに一つの大きな施設を作って複合化する、といった視点が必要になるものと考えます。

### ○三浦委員

公共施設は維持管理にすごくお金がかかる、しかも利用料金が安いときているので、赤字になることは承知のうえで、市民サービスのために建てていると思うのですが、若い世代に借金を先送りしないようにしないといけないと思います。

スポーツクラブなど、Q3の回答の③「民間の機能と役割が重複している施設」というものもかなりあると思います。市が作って職員を配置すると、人件費も維持管理費もかかりますが、民間にお任せして、そこが市民に利用されれば、市民税という形で収入も入ってきます。いきなり変えると利用者の方の不満もあると思いますので、たとえば民間施設利用の割引券とかサービス券をお配りしたほうが、ずっとお値打ちに済むと思います。あまり民間を圧迫するような施設を作らず、民間を育てるという発想が必要ではないでしょうか。

### ○青木委員

学校の老朽化が気になります。学校は避難所にもなっています。例えば、簡易トイレがなかなか設置されないとか、防災備品がどこにあるのかとか、水道管が破裂した場合は、近くに井戸がある昔のような生活はしていないのでどうするか、そういうことも関係してきますよね。リニューアルの時には避難所の設備を持ってほしい。こども食堂、学童保育、市民ホームや学童が活動する機能なども兼ね備えてほしいです。

市長が変わるたびに学校の近くに似たような施設が作られ、それが市長の功績のような形になるのではなくて、学校が果たす役割は大きいので、額田センターの例を活かして、かつ避難所の機能を備えてほしいです。コロナのことを考えると、有事に役に立つと嬉しい。学校を統廃合するときには、地域の人たちの意見を聞きながら、配置してもらって、15%縮減にもっていつてもらえるとありがたいなと思います。

### ○加藤委員

三浦委員と同じく、行政が建てて、維持にいくらかかる、というのはよく聞くことですが、その形というのは古いのではないかと思います。例えばOTOリバーサイドは民間に委ねたところがあります。あれは規模が大きいですが、もっと小さい形で、民間にこれをやってほしい、というものを示してプレゼンを受けるような形でやっていけば、市は監督するだけで、あとはお金もかからない状態を作って、経営者的感覚でやっていくのが理想と思います。

本市に限らず、付け足しで街は作り上げられてきたと思うので、ゼロベースで、どこに何が必要なのか、市としてどういうまちづくりをしたいのか、俯瞰で見て総合的に考えてほしいです。この15%という数字も根拠がよくわからない部分がありますので、これもまちづくりの観点から考えてほしいです。

#### (事務局・加藤)

縮減目標の15%という数字については、ハコモノベースで減らすということで、建築物を構成する部材の耐用年数から試算をして、建物を安全に使うために、更新費として積み重ねたものと、市の歳入を比較しています。金額ベースでこの建物を作るのにいくらかかる、というのはなかなか見えるところ

ろではないので、そこを延床面積ベースに置き換えるとどれだけか、というところで弾き出しています。財源から見た時に、ニアリーイコールという形で設定しています。

維持管理に費用がかかるという点について、いま我々が考えているのは、新しいものを作ったら差し引きで何かを壊すということです。市民のニーズがあるものは新しく作る必要がありますが、その際に似たような機能を持っている施設は廃止するとか、複合化を考える、というのが第一です。

民間活用については加藤委員からもお話がありました。我々が今分析しているのは、その施設が公共でしかやれないものなのか、ということです。公共が行う必要があるイコール建物を公共でもたなければいけない、という話ではありません。それを民間にやってもらって補助を出し、民間企業を支える、という方法もありますので、検討させていただきたいと思えます。

学校の老朽化や防災の観点についてですが、学校は第一に拠点になる、一番大事な施設だと考えていますので、投資していかないといけない部分だと考えています。総合管理計画では、学校施設の中に市民ホームや子どもの家を入れていき、場所が足りない場合は複合化を図るなどしていく考えです。不特定多数の人が入る形になりますので、安全面も考えないとはいけませんが、学校を拠点に色々な施設の機能を入れていく、ということは検討していきたいです。

また、民間の方の提案もしっかり聞きながら、行政として必要なものはなにか、という整理をしたうえで、民間にやっていただけることは民間に任せる、ということはやっていききたいです。まずはゼロベースで必要性の分析、というのが大切だと思っています。全施設について行政でやる必要性の棚卸しを進めていききたいと考えています。

#### ○岩田委員

施設ごとの維持・更新を含めた収支や損益に関するデータはあるのでしょうか。

#### (事務局・加藤)

施設カルテというものを作って公表してしまして、歳入と歳出、稼働率等を施設ごとに分析しています。去年始めたばかりで、決算をベースに稼働率や利用人数を分析指標としている程度ですので、もう少し作りこんでバージョンアップをしていききたいと考えています。

#### (岩田委員)

具体的な収支に関する数値を見せることで、サービスに対する受益者負担、利用料金を上げてでも施設を維持する必要性が示せると思います。更新費や減価償却を入れた数値で、今後これだけお金がかかる、これだけ足りない、という現状をお見せして、市民参加型市政で御意見をいただいて、民間に任せる判断などもされると良いと思います。

他の自治体では、受益者負担の割合を体系化して、福祉施設は100%自治体が負担して、その他の民間に同様のサービスがあるものについては受益者負担をお願いするなどの判断をしています。

#### (事務局・木和田)

使用料につきましては、今年度、パブリックコメントを実施し、その結果も踏まえて市としての考えを公表しているところです。カルテについても、

施設ごとの経費と受益者負担を表示しております。合意形成のため、皆さんからいただいた御意見を踏まえて進めていきたいと思っております。

### **議題3 岡崎市デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画の策定について**

岡崎市デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画の策定にあたり、「資料3 おかざきDXビジョン」を用いて本ビジョンの基本方針及び基本戦略、デジタル人材の育成に関する庁内アンケート結果、デジタル人材育成方針等について事務局から説明。

#### **【各委員の主な質疑】**

##### **○青木委員**

私の経験から言いますと、市長直属の部署に市役所全体のデジタル化を推進する司令塔があって、そこで市全体の業務やプログラムの設計がわかる人材と、今何が必要か分かっているベテランの職員が融合して、その人たちが各現場に行って必要な項目を聞きだしてきて、それを活かすようなアドバイスをできる、このような体制が必要だと思います。

##### **（事務局・木和田）**

体制づくりは大事だと思っておりますので、今回の新しい計画に合った体制づくりを検討してまいります。また、今でも情報政策課で市役所の中のプロを育てていまして、そこと各部署間の人材の循環を図っておりますので、引き続きそのような人材の育成に取り組んでいきたいと考えています。

##### **○播元委員**

デジタル化を進めていく中で、得意な方、不得手な方というのが出てくると思います。また、セキュリティをしっかりと構築しておく必要があると思います。デジタル化に対応できる人材を育成するのも大事ですが、そういう方を一元的に管理する部門が機能しているのが大事だと思います。すでに市役所の中にもそういうところがあると思うのですが、市として設けるだけでなく、外部の力も借りて構築することが必要だと思います。

##### **○岩田委員**

職員、とくに管理職のデジタル化の意識を高めるというのがありましたが、アンケートについて、必要性は感じているけど、意識が低いというのは具体的にどういうこと状態なのでしょうか。必ずしも管理職自身がデジタル化の勉強をする必要はなく、デジタルに抵抗のない若い職員に任せることも必要ではないかと思っております。

##### **（事務局・水越）**

今やっているやり方を変えたくないとか、若い人が提案をしてきても、それについて否定的に入ってしまうとか、そういった感覚が管理職にあり、改善が進んでいない状態と推察しています。若い職員のほうがデジタル技術に対する抵抗がなく、適性が高いと思いますので、若い職員が提案をしやすい雰囲気づくりが大事だと考えています。

##### **○岩田委員**

せっかくの意見を吸い上げられないというリスクがあるのであれば、管理

職の方にそういう意識でいていただくように全庁方針でやっていただきたいと思います。

私の職場で推進部門があり、Teams で課題やアイデアを共有して、上司・部下関係なく相談しています。たとえば何かアイデアがあったときに、詳しい方に相談して、こうすれば時間削減になるとか、具体的な話になれば、上司の方も納得がいくかもしれませんし、説得材料になると思います。

**(事務局・水越)**

デジタルツールやビジネスチャットも発達しておりますので、そういったやりとりのハードルは下がってくると思います。先ほどお話のありました全体の司令塔は、我々のようなデジタル推進部門が担うべきと考えております。若手職員の意見を、我々が仲介して、担当課の上司の方に話をするなど、そういった体制を作っていきたいと考えています。

**(事務局・木和田)**

私たち管理職は、若い職員からデジタル関係の言葉が出てきても、その良し悪しや効果がわからない、という心配感や、セキュリティへの不安感があります。デジタルの推進部門の職員にうまく「翻訳」してもらって、若い職員の提案を受け入れられるような体制を作っていきたいと考えます。

**(事務局・近藤)**

岩月会長からも、御自分の会社における DX の推進等について、御紹介いただけないでしょうか。

**○岩月会長**

私は自動車部品の製造会社に勤めておまして、今年の5月から CDO (Chief Digital Transformation Officer) という、DX を推進する担当役員になっています。

社員教育については、階層を3つに分けて考えておまして、1つは全社員を対象に DX のリテラシーを向上させるため、e ラーニングを受講させています。2つ目は、デジタルでの企画・推進ができるように、マネジメント層に教育をし、現場を引っ張っていく人材を育成しています。3つ目はより専門分野ということで、プログラミングやデータ活用をして、外部に委託をするときに仕様を説明して、高度なコミュニケーションをとれるレベルの人材を育成しています。

DX は、効率化ではなくて、トランスフォーメーションです。お客様に新しい価値を提供するために、組織の壁をこえて、仕事のやり方を変革していく必要があります。DX については、ほとんどの企業が取り組み始めておまして、今やらないと競争についていけないため、全社をあげて走り始めたところです。

**○岩月会長**

本日の議題はすべて終了いたしました。

これをもちまして、令和3年度第2回行財政調査会を閉会いたします。

— 閉会 —