

基本計画特別委員会総務分科会記録
【速報版】

令和8年6月2日開会

速報版

- ・この会議録は録音を文字起こしした初稿のため、誤字脱字がある場合があります。
- ・正式な会議録が作成されるまでの暫定的なもののため、今後修正されることがあります。
- ・正式な会議録が掲載された時点で速報版は削除されます。

横 浜 市 会

開会時刻 午前10時07分

◎ 開会宣告

- 大桑正貴主査 これより基本計画特別委員会総務分科会を開会いたします。

- 大桑正貴主査 審査に入ります前に、委員の皆様を確認をいたします。

昨日も申し上げましたとおり、市第1号議案の審査につきましては、分科会では質疑のみを行い、意見表明は行わない方法で審査をいたします。

また、基本計画特別委員会委員長宛てに提出いたします分科会報告書につきましては、主な質問事項を局別に記載することとなっております。この報告書は主査において取りまとめをし、提出をいたしますので、以上、御了承願います。

◎ 市第1号議案（関係部分）の審査

- 大桑正貴主査 それでは、行財政局関係の審査に入ります。

なお、当局の発言に際しては、着座のままでお願いいたします。

では、市第1号議案（関係部分）を議題に供します。

市第1号議案 横浜市中期計画2026～2029の策定（関係部分）

- 大桑正貴主査 当局の報告を求めます。

- 原田行財政局長 それでは、市第1号議案横浜市中期計画2026～2029の策定について、御説明をいたします。

当議案は、横浜市議会基本条例第13条第2号に基づいて提出するものでございまして、議案書の33ページから95ページに掲載をされております。

本日は、行財政局分の抜き刷り版を使用いたしまして、簡潔に御説明をいたします。

2ページをお開きください。

議決範囲の考え方でございますが、昨日の防災・危機管理統括本部の分科会において説明をしておりますので、省略をいたします。

右側の3ページでございますが、行財政局の関連部分を記載した目次となっております。

行財政運営編における素案からの主な変更点について、順次御説明をいたします。

恐縮ですが、6ページまでお進みください。

本ページ以降、主な変更点は緑色の字で記載をしております。また、変更点のうち、機構改革に伴う所管の変更や、最新数値への更新、文言の注釈の追加分以外の部分について主に御説明をいたします。

こちらのページでは、行財政運営全般の概要について記載いたしております。

さらに、10ページまでお進みください。

行政運営について御説明いたします。

まず、行政運営の全体像といたしまして、これまでの取組ですが、行政運営の基本方針に基づき、横浜市

役所を創造・転換、イノベーションしていくための取組、組織の見直し等による効率的・効果的な執行体制の構築や、職員の能力・役割発揮の最大化に向けた取組、行政手続のオンライン化や庁内のデジタル活用を進め、市民満足度の向上や業務効率化につなげる取組、多様な主体が連携するためのオープンイノベーションなど、協働・共創の取組を進めております。

今後の方向性でございますが、社会の状況が大きく変化する中で、一層イノベーションを加速していく必要があること、デジタル技術の活用をはじめとした便利で安心な市民サービスの向上、BPRによる業務効率化等で目指す行政運営の最適化を両輪として、行政運営を進めていくことを掲げております。

原案では、パブリックコメントでの御意見を踏まえ、職員が働きがいを実感できる職場をつくるために、戦略的な人材育成の推進や働き方改革、就業環境のさらなる向上等を進め、市役所のチーム力向上につなげることを追記しております。

具体的な取組内容については、ページの下段の表のとおり、詳細はこの後のページにて記載をしておりますけれども、原案においては、今後の方向性の修正を踏まえ、体系図、行政運営の最適化の欄の中に、働きがいを実感できる職場づくりを加えております。

右側の11ページを御覧ください。

2022年度に策定いたしました行政運営の基本方針の概要を掲載しております。こちらの内容については、素案からの変更点はございません。

12ページを御覧ください。

取組番号の1、便利で安心な市民サービスについて、現状と課題及び目指す姿を記載しております。こちらの内容については、一番下の欄外に注釈を追記しております。

右側13ページでございますが、具体的な取組として、1の（1）の行かない・待たない・書かない・回らない窓口の実現、（2）のAIの活用による市民サービスの向上、（3）の地域課題の解決に向けた取組強化、（4）の公民連携で実現する社会課題解決に係る関係区局共に取り組んでまいります。こちらの内容については、所管局名の変更等を行っております。

14ページを御覧ください。

取組番号の2、行政運営の最適化について、現状と課題及び目指す姿を記載しております。こちらについては、変更はございません。

右側の15ページを御覧ください。

具体的な取組といたしまして、2の業務の効率化と生産性向上、3の（1）の効率的な組織体制の構築、3の（2）の戦略的な人材育成と働きがいのある職場づくり、4の歳出改革の推進に係る関係区局と共に取り組んでまいります。

原案では、パブリックコメントでの御意見を踏まえ、3の（2）の取組名を戦略的な人材育成と働きがいのある職場づくりといたしました。

あわせて、方向性に職場内のコミュニケーションの活性化や就業環境のさらなる向上等を進め、職員が働きがいを実感できる職場づくりを推進し、組織全体の生産性向上につなげる旨を追記したほか、その指標に働きがいがあると感じる職員の割合を新たに設定し、目標値を90%としております。

16ページを御覧ください。

持続可能な区役所の実現に向けてと題したコラムを掲載いたしております。

18ページまでお進みください。

横浜市が推進するDXの事例と4年後の姿を記載しております。

続きまして、右側の19ページでございますが、DXの推進に向けた7つの工程表として、①オンライン手続の利用拡大、②待たない・書かない・回らない窓口の実現、③AIイノベーションの推進、④DXによる内部事務のR・デザインで時間創出、⑤DXを推進する組織体制の整備、⑥庁内システム基盤の構築、⑦デジタル官民共創体制の強化を推進することとしております。

20ページには、AI活用に関する内容を改めて1ページにまとめたものとしまして、市民サービスを磨き上げ、効率的で持続可能な行政を目指してというものを掲載しております。

18ページから20ページの内容につきましては、注釈の追記を行っております。

続きまして、財政運営について御説明をいたします。

24ページを御覧ください。

市民の皆様や社会のニーズに的確に応え、かつ持続可能な市政運営の実現に向けた財政運営として、減債基金の臨時的活用からの脱却や、これまでの取組を記載しております。

原案では、減債基金に関する注釈を加えております。

右側の25ページを御覧ください。

今後4年間での取組については、横浜を取り巻く社会経済情勢が変化する中でも、持続可能な財政運営を推進する必要があること、創造・転換を理念とする歳出改革に取り組むことで、減債基金の臨時的活用からの脱却を実現することを掲げております。

ページの下段の表には、本計画における財政運営の柱及び財政目標を記載しており、財政運営の1から4に掲げた財政目標は財政責任条例第4条に基づく目標でありまして、次ページ以降に記載をする取組は、条例第5条に基づく取組となります。

原案では、注釈として、計画期間における財政責任条例第6条に基づく財政の健全性に関する比率の推計を加えております。

26ページを御覧ください。

取組番号1、市民ニーズに柔軟かつ的確に応え続けるための持続可能な財政運営の推進について、現状と課題及び目指す姿を記載しております。

27ページを御覧ください。

具体的な取組として、1の方向性に記載のあるとおり、施策・事務事業の最適化や財源確保等の徹底に係る区局と共に取り組んでまいります。

こちらについては、所管局名等の変更を行っております。

28ページを御覧ください。

取組番号2、将来世代に先送りしない適正な債務管理と投資管理について、現状と課題及び目指す姿を掲載しております。

こちらの内容については、最新の数値への更新のほか、行財政局関連のものについて大きな変更点はございません。

29ページを御覧ください。

具体的な取組としまして、1の計画的・戦略的な市債活用と残高管理、2の計画的・戦略的な投資管

理の推進、3の市場から信頼される市債の安定的かつ円滑な発行、4の特別会計・企業会計のさらなる健全化の推進に関係区局と共に取り組んでまいります。注釈の追加等を行っております。

30ページを御覧ください。

取組番号の3、将来を見据えたファシリティマネジメントの推進について、現状と課題及び目指す姿を記載しております。こちらの内容については、字句の整理を行っております。

右側の31ページを御覧ください。

具体的な取組といたしまして、1の資産の適正化の推進、2の公共施設の適正化の推進に関係区局と共に取り組んでまいります。こちらの内容につきましても、所管局名の変更を行っております。

32ページまでお進みください。

取組番号4、誰もが分かりやすく共感できる財政広報の展開・情報発信について、現状と課題及び目指す姿を記載しております。素案からの変更点はございません。

右側の33ページでございますが、具体的な取組として、1の世代やニーズに応じた、分かりやすく利活用しやすい財政広報の展開、2の地方税財政制度の充実に向けた課題提起に、関係区局と共に取り組んでまいります。こちらにつきましても、所管局名の変更等を行っております。

続いて、34ページから36ページについては、歳出改革の取組についてでございます。まず34ページを御覧ください。1、地方自治体の財政を取り巻く現状等を記載しております。

それから、右側の35ページでございますが、2の歳出改革の必要性として、計画期間中、各年度の収支差を解消するとともに、減債基金の臨時的活用からの脱却に向けて、歳出改革の取組を進めていくことについて記載をしております。

原案においては、中段の収支差解消フレーム内の歳出改革の推進における令和8年度の財源創出額、及び減債基金の活用における令和8年度の活用額を変更し、それらを踏まえて、令和9年度以降の額をそれぞれ変更しております。

36ページを御覧ください。

3の計画期間中の歳出改革の推進についてでございます。

こちらの内容については、注釈の追記を行っております。

最後に、38ページでございますが、素案からの主な変更点のうち、行財政局の関連項目が掲載されているページについて抜粋をしております。行財政局管理については、マーカーを引いた部分となります。

説明内容と重複いたしますので、参考に後ほど御覧をいただければと思います。

- **大桑正貴主査** 説明が終わりましたので、質疑等に入ります。
- **井上さくら委員** 最初に、ファシリティマネジメントのことでちょっと伺いたいのですが、今日の資料では30ページと31ページのところで、具体的な取組として資産の適正化の推進、いわゆるというか、横浜市が未利用等土地としている土地を適正化するというので、ここに目標15ヘクタールを4か年で適正化すると数値目標として出ています。これは重要なことだとは思っています。

一方で、この適正化ということの中身、何をもって適正化とするのかということがどういう考え方によるかで、この15ヘクタールというのは中身がどうなっていくのかということに大きく関わると思うのですよ。それで、現状今、その適正化というときに、何をもって適正化とおっしゃっているのか、ちょっと御説明ください。

- 谷口共創・ファシリティマネジメント推進室ファシリティマネジメント推進担当部長　まず、本市の未利用等土地というものがあるのかということ、まず御説明さしあげたいと思います。

まず、未利用等土地というものについては、例えば公共施設用途廃止をした際に、または移転などによって生まれた未利用となっている土地であったり、あとは道路や河川等の整備のために取得したもの、ただ、事業の時期がまだ未定になっている、そういった土地、または公共事業の代替地、こういったものを未利用等土地としています。それらを適正化といいますと、そういった適正化については未利用になっている、そういった土地について売却とか定期借地、または事業化などの利活用に関する方針が決定されること、これを適正化ということで定義づけております。

- 井上さくら委員　今おっしゃったのは、それはそれで理解はします。ただ、その適正化の中身を今3パターンおっしゃって、売却と定期借地と事業化ということなんだけれども、例えば私の地元の鶴見区にも未利用等土地とされる土地がありまして、それは建築局が市営住宅の建て替えのために確保した土地なんだけれども、結局それがされないままずっとあるわけです。

そこは横浜市に言わせると未利用等土地なんだけれども、地元にとっては非常に重要な大切な場所になっていまして、まちの原っぱとかといって、お祭りをやったり、それから地域の子供たちが集まったり、今なかなかいろんな草が自由に、自由にというか、原っぱとしてあって、虫とか雑草とかがいっぱい生えているようなところって、なかなか意外とないのですね。そういうところに子供たちがふだん集まったり、それからちょっとしたときにはイベントをやったり、あるいは近くの運動会やるときは、住民の人たちがちゃんと管理をして、自転車の駐車をここにしましょうとやったりとか、非常にうまく活用されているわけです。

しかし、皆さんの言うところ、それは未利用土地なんだという話になってしまうのね。これは私はある程度、この今の3つのカテゴリーが適正化なんだとおっしゃるけれども、地域での利用ということについて、結局地域で利用していても、これは未利用土地なんであると決めてしまうと、皆さん目標に従って適正化しなくてはいけないと。実際今、私の今言った土地も、年度計画でいつ頃には事業化するか、または売却とか書いてあるわけですよ。こうなってしまうと地元からすると、とても心配なのね。この土地はいつまで使えるんだろうかと。いろいろお願いしたりはしています。しかし、今の考え方だとこういう土地について、局長どう思われますか。

- 原田行財政局長　委員おっしゃるように、そういう土地というのは鶴見区に、もちろんあるでしょうし、市内にもたくさんあると思っています。私がこれまで経験してきた所属においても、そういう利用が実態としては地元でされているという土地もございました。

市としては、やはりこの土地を含めた資産を有効に活用するという観点から、先ほど担当部長が申し上げましたような3つの視点でもって、取組を進めていくということは必要なことだと思いますけれども、一方で現場の実態を十分に踏まえながら対応していくということが、逆に言えば事業を円滑に進めていく上でも必要なことだろうと思っています。

その土地をどう使っていくか、あるいは少し先まで現状のとおり扱いにしておくのかということも含めて、地元の皆さんと、そこを利用されている方と十分に意見交換をしながら、地元にとっても最もよい使い方、そういったものを追求していく必要があるかなと思っていますし、この計画の中でもそういうスタンスで取組を進めていきたいと考えています。

- 井上さくら委員　地元と十分意見交換しながらと言っていたのはありがたいと思うんだけど、

ただ、どうしてもそれだと宙ぶらりんなわけです。もしかしたら、実際に今申し上げた土地についても、横浜市がこれホームページで出しているのかな、未利用等土地の適正化計画という、そういうのによると何年頃には売却、検討とか書いてあるわけですよ。これが、局長が幾ら地元と十分意見交換とおっしゃっても、一応建前としてはそうになってしまうわけ。そうすると、やっぱりいつそうなるか分からないって話になってしまうわけです。

今申し上げたような土地、これは結構な広さもあるんだけど、ちょっとした小さな土地であっても、それは空いていても、例えば延焼防止に役立っていたりとか、地域にとっていろんな意味があったりするわけですよ。それをもうちょっとちゃんと位置づけていただくというか、今の適正化というのが3つしかないよと。そうすると、15ヘクタール適正化すること、どうしても皆さんのこの15ヘクタール適正化というのを、事業化するのか、定期借地というのは、定期借地するのはそれなりの大きなところではないと、企業とかお金とか持っていないとできないわけだから、出口がそういうところしかなくなってしまうわけですよ。

ここにもう一つ、地域での利用という、必ずしもお金に結びつかなくても、地域社会にとって貢献していれば、それは横浜市にとっては利用されているではないですか。横浜市全体の経営にとっては、資産として活用されているではないですか。だからこういう今言った3つの出口以外にもう一つ、地域社会でも利活用という、そういうものを入れてもらえないんだろうかと、どうでしょうか。

- **原田行財政局長** 今回、中期計画の中では4か年の目標として15ヘクタール適正化という形で数字で目標を表しておりますけれども、未利用土地というのはまだそれだけではなくて、これ以上にももちろんあります。そういう中では、なかなかこの4年間の中では、利用の方法を新たに定めることが難しいだろうということも含めて、これから対応していく必要があるわけです。

今、委員がおっしゃったようなことも、その活用の一つの形態として位置づけるかどうかはともかく、現状としてそういう利用がされている、現状変更をするには、なかなかそれはもういろんな要素があって難しいということが、それぞれの土地にあると思っていますので、そのあたりについては、あくまでも個別の事情を十分踏まえながら、どういうやり方が最も適切なのかということを見極めていく、そういう形で対応していきたいと考えています。

- **井上さくら委員** なぜ、地域でそういう形で利用しているのは適正ではないのですか。適正化というのは今、適正ではないから適正化するんだっておっしゃるわけ。今のは適正ではないのか、なぜ適正ではないのか。
- **原田行財政局長** 財政運営という視点から、あるいはファシリティマネジメント、それを市として有効活用する視点から、ここでは適正化という表現をしておりますけれども、今の状態が不適正だというふうなことを申し上げているということではなくて、それをより財政にも資する、市として有効活用できるような方向に持っていこうという趣旨でございますので、その点は御理解ください。
- **井上さくら委員** それは考え直してもらいたい。財政に資するかどうかが基準だと、そうになってしまうのですよ。そうすると、もうでは高く売れば高いほうがいいということにしかならないのですよ、財政に資するって。では現金化して高く売ればいいではないかということになってしまうの。そうですかってこと、ここの30ページのところにもファシリティマネジメントのところに目指す姿と書いてありますが、横浜市が保有する土地・建物等を経営資源として総合的に捉え、経営資源ってお金ではないでしょう。お金に換える

ことだけではないですよ。それはいいですか、現金化する話ではないですよ。いいですか。

- **原田行財政局長** その点、ちょっと私も言葉足らずだったかもしれませんが、何もその金銭的なメリットというだけではなくて、総合的な意味で市政の運営に資するということで御理解をいただければと思います。

- **井上さくら委員** まさにそうですよ。だから地域社会がね、しかも草刈りやったり、鍵の開け閉めとか、ちゃんとフェンスみたいなものの開け閉めを地元がやったりとか、今の土地の話では、ちゃんと管理しているわけですよ。言ってみれば管理費も、横浜市放ったらかしだったら管理費なんか業者に頼まなければいけないかもしれないけれども、そこを地域、地元の方が管理したりしている。でももちろん全部やってねということではやり切れないというところも出てきますけれども。

だからそういう意味では、今おっしゃっていただいたように、必ずしも現金で幾らということが指標ではなくて、やはり地域社会に活用されるということは、十分この横浜市が保有する土地・建物の経営資源として総合的に捉えて最適化されていると。これ、今すぐここでカテゴリーを見直しますとおっしゃれないかもしれないけれども、出口が3つしかないとなると、とても窮屈なのです。

だからその中で今申し上げたようなもちろん地元の問題もあるし、それから、これからちょっとした小さな土地たくさんあります。公共事業やるはずだったけれども、やれていなくて、何かちょっとモザイク的に残っている土地もあります。そういうところも地域に少し使えるようにしてもらえると、とても役に立つ土地になるわけです。そういうふうにある3つのちょっとお金目線ではなくて、地域社会への活用、貢献ということをもう一つ指標に加えていただいて、この適正化ということを検討いただきたいのですね。検討というレベルでどうですか。

- **原田行財政局長** カテゴリーを今増やすということは、なかなか申し上げにくいところではありますけれども、先ほど申し上げましたように個別の事情を十分しんしゃくをしながら、地元の意向にも寄り添いながら、一つ一つの土地の問題について向き合っていきたいと考えています。

- **井上さくら委員** お願いします。

それから、もう一つは行財政局だから、中期計画の中では今日御説明いただいたように第5章の行財政運営というところがまるっとかぶってくるわけですね。私、中期計画の基本計画特別委員会でも申し上げたんですが、パブリックコメントの見方がですよ、横浜市の少なくともパブリックコメントのページに載っているのは、この行財政局の行財政運営に関することというのを外した形で、ワードクラウドつくっていますねという話をしました。

行財政局のこの第5章のところを見ると、このパブリックコメント全部で500ページぐらいになるから、もちろん全部プリントなんかしてきませんけれども、私がワードクラウドって何が出てくるかってやつで見たら、やっぱりパワハラもたくさん出てくる、ハラスメントも出てくる。それから、職員の残業という話もたくさん出てくるのですね。細かく見てくると、確かに同一のような意見をたくさん出されている面もある。だからそれはもしかしたら、お一人の方が一生懸命書いたかもしれないし、あるいは同じ思いを持っている方たちが書いているかもしれない。けれども、この行財政に関する意見は、大変パブリックコメントにいただいたものも、とてもとても聞くべき声がたくさんあるなと思いました。

ちょっと読むと、人権に関してコラムとして掲載、記載されているが、今回のパワハラ報道を受けて全く説得力がなくなっています。

市長自身が人権を尊重できていないので、まずはこのことを中期計画の中でどのように改善していくのかを一番最初に示すべきだと思うとか、それから市長のパワハラに関する報道を受けて、横浜市民であることを大変恥ずかしい思いをしました。横浜に住んでいると言いたくなくなる思いです。行政運営の計画の中で市長や最高幹部職員の人権意識改革について中期計画で示し、組織風土を見直していくことを示すべきではないでしょうか、これも本当にごもっともだなと。市長パワハラ行動により、横浜市役所の人権に対する取組姿勢が厳しく問われていると。人権感覚は行政運営の根幹であるので、行政運営を語る前に、市長や副市長の人権感覚を4年間でどのようにただしていくのか示すべきだという、本当にさっき言ったように同一文書がたくさん出ているものもある。しかし、一つ一つよく中期計画を読んでいただいて、そして今の報道も含めて、皆さん大変真面目に当然ですけども、市民の方は意見を寄せていただいていると思うわけです。

伺いますが、このさっき申し上げた市長のパワハラ問題とかを指摘しているこのパブリックコメントに対して、横浜市は御意見に対する考え方、何て書いていますか。

- 原田行財政局長 意見の内容によって若干違う部分はありますがけれども、一番多いのは御意見の趣旨につきましては、行政運営に関するものとして参考いたしますと回答しております。
- 井上さくら委員 参考にいたしますというのが多いのね、確かに。しかし、行政運営の記載に追記修正を加えましたというの多いのですよ、この市長のパワハラを指摘しているものに対して。市長のパワハラ問題を指摘しているのに対して、行政運営の記載に追記、修正を加えました。これはどこの部分を追記、修正したって話なんですか。
- 原田行財政局長 資料の中の10ページでございます。10ページの行政運営の今後の方向性の部分、緑字になっていると思いますが、その部分の追記でございます。
- 井上さくら委員 そうですね、私も見ましたよ。緑のところは素案にはなかった、素案になかったところを今回の原案で書き加えた。この今のこれ10ページなのですか、10ページの今後の方向性、行政運営のこれ議決部分なんだけれども、今後の方向性の緑の字になっている職員が働きがいを実感できる職場をつくるために、戦略的な人材育成の推進や働き方改革、就業環境のさらなる向上等を進め、市役所のチーム力向上につなげます。

これ自体はいいことよ。というか、逆に、これがなぜ素案に入っていなかったんだろうと。職員の働きがいとか、また働きやすい就業環境向上とか、働き方改革とか人材育成ということが素案に入っていなかったんだな。まずこれなぜ素案に入っていなかったのですか。

- 原田行財政局長 素案の時点では、今後の方向性のところに入れていなかったということは事実でございますが、十分かどうかはいろいろあるかと思いますがけれども、10ページの一番下のところ、DXの推進の下のところに、行政運営の基盤となる職員の意識改革やコンプライアンスの推進など、様々な運営事項においても持続可能な行政運営の実現を支える基盤を強化するため取り組んでいきますという記載がありまして、当初はここで表現をしているという考え方でございました。
- 井上さくら委員 まず、それがそもそも全く足りなかったなと思います。

それで、ただ、さっき申し上げたように市長のパワハラ問題、そしてそれによって職員がほかにも今読まなかったけれども、市長のパワハラ問題が結局職場でのハラスメントの蔓延につながっているのではないかと。そのことによって、なぜ私、そのワードクラウドをやったときに残業という言葉が多いのかなと思ったら、残業代がちゃんと出されていないんじゃないか。あるいは残業をすることについて、早く切り上げろという

ことが厳しく行われていると。残業規制、それをやるためにという記載もたくさんありました。

これはやっぱり中の方、職員の方や、あるいはそのことに詳しい方の御意見かなと思ったんだけど、やっぱりその職員の方たちの環境状況、これは今回の市長のパワハラの問題を発端にして、非常に注目されているわけだけでも、やはり課題としてかなりあるんだなと私も改めて思いました。だから、そのことはまず素案の中でちゃんとすべきであったということと、もう一つは、市長の問題を指摘しているのに、この職員の今追加された文言だけで、果たして市民の疑問や指摘に答えることになっているんだろうかと。これ行政運営だけではないので、松浦副市長どうですか。

- **松浦副市長** 横浜市組織全体として中期計画に取り組んでまいりますので、つくった我々としては、市長も含んで掲げるつもりでございます。
- **井上さくら委員** これ局はもしかしたら行政運営局ではないかもしれないから、後でやってもいいんだけど、市長も含めてなんだったら、ちゃんとそれは中期計画に書かないと駄目ですよ。だってこの今素案から原案にかけてパブリックコメントの意見をいただいて、この職員の働きがいというのをようやく書き込みましたと。

だから、つまりちょうど昨年12月に素案が発表されて、ですよね。昨年12月に素案を発表して、年明け1月からパブリックコメントを始めた。そしてちょうどその時期に市長のハラスメントの告発が起きているから、当然パブリックコメントにそういった意見が載ってくるというのはあると思いますが、つまり素案から原案の間に十分今回の市長のパワハラ問題や、それを受けて昨日副市長とも話したけれども、現在の横浜市の仕組みの中で、特に特別職がハラスメントの加害というか、当事者であった場合どうするかという仕組みがないんだと。そこに限界があるんだということが分かったわけではないですか。ならばどうするんだと、少なくともそのことが素案から原案の間に書き込む時間はあったと思う。副市長。

- **松浦副市長** 全体として先ほどの局長が説明しましたように、今後の方向性の中で就業環境の向上をしっかりと図っていくと、これを全体として我々受け止めております。ハラスメントの対策もそうなのですが、先ほどの委員から指摘もありました残業など、職員がしっかりと生きがいと意欲を持って働けるような環境をつくる。そのためにどのような就業環境をさらに高めていくことができるのかってことを我々しっかりと考えて、この4年間の中でしっかりと取り組んでいきたいと考えております。
- **井上さくら委員** これコンプライアンスとかに関わるから、総務局でもやりますからね、総務局でも聞きますよ。どちらかというとそちらかなと。ただ、やっぱりその職員の働きがいを実感できる職場云々だけに集約させてしまっているということは問題だと思う。市民のこういう貴重な意見をですね。

一方、もう一つ残業の話があったので、私もどうなっているのかなと、ちょっと見てみたのですが、今回新しい中期計画をこういう形でつくろうとしているんだけど、前のというか、昨年度までの中期計画を見たら、この残業に関する数値目標がしっかりあるのね。これが前回のというか、これまでのというか、中期計画ですけれども、その中ではハラスメント相談員数を増やしますとか、何人とか、それからこの残業の話では、指標として長時間労働是正への取組ということで、年720時間超の超過勤務実施者を目標値、令和7年でゼロ人にしますという目標値を掲げていた、昨年度までの中期計画では。これ今結果、これ最終が出ていないのかもしれないんだけど、暫定値は出せるのですか。

- **原田行財政局長** ちょっとお時間をいただきたいと思います……失礼しました。令和6年度の実績でございますが、年間720時間を超えている職員というのが57人でございます。

- **井上さくら委員** これ前回の中期計画をつくったとき、直近の現状値というのを出しています。それは幾つですか。
- **原田行財政局長** 失礼しました。年間720時間超の勤務実施者については、現状値は15人でございます。
- **井上さくら委員** つまり前回の中期計画をつくったときが令和3年なのかな、令和3年の数字で15人、720時間超の超過勤務、残業の実施者が職員でいますねと。15人いちゃいけないねと。これを令和7年にはゼロ人にしようって目標値掲げたわけね。それがどうなっているかという、今、令和6年度の数字をおっしゃってくださったのね。令和6年度でいいのかな、これ令和6年度、45人になっているけれども、この進捗状況。57人っておっしゃったから、15人だったものをゼロにしようという中期計画立てたら、57人になってしまっているではないですか。これ何倍になっているの、4倍近いわよ。全然できない、目標値ゼロだったのに激増しているではないですか。どうなのですか、こういうのは。
- **原田行財政局長** 失礼しました。ちょっとその前に、先ほど数字を少し整理していきたいと思いますが、私が57人と申し上げましたのは、特例業務と位置づけております子ども・子育て支援法の改正に伴う児童扶養手当等の拡充への対応等による超過勤務労働者の増があったことによって、それらを含めた数字というのが57でございます。委員おっしゃった45というのは、そうした特例業務を除いた中期4か年計画の指標として捉えている数字で申し上げますと、45という数字でございます。失礼いたしました。
- これが目標ゼロという目標に対して達成していないということについては、それは現実でございますので、改めてしっかりと取り組んでいかなければいけないと思っています。これは労働基準法の観点から、あるいは労働安全衛生法の観点からしても、決して長時間労働というのは好ましいことではないと思っていますので、できるだけ減らしていきたいと思っています。
- ただ、当時の中期計画においてゼロにするということについて、これが現実的かどうかということについては、いろんな議論があるかと思います。そのあたりについて現実的に取組をした結果として、効果をどう表すかということを考えた場合に、職員の実感として、全体としては、働きがいというのが働きやすい職場とやりがいプラスした言葉だと理解しておりますけれども、そういう意味では働きやすい職場の中に、超過勤務についても適正化が図られているという趣旨を当然含んでおりますので、その中で今後しっかりと対応していきたいと考えています。
- **井上さくら委員** 大分苦しいと思いました。この前回の中期計画では、長時間労働についての指標がもう一個あります。月80時間超の超過勤務実施者、これ月80時間って、いわゆる過労死ラインと言われる。過労死ラインを超えている職員の数、これもちょっと同じように直近の現状値が幾ら、これ中期計画策定時だから、前回中期計画だから令和3年の現状値が幾つで目標値が幾つで、結果今、今というか、一番分かる数で幾つなのかを出してください。
- **原田行財政局長** 中期計画の目標値は、先ほど年間720時間超と同じくゼロ人でございます。緊急業務除いてということですね。それに対しまして、令和6年度の実績は305人でございます。
- **井上さくら委員** 前の中期計画立てたときの直近の現状値は幾つだったのですか。
- **原田行財政局長** 180です。
- **井上さくら委員** だから前の中期計画は80時間超の人、過労死ラインを超えている職員が180人もいるねと。これはまずいということで目標値ゼロに置いたのですね。結果どうなっているの、305人って、これも激増しているではないですか。問題はそういう非常に分かりやすいというか、当然守られるべき労働基準法

のこともさっきおっしゃいました。そういう数値目標が前回はあったのに今回全くない、これはなぜなのか。

- **原田行財政局長** 先ほども申し上げましたけれども、今回の中期計画においては、職員の働きがいというものを軸に、私ども効果を測定していきたいと考えております。その中には長時間労働ももちろん含まれますし、その前の議論の中でありましたハラスメントの問題ですとか、あるいは今回パブリックコメントでは相当年休の取りやすさとか、そういうことの言及も多かったと、私も全部読みましたけれども、そういったことを含めて、どれだけ働きやすい職場になっているか、あるいはやりがいを持って仕事ができているか、そういったものを指標として捉えようというものでございます。

- **井上さくら委員** とても問題だと思う。だって過労死ライン超えている人がどんどん増えている現状に目をつむってよ、そこをだって指標にしないんだから。それを目をつむって、働きがいの実感ではかりますって。とてもまずい、まるでブラック企業ではないですか、それ。実際の過労死ライン超えています、労働基準監督署から指導されるかもしれません。そういう実態を、実際に目をつむっていますよ、これ、目標も何も持たないということは。そして働きがいですって。働きがい搾取と言うのよ、そういうの。

この中期計画の非常にこれ問題だと思いますよ。これあえてやっぱりその目標値ゼロは現実的ではないみたいなことをさっきおっしゃいました。では、ゼロではないけれども、どうしようとか、そういう議論はこの新しい中期計画を立てる中で議論しなかったのですか。

- **原田行財政局長** 毎年度の取組を進めていく上では、もちろん年間の超過勤務がどのぐらいに抑えられるか、どのぐらいに抑えるべきかということを我々も議論をしていますし、それから局区の単位においても綿密に議論をして、目標を立てて取組をしているところでございます。ただ、この4か年の中期計画の中では、先ほども申し上げましたけれども、個々の超勤の時間数ですとか、あるいはハラスメント相談員の数ですとか、そういったことではなくて、職員の実感がどうであるかということを中期計画の中では指標としようというものでございまして、決してそれは毎年の取組をなおざりにするとか、そういうことではないと思います。

- **井上さくら委員** これはとてもよくないと思います。今おっしゃった実際の数値は目標にしないで、職員の働きがいの実感を指標にするんだと。私の14ページ、行政運営の最適化の取組の中に、働きがいのある職場づくり、これも今回のパブリックコメントで言われたんで追記しているところなんだけれども、その指標は働きがいがあると感じる職員の割合、参考値80%を90%にします。

今みたいな目標にしていた長時間労働がゼロになるどころか激増しているという職場にあって、働きがいがあると感じている人が8割というのもどうなんだと、これ言わされているのではないのというぐらいに思いますよ。だって実態と、働きがいって答えていることだから、職員が。働きがいがあると感じるって答えている人が80%いて、それを90%にすれば、こういう実態が長時間労働で過労死ラインを超えているような人たちがいるような職場で、ただただこのアンケートに答える、実感を上げましょうというのは、これはだからハラスメントが横行しているって言われてしまうのですよ。これ指標として間違っているし、ちゃんとこの長時間労働の是正について公表して、数値目標をちゃんと公表して取り組むべきですが、そこはどうですか。

- **原田行財政局長** 先ほども申し上げましたけれども、長時間労働、超過勤務の状況については毎年度、行財政局はもちろんですけれども、各区局において計画をつくって取組を進めているということが現在の状況

でございまして、引き続きその取組を強化していきたいと考えております。

ここの中期計画の中ではあくまでも4か年の指標として、その職員の働きがいというものを取ろうとしているものでございますので、その点は御理解ください。

- 井上さくら委員 とても理解はできないですね。

それで、ちょっと資料で前回中期計画の進捗状況というのが出るのはどうしても秋になってしまうんで、昨年度の確定値はまだ出ないと思いますが、令和7年度の確定値はまだ出ないと思うんだけど、令和6年度の数値をさっきから答えていただいているんで、その長時間労働がどこで起きているのか、部署とか、そういうものが分かる資料を下さい。

- 大桑正貴主査 原田局長、いかがですか。

- 原田行財政局長 今おっしゃった令和6年度の実績で部署ごとにとという意味ですか。承知しました。

- 大桑正貴主査 では、ただいま井上委員より資料要求がございましたので、できる範囲で令和6年度ということで資料をまとめていただいて、委員会資料として求めたいと思いますが、御異議ございませんか。

(「異議なし」と呼ぶ者あり)

- 大桑正貴主査 御異議ないものと認め、さよう取り扱わせていただきます。

- 原田行財政局長 すみません、1点、訂正をさせていただきます。

私の先ほどの答弁の中で特例業務について言及いたしますけれども、この特例業務ですが、災害対応など人命に関わる業務のことを指しております。申し訳ありませんでした。

- 井上さくら委員 そうですね、そうみたいですね。危機管理とか、災害対応とか、それは除いていると、それはいいと思います。だから先ほどの子供の事業で非常に多くなったという、そういうその時々事情があるのかもしれませんが、それはだから含まれているってことですから、それらもできればそういう事情とかが分かるようなものを出してください。

質疑というか、ここまでにします。

- 藤崎浩太郎委員 今、論点にもなっていたところなのですけれども、こっちだと9ページなんだけれども、行政運営の今後の方向性で働きがいを実感できる職場をつくるための戦略的な人材育成の推進というのはあるのです。いろいろ今、井上委員から御指摘あったところとちょっと違う視点なのですけれども、普通退職者、この3か年、市長部局に限っても250名台で令和4、5、6と推移していて、それ以前よりも上昇した中で若干高止まり感があるなという数字だと思えます。

そういう意味で働きがいとか、今、ハラスメントの話とか残業の話ありましたけれども、戦略的な人材育成とかいろいろあるのですけれども、まず普通退職者がちょっと高止まり感がある現状について、どう当局で捉えているか、聞かせていただけますか。

- 原田行財政局長 横浜市が採用して数年間にわたって育成をして、その育成のためには投資も当然しているわけでございます。まさに職場の中で中核的な職員として期待をしている職員が、そういう役割を果たせる職員が退職、離職をするということについては、非常に残念なことですし、そうしたことをできるだけなくしていかなければいけないと強く思います。

ただ、一方でどういう事由で離職をするのかということですが、これは必ずしも判然としない部分もありますし、昨今やっぱり特に介護ですとか、そういう部分での離職ということも多いとも聞いております。それから、また雇用もどんどん流動化が進んでおりまして、より処遇ですとか、あるいは自分のやりた

いことに見合う仕事ですとか、そういったことを見つけて転職をされるという方も数多くいらっしゃると思います。そういった全体の社会情勢の中で今の普通退職の数というものをどう捉えていくかということは、なかなか一面的には難しいのかなと思っております。いずれにしても、できるだけそれを少なくしたいという気持ちで、これから取り組んでいきたいと思います。

- **藤崎浩太郎委員** 2年前の予算委員会で総務局予算でこの問題ちょっと扱ったことがありまして、そのときの数字しか今ないのですけれども、令和4年という普通退職者の年齢が、令和4年度の普通退職者のうち20代以下が83名、30代が99名ということで、令和4年240名の普通退職者、市長部局でいた中で過半数がもう30代以下。特に20代以下というところで83名も退職されていて結構早い段階、さらに言うと、1から5年目で101名が退職して、6から10年で65名が退職しててのが、令和4年度の実績値で出ていました。

これ傾向が変わっているのかどうか、ちょっと最新の数字は持っていないのですが、今回、2年前の予算で何の議論したかという、今、局長おっしゃったように、やっぱりキャリア意識変わってきましたよねということというのは捉えなくては行けなくて、ただ、入り口で市役所を目指した人が何らかのミスマッチで離職せざるを得ないというか、働いてみたら思ったような仕事ができないとか、ただキャリア形成についての支援が十分ではないとか、思った職場に働けない等、もちろんいろんなそれ以外のこともあると思いますけれども、そういったことって課題ではない、ちゃんと把握しないとまずいではないのですかねと2年前にやり取りして、当時はやっぱりそのキャリアプラン、キャリア形成を考える研修を拡大していくとか、いろんなことを答えていただいているのですね。

今回戦略的な人材育成の推進ということも書かれていて、やっぱりこの2年間見ていると、普通退職者が減っていないと。今回いろんな課題の中で書かれたという働きがいとか、戦略的な人材育成の推進ということを入れた中期計画に入ってきたということ。そうすると、やっぱりその市の若手の職員とか、1年から10年の間に特に1年から5年ぐらいで離職していく、自らの意思で離職していく人をなぜ離職するかと、それはやっぱり自分のキャリア形成、やっぱり働いてみたら全然違うところにやっぱり行きたいというのを止められないかもしれないのですが、市役所の職場環境における自分の自己実現とか、キャリア形成とかが足かせになって離職する人がいるのであれば、そういうのはちゃんと対応策を講じていかないとまずいですよねという話です。

令和6年度の退職者でいうと定年退職、ちゃんとした定年ですね、早期ではなくて定年で258名辞めていて、普通で256名辞めているので、定年退職者と同等の数の普通退職者が起きているということですから、これまで団塊の世代が抜けていくことに対してどうしようとか、いろんな議論がされてこれたと思いますけれども、やっぱり若い職員とかが一定数抜けてしまうところにどう手を打つかということを、今どう捉えてこの中期計画に落とし込んだのかなと。

特に戦略的な人材育成の推進ですね。皆さんから見た戦略的な人材育成ということもあるかもしれないけれども、働いている職員の皆さんが、自分のキャリアプランを描けて実現できて、だからこそ働きがいがあるということというのは重要な側面ではないかと思うのですが、この中期計画にこの文言を落とし込む上でどのように捉えてきたか、教えてください。

- **原田行財政局長** これまで人材育成、人事のデータと、それから例えば研修とか、あるいは資格とか、そういったもののデータというのが、必ずしもリンクはしていなかった状況でございます。今回、数年前に人事給与システムを新しくして、人事管理がよりいいようにできる、あるいは場合によっては本人がアクセス

ができて、例えば意向調書ですとか、毎年の目標をつくるようなシート、そういったものも本人がその画面に入力をして管理していくという形のものを導入しております。そういう仕組みを使いながら、この職員がどういう職場を経験したということはもちろんですけれども、どういう能力を身につけた、あるいはどういう研修を受けてきた、どういう資格を取ってきた、あるいは意向がどうだということを一元的に管理をして、それをその次の育成、あるいは場合によっては人事の異動ですとか、昇任ですとか、そういったものにつなげていこうと、そういったことを総体として戦略的な人材育成と申し上げております。

やはりその中で職員にとって何が一番いいかという、これはいろいろな見方があるので一概には何とも言えないのですけれども、私の経験を踏まえて言うと、やはり今の職場で頑張ってきた職員が、その能力を生かしながら自分の希望する仕事に就けるとか、あるいは自分の望む役割が果たせるとか、そういうことが一つ職場に引きつけるというか、離職を防止するための大きな要素になるんじゃないかなと。そこにおいて人材育成の仕組みと、それから今度人事の仕組み、場合によっては給与の仕組みというものをどう連動させて、職員のやりがいを見失わないようにしていくか、引き続きこの組織の中で頑張っていこうという気持ちを持ってもらうかということを検討して、それを仕組みとして導入していきたいと考えています。

- 藤崎浩太郎委員 この部分はその程度かなと思っていますけれども、働きがいという言葉を指標にしている中で非常に曖昧といえば曖昧で、働きがいがありますかと聞かれて、ありますよと答えた人が何ををもって働きがい、給料がいいなのか、定時に帰れるのか、やりたい仕事ができているのかとか、多分それぞれ違う指標で答えている可能性が十分ある指標を設けたんだと思うのですね。

そうすると、ざっくりと働きがいがあると言ってきている人が9割いますよと言われても、さっきの話ではないけれども、残りの10%は働きがいがないまま働いていていいのかということも課題だと思いますし、一方では、では9割の人が何を働きがいと捉えているのか、もしくはもう諦めて自分の働きがいの目標を下げて、この程度でいいかと、この程度で働きがいあると思えるかと判断しているのかどうか分からないですよね。

そこら辺というのはやっぱりこれまでこれだけデータドリムだとか何とか言ってきて、科学的な手法を持ち込んでくる仕事を皆さん、横浜市として一斉にやってきたわけですから、やっぱりその一人一人の働きがいとかキャリアのいろんな情報取っていると思います。それぞれ辞めていく人たちがなぜ辞めたかは一身上の都合としか把握できないかもしれないですけども、そういうなぜ辞めるのかというのは、もちろんいろんな家族の事情とかあるから、それはいいんですけども、やっぱり一人一人がなぜ横浜市の職員として働きがいを感じられなかったのか、なぜ離職するという判断をするのかということには、先ほど残業とかいろいろありましたけれども、それをひっくるめて捉えていかないと、何となくみんな働きがいがあるって言うてくれているからいいかで済ませないようにやっていただきたいということを、これは要望として申し上げます。

もう1点、最後、そういう細かい話で申し訳ないですけども、もらっている資料だと12なのですけども、A I活用の市民サービスの向上で指標、令和6年度時点で1060万人でしたということを書いていただきました。1150万人が目標なんだけれども、これ令和7年度の数字はちょっと多分はつきり言えないのですかね、暫定数値はあるのですかね、どうですかね。

- 柿沼行政イノベーション推進室長 申し訳ございません、令和7年度の数字はまだ集計中でございますが、確かに令和7年度からA Iを活用してスタートした取組もありますので、増えていくものと認識をしております。

ます。

- **藤崎浩太郎委員** ちょっと聞いたのは、要はスタート時点から目標値までの距離がはっきり分らないなと。今の令和6年度から言うと、390万人ぐらい増えるということで、1日1万件強ぐらいの利用が増えるということだという数字ですね。サービスが増えれば増えるほど、自動的にどこの部分のA IをどこのA Iと組み込むか、ごみのMictionaryみたいな、ああいうやつとかも、このA Iに含まれているということですし、どの部分のどのA Iがどうこれで反映されるのかで、おのずからこの目標値が低いのか高いのかが決まってしまうわけですね。

そこがちょっとよく分からなかったというのが一つですけれども、要望としてですけれども、この利用者数の達成というのは重要である一方で、やっぱり当然の話ですけれども、利用のしやすさというものがちゃんと把握されるかどうか。要は利用しづらさがゆえに何度もやらなくてはいけなくて、利用数が増えるということも起こり得ることではないかと思うわけですね。一回で済む話を二度も三度もやらなくてはいけなくて利用が伸びるぐらいであれば、利用数が伸びること自体は実は目標としてはふさわしくないのではないかと思うということですね。

そこら辺がやっぱり利用者目線で、たくさん利用されるというのは当然現時点から考えれば重要なことですけれども、単純に数が増えることだけが評価軸になると、改善の余地というものにたどり着かない可能性があるんで、そこはしっかりとやっていただきたいなということは、要望として申し上げます。

- **こがゆ康弘委員** 2点ほど、1点目が基本計画特別委員会にも質問いたしましたが、A Iの活用について。ようやく行政でもA Iが活用されてきて、利用者にとっても、また内部的な業務効率化の面でも活用が進むことを期待しているのですが、一方でチャットボットだとか、使い方も分かる人はいいいのですが、ただアナログ部分もどうしても残ってしまうので、その効果がどうなのかということは、やっぱり行政としてしっかり見ておかなければいけないと思います。

例えば、窓口の業務がどれだけA Iを導入したことで減ったのか、あるいは実感ということであれば、利用されている方、住民の方々がそうしたA Iを使うことで非常に便利になったとなったのかどうか、そういうことをしっかりと検証していくってことが必要です。

それから、行政内部にA I活用しても使い方がよく分からない。その利用に対しては専門家の知識が必要なので、結局逆にお金が増えてしまった、時間が増えてしまったみたいなことになったら、A I活用してもあまり意味ないのですね。ですから、そういうことをしっかりと検証しつつ、やはりしっかりとこの行政の効率化が実際にできるような活用の仕方というのを考えていかないと、これは民間結構そういう部分やっています。私質問しましたけれども、その部分について改めて行政のA I活用について、裏のネガティブ部分も含めた検証が必要だと思うのですが、その辺どう考えていますか。

- **原田行財政局長** 特に1点目におっしゃったことについては、先ほどの藤崎委員ともつながる部分かなと思いますけれども、そのA Iの使われ方の中身というものを、きちんとやっぱり分析をしていかないと。単純にA Iの利用件数が伸びているから、それがサービスの向上につながっているのかどうかということについては、しっかりと分析をしていく必要があると思っていますし、一つの業務でそういうA Iを導入した場合には、そういう検証ができるような仕組みを併せて入れていきたいと、考えていきたいと思っています。

それから、その使い方が分からないとか、デジタルディバイドにもつながる部分かとも思いますけれども、

特に導入当初についてはA I 一辺倒ではなくて、やはり窓口でサポートするような体制も併せて導入をしていながら、A I が使える方については、できるだけ窓口にお越しにならなくてもA I で完結をする。そのことによって窓口を本当にその支援が必要な方に特化して、より寄り添ったサービスが提供できるようにしていく、そういうふうな効果を双方で生み出しながら、A I を軌道に乗せていく必要があると考えています。

- **こがゆ康弘委員** 内部の効率化についても真の効率化というのが進むように、これA I 入れたら専門家が必要だ、研修が必要だ、余計お金かった、時間かったというんでは意味ないので、そういう部分をしっかり検証してください。

2点目が、昨今ここ数か月、急激に長期金利が上昇していて、10ページに市債活用とか債権管理とかって書いていますけれども、まず横浜市もいろんな基金があつて、その基金運用については、低金利時代に運用した部分というのが含み損があるみたいなことが自治体で言われていますけれども、この長期金利の上昇による財政への影響、マイナスの部分があるのかどうか、改めて伺います。

- **原田行財政局長** 長期金利も非常に急激なペースで今上昇しておりますので、そういう点では今後になりますけれども、市債の利子の負担額など資金調達のコストに影響するという可能性については認識をしております。ただ、令和8年度予算については金利上昇を見込んだ形での計上をしておりますので、現時点においては予算の範囲内での執行が可能と見ておりますけれども、今後の動向も含めて十分見極めていく必要があると考えています。

- **こがゆ康弘委員** 横浜市の市債、10年債とか20年債は結構多いのですが、これから市債発行するときに上がっていますんで、そういう意味では応札が増えるのかもしれませんが、逆に高い金利で買った市債がどんどん下がってしまうと、その価値が下がるので、そのときにどうするのかということも考えなければいけない。そうすると長期金利、10年債なのか、20年債なのか、その割合とか、そういう部分でやっぱり金利リスクの管理というのはしっかりしていかなければいけないのですね。その部分というのはどういうふうにして、これから金利変動のリスクというのを考えていくのか、ちょっと伺いたいです。

- **伊勢田財政部長** 金利リスクに関しては、特にこの数か月、委員おっしゃるとおり、かなり大きな上昇というのは見て取れます。ただ、市債活用そのもの、市債発行そのものは、これまでもそうなのですから、やはり機動的な発行ということで、なるべくその時期を見ながら、我々も証券会社をはじめ情報を取りながら、いつのタイミングにどのような規模で発行すれば、より低利になるか、またさらにはニーズとしてどれだけその市場からお応えいただけるか、こういったものをにらみながらやってきています。

当然、上昇局面になりますので、どちらかというとも長期になる市債よりも、当然のことながら期間が短い市債のほうが利率自体は下がってくるということもございますので、今、委員からもありましたけれども、5年債ですとか、10年債中心になりますけれども、そうしたなるべく市場のニーズがあるもの、それと金利がなるべく低く下がるもの、あとはタイミングとして、しっかりと機動的に発行できるようなことを情報収集していく、こういったことを地道に続けていきたいと考えてございます。

- **こがゆ康弘委員** 金利が高いほうですから、長期債のほうは応札が増えるんじゃないかなとは思いますが、借換え需要とかというのを考えるとどう運用……ちょっと長くなるんで、その辺をしっかりと考えて損失出ないような最適な運用をしていただければと思いますので、よろしくお願いします。
- **山下正人委員** 私のほうから2点だけなのですが、行政運営の最適化に関してなのですが、昨日の総務委員会の中でもいろいろと議論が出てきた行政のシステムの件なのですが、この業務の効率性・

生産性の向上というところいろいろ掲げられて、書かない窓口だとか、RPAを採用するだとか、それはそれで構わないのですけれども、根本的なシステムを横浜は非常にまだ脆弱といいますか、もう腐っていると思うのですけれどもね。これ改善していくというところ、特にマイナンバーを使ってやれば、もう物すごい効率化できることを全く進んでいない。

特に福祉系、原田さん、もともと福祉のほうにいらっしゃいましたけれども、福祉系のシステムなんていうのは、いわゆる収入条件と、いわゆる福祉サービスを突合させるのにアナログ的な手法、手書きとは言いませんけれども、近いような形で今やっていけば、当然人的なミスも出ますし、効率も悪いのですけれども、変えるとなると金がかかるという、時間もかかるし金もかかると。それ言っていたら、いつまでたってもできないのですよね。今回このDXというのを大きく掲げられているにもかかわらず、7つの工程表を見る限り根本的なそういったところに手をつけようというところのものが見えないのですけれども、それはもう諦めてしまっているのですかね、もうやる気ないという理解でよろしいのでしょうか。

- 原田行財政局長 昨日の委員会の状況は、私もビデオで拝見をしておりましたが、システム自体が腐っているかどうかはともかくですね、私、実はちょっと昔のことを思い出しております、私が入庁した当初はちょうど住民基本台帳のシステムが電算化をされたり、あるいは福祉5法のシステムが電算化をされるということで、私、最初の勤務地は区役所でしたけれども、当時は床をネットワークフロアに張り替えるというんで5センチから10センチぐらい床上げをすると、そういう時代でございました。

そのときにシステム化をすると、やっぱりそのシステムの内容というのが、いつの日にかはブラックボックスになってしまって、その仕組みが分かる職員がいなくなるんじゃないかという危惧を当時しておりました。そういう時代から、それぞれの業務ごとに横浜市もシステムをどんどん導入してきて、また横浜市はほかの自治体よりも規模が大きいものですから、一つ一つの仕組みもやはり大規模なものになって、なかなか今となってはシステム間の連動というのが難しくなっているということが実態かと思います。確かにこれを一からやり直すということになりますと、もちろん金も必要でしょうけれども、そもそもできるのかということも相当やっぱり検討していかなければいけないだろうなと思っております。

今、国のほうでシステムの標準化の動きが徐々に進んできております。これもまた業務ごとになっておりますので、まだもちろん行政の全ての仕事に対してということではないですし、将来的にもめどがついているもの、ついていないものというのがありますけれども、少なくとも国のシステム標準化に載っているメニューについては、そのメニューに合わせて標準化をしていながら、そのシステム間の連携が取れるような仕組みに我々もしていきたいと思っておりますし、そのタイミングを見ながら改善を進めていくということで、現在のところは検討しているという状況でございます。

- 山下正人委員 国の標準化システムに横浜市も乗っていくという考えなのですか。何か独自でやりたいということをよく聞こえてくるのですよね。横浜ってすぐこだわりを持つんで、何か自分のところだけは独自のシステムですって言いたいから、何かこだわりがすごく強いのですけれども、国のシステムに乗っかるのですか、横浜市は。
- 原田行財政局長 国の標準化もそれぞれの業務ごとになっていますので、それを国の標準化をすると、他都市との連携なんかも取りやすくなるというメリットがありますから、そういったものはできるだけ取り入れていきたいと思っております。その上で横浜市役所内部についても、そのシステム間の横の連携が取れるような、その土台となるプラットフォームを用意していくということを現在検討しております。

- **山下正人委員** 私さっき原田さんが言われた、何かいわゆる制度のブラックボックス化になるようなことを言っているのではなくて、結局福祉サービス、特にいろんな行政サービスをするにおける基本的なデータが必要になるわけではないですか。一番分かりやすいのは収入データですよ。いわゆる誰でも彼でもばらまくわけにいかないから、その収入データ取るにおいて、それを突合させる、多分教育なんかにおける例えば就学援助金とか、いろんなメニューがあるではないですか。それを一個一個の局がやっていたら、一個一個確認していたら、やっぱりミスが出るわけですよ。

それがいわゆるマイナンバー制度に、マイナポータルのところに取りに行けばいいだけの話ですよ。横浜市でつくれって言っているのではなくて、取りに行って突合させて基準に合うものに対してプッシュ型でやっていくってなれば効率性はよくなるし、漏れはなくなるし、生活保護なんかにおいても、いわゆる申請主義における限りは漏れが出るではないですか。そういうものをきちんとプッシュ型で伝えていくというのが本来行政がやる仕事であって、それについてのプロセスというものが、今回のこの辺のところには全く感じられないから、いつになったらそういった制度に横浜はなっていくんだろうと。小さな自治体だったら、もうやっているところいっぱいありますよ。横浜市やらないのですかっていうことを聞いているのです。なぜ中期に入らないのですかということを知っているのです。

- **柿沼行政イノベーション推進室長** 御指摘ありがとうございます。資料の19ページのところにDX推進に向けた7つの工程表というのを上げております。その⑥庁内システム基盤の構築というのが今、局長のほうから御答弁さしあげました標準化の話になります。山下委員がおっしゃった点って、まさに標準化を進めていって全国の共通のシステム、あと国と連携ができるシステムにしていくことで、必要なデータを取得する環境が整います。私どもとしては、標準化をしっかり進めていきたいと考えております。

現在20業務対象になっておりますが、9業務移行が済んでおります。残る11業務に委員がおっしゃったような福祉系の業務が実は含まれているので、まだ時間はかかるころなのですが、国の方針としては令和12年度末までに全国移行していくようにと出されておりますので、そこを目指して関係局と共にしっかり取り組んでまいりたいと思っております。

- **山下正人委員** ということは柿沼さん、これ指標でR12年まで20業務について対応完了となっていますけれども、昨日問題になったような各局間のいわゆる書類のやり取りによるミスみたいなものが、令和12年にはもうなくなるという印象でよろしいわけですね。

- **柿沼行政イノベーション推進室長** まず、システムの標準化という国の仕様に合わせたシステムを構築していくというところを、令和12年度末を目指しております。昨日の総務局でのやり取りを含めて、どういった対応ができるかというところは並行して考えていくものになろうかと思います。今ここで必ずというところではすみません、まだ見込めておりません。

- **山下正人委員** 何かよく分からない答弁になってしまったのですが、結局こういったところで私、昨日の議論聞いていても、やっぱり職員かわいそうですよ、あなたね。だってそんなことやらしているんだと、私正直思ったの。それはミスも出るし、ミス出たら怒られるし、それはやる気もなくなるわね。

だからそういうのをなくすためのが本来のシステムであるし、何よりも一番大事な市民に対して不公平なことになってしまっているわけですよ。それも今回、本来はそういったきちんとした公平なデータを使って、公平にサービスを提供するということをすれば、こういう問題起こらないんだから、これは今後、横浜市がやっぱり行政運営最適化する中で本来は一丁目一番地、一番やらなければいけないことだと私は思います。

で、今回入っていないことに関しては少し残念ですが、その目標というのは常に頭の中に入れておいていただきたいと思います。

それと、2点目なのですが、先ほど来出ている、この働きがいということなのですが、これも非常に漠然としたものを入れているから、これ感覚的なものなのですが、ここに離職率のことが入っていないのは、その辺はあまり考えていないってことですかね。

- **原田行財政局長** 考えていないということではなくて、先ほどの答弁とかぶりますけれども、今回の指標としては働きがいを取ろうということで、先ほどの超勤の問題もそうですし、一つ一つの問題についてはもちろんその年度ごとにどのぐらいの目標にして、どういうふうな取組をしていくかということを行財政局と共に、各区局と一緒に取組を進めていくという方針に変わりはないと考えています。

- **山下正人委員** 原田さん、私、横浜市役所の財産って、やっぱり職員だと思いますよ。優秀な職員がやっぱり意欲を持って働いてもらって、よりよい住民サービスを提案してくれるという、そういう非常に職員の創意工夫だとか、常にやっぱりその行政が市民にこんなことしたらよくなるのではないかなと思いながらアイデアを出していく、そういう風土というものがやっぱり横浜市の私は財産だと思っているのです。

残念なことに、そういった一番最前線で頑張っている係長あたりがね、もう燃え尽きてしまって、もうやってられないやと言って辞めていくというのを、私、ここ何年か何人かこう見ていると、その離職率というものも例えば部長、課長、主任、係長だとか、あと年代別だとか、少しそれはデータとして、何でこの年代、これだけ離職率高くなっているだろうというのは、やっぱり取っておくべきだと思うのですが、全く取っていないのですか。

- **河村人材戦略部長** 離職率につきましては、市役所全体で職位を問わずということで毎年度、ダブルプログラムと言いましてワーク・ライフ・バランスを推進する計画がありまして、その取組状況の中で公表しているものがありまして、現状値でいきますと1.4%ぐらいになってございます。

それから、入庁3年以内に退職される職員ということでの離職率ということでございますと、令和3年度採用の者につきましては6.7%、令和4年度採用につきましては7.9%、令和5年度採用につきましては6.3%ということになっておりますので、入庁3年以内で辞める率というものは、ある程度この6%、7%のところで横置きになっているということございまして、先ほど申し上げました市全体の1.4%というのも大きくは変動していないという状況でございます。

- **山下正人委員** 河村さん、今、言われたその入庁3年というのは、これ民間企業でもアンマッチなのですよ。アンマッチというところがやっぱり一番大きいところで、これはその辺高くなるの分かるのです。私、懸念しているのは、これからという一番期待される人材が横浜市に諦めてやめていくというところが、これは何人、その辺の離職率が高いからどうのというより、そういう職員が出てくると自体がやっぱり組織の風土の問題というのも、それもやっぱり考えていかないと、我慢して働き続けているかとする働きがいという話になるし、そこも少し考えていかなければいけないと思うのですね。

私やっぱり公務員にとっての民間企業と違って、働けば給料上がるという制度ではないではないですか。そうすると、やっぱり公務員に対してのモチベーションって人事評価ですよ。人事権というのを持っているのは社長が持っているわけだけどもね。この人事制度って、例えば市長が関わる人事ってどこまで関わっているのですか。

- **原田行財政局長** 人事異動、昇任、昇給に関して申し上げますと、局長、部長までは市長の決裁を経るとい

うことになりますので、直接的にはそこまでと考えています。

- **山下正人委員** 通常、部長以上というのが市長が人事権、その人事権をちらつかせる問題がいろいろ今回出ていましたけれどもね。その課長以下に、今まで人事に関してトップが口を出さなかったというのが、私のイメージでは、今年は違ったと思うのですけれども、数年前までは少し市長はそこら辺、かなり細かく関与していたような気がするのですけれども、前人事課長どうですか、部長。そういうことはなかったですか。
- **喜多共創・ファシリティマネジメント推進室長** どこまで市長が課長以下の人を存じ上げているかというところ、実際には一番よく知っている上司、もしくはまた上司というところがしっかりと課長級以下というのは、人を見定めているというところがございます。それは今の市長に限らず、これまでの市長においても、特にこのポストはというところにおいて、こういう人が活躍できるんじゃないかという意見を述べたりだとか、意見交換をするという場面はあるかと思います。
- **山下正人委員** すみませんね、喜多さん、前の話までさせてしまって申し訳ないのですけれども、これ最終的にはトップが決めるのは、それはどんな組織にあってもそうだと思うのですけれども、そこに至るまでのプロセスの段階で、恐らくこれだけの大所帯だから、誰がどういう能力を持っているかというのがなかなか伝わらないと思うのですよね、最終的な判断のところですね。

それは本来は組織としてシステムの、システムチックに、彼はこういうところにたけているよというのが恐らく各局の課長であったり、部長であったりから上がってきて、最終的に決裁を取るような形になると思うのですけれども、そこがかなり恣意的に今、動いていると、やっぱりこうみんなヒラメのように上ばかり見てしまうのですよね。そこが今の横浜市の大きな問題点ではないかなと、私が外から見て感じるのです。風通しのいい組織って、ちょっととんがった、ちょっとその組織の中では異端児的なやつなんかも生きていたでしょう。今そういうやつらの居場所がなくなっているのですよ。そういうやつらが結構画期的なアイデアを出したりとか、そういうのは原田さん、過去においてあったでしょう。でもそういう人たちが今、本当に窮屈でやりようがなくて、もうともかく市長に気に入られない作業というのはやめてくれみたいなね。もうこういうのをやめていかなければ、幾らここに働きがいのある職場づくりなんて書いたって、これは絵に描いた餅みたいなもので、食べませんよね、こんなの。

そこはやっぱり指標に表せないところの部分というのは、おのおのの部局のトップないし、責任者が自覚を必要があると思うのですよ。社長に言われたから、常に上ばかり見て仕事をするという腐ったやつなんかは下が突き上げなければいけないんだよ、本当はね。そういうのをちゃんと部局の部課長が分かっているのかなという心配になってしまうの。

- **原田行財政局長** 御指摘ありがとうございます。私はこの4月から行財政局長になって、ここの局の一番の取り組むべき課題というのは人事制度だと内部でもお話をしましたし、副市長ともそういう話をしました。前の職場、その前の職場も含めていて、私自身も今、山下委員がおっしゃったようなことを感じています。それは市長がどうこうということではなくて、やっぱり一言で言うとコミュニケーションが十分取れていないということにもなるのかもしれませんが、やっぱり部下の職員の思いとか、あるいは特徴、長所も短所も含めて、そういったものをどれだけ把握をして、どう生かしていこうかという視点が組織としてやや持っていない部分があるんじゃないかなと。

先ほど人事をシステムの直したいという話もしましたが、それも結局使うのは局長であり、部長であり、課長でありますから、そういった仕組みも使いながら職員の思いを酌み取っていく。より生かせる

方策は何なのか、それは異動もそうですし、昇給もそうですし、昇任もそうだと思いますけれども、そういうことをそれぞれがそれぞれの部署で考えるということをもう一回習慣づける必要があるんじゃないかなと。

昔そのとんがった職員が生きていたというのも、上司がうまくそれを生かしていたということだと思うのですね。もう一度そういう関係性を上司と部下の間でつくっていかねばいけないと思っていますし、その情報が集まってきた結果が行財政局で行う人事異動の結果に反映されると考えています。そういう取組を今年ぜひ進めていきたいと思っています。

- **山下正人委員** もう最後にしますけれども、原田さんも局長の席座られて、もう随分になられますけれども、みんなやっぱりその席を目指して一生懸命頑張っているのですよ。システムチックにやっぱり経験してきて、それで積み上げてその席に座られていると思うのですよ。局長の席に座る最低限条件というか、これ私が聞いていましたのは課長8年、部長3年という、そういう何か暗黙ルールがあるというのですけれども、違いましたっけ。
- **原田行財政局長** それは暗黙ルールではなくて、一応昇任のルールで定まっております。人事委員会の規則で定まっています。
- **山下正人委員** 今でもそれ守られているのですか。
- **原田行財政局長** 守られております。当然その規則の中には短縮要件などもありまして、1年短縮をする、もちろん人事委員会の申請を得てということになりますけれども、そういったルールも完備をされておりまして、そのルールの中で運用されております。
- **山下正人委員** 短縮ルール使われた方って、今年度いらっしゃるのですか。
- **河村人材戦略部長** 令和8年4月の定期人事異動においてはございません。
- **山下正人委員** その短縮ルールだとか、特任やるときというのは、社長承認がやっぱり必要になってくるのですか。
- **原田行財政局長** ポストにもよります。当然先ほど申し上げましたように局長なり、部長なりであれば決裁で市長まで回るわけですから、当然市長の承認は必要になってくると思いますけれども、あくまでもその短縮をするというのは、その本人の能力、適性ももちろんそうですし、それから当該のポストに充てるべき人材がなかなか難しいという場合に、短縮をしてでもつける必要があるということが組織として判断されるような場合ということになりますので、行財政局のほうでそれを判断しているということになるのかなと思います。
- **山下正人委員** 恐らく短縮ルールも含めて局長、皆さんの目指している局長になるためには、やっぱり市長のおめがねにかなわなければいけないという空気がやっぱり多分流れているんでしょうね。それは多分適齢期の方になれば特にそうですし、だからその行動が私はどうのこうのと言いたくはないのですけれども、本来はやっぱり皆様方、やっぱり誰のための奉仕者だということをやっぱりもう一回考える必要が私はあると思うのです。それは末端の職員から局長に至るまで、副市長もそうでしょうね。私たちもそうです。誰のために動いているかというのを、もう一回肝に銘じて働きがいのある職場をつくっていただく、そのために当局においては頑張っていたきたいなと思います。
- **横山正人委員** 資料の18ページのDXについて伺いたいのですけれども、今、横浜市、この中期においても、この4年後の姿を表しているわけですが、今現在このDX化はどの程度進んでいると思っていますか。

- 原田行財政局長 DXもちろん入れておりますし、どんどん今拡大をしているところですけども、まだまだ全体の仕事からすると、これからDX化できる部分、あるいはそのほうが市民サービスがより向上するという部分というのはたくさんあるかと思います。他都市との比較なども含めて、感想的なことで申し上げます、まだまだ緒に就いたところと、これからという段階だと考えています。
- 横山正人委員 おっしゃるとおりで一つ一つの事業を見てみると、DX化が可能ではないかなと思うところも多いわけですが、言い訳をするわけですね。言い訳というのは、やらない理由をつくるということなんだけれども、こういう理由があるからこれはできないのですと、今までどおりの事務作業でなければならぬのですということがまかり通ってしまうわけですよ。そうすると、これDXこれ全く進んでいかないのですね。ここを何とかするのが当局ではないかなと思うのですけれども、どうですか。
- 原田行財政局長 全くそのとおりだと思います。DXについてももちろんそうですし、それからそれ以外の部分についても、先ほど山下委員の御質問とも通ずるところがあるかと思いますけれども、やらない理由を考えさせると、公務員というのはなかなか立派なものだということも聞いたことがあります、どうやったらやれるかということに思考を変えていく。そのためには職場の中でけんけんがくがくと議論をする、そういう風土をもう一回きちんとしていかなければいけないと思っていますし、その上では各局、区の私を含めて局長の役割というのは非常に大きいと考えています。
- 横山正人委員 おっしゃるとおりで役所の方々というのは、やれない理由を考える専門家なのです。ちょっと私の手のうちを明かしてしまうようなことになってしまうかもしれませんが、よくいろんな市民相談を受けるに当たって、当局側に要望するわけですね。ストレートに要望すると、大体やれない理由を挙げてくるから、そこでなかなか進んでいかないんだけれども、こちら側が外堀を埋めて、こうやればできるんじゃないとか、こういう理由は通用しないんだということを理詰めでいくと、これやらざるを得なくなってくるわけですよ。まさにデジタル本部時代がよかったのか、今の行財政局にしたほうがよかったのかというのはまだ分かりませんが、まさにこのやれない理由を突破するのが行財政局になるんじゃないかなと、こう思います。

ちょっと具体的な話を申し上げたいと思うのですが、先日、医師会の方々と懇談したときに、介護保険の主治医意見書のことについて話題になったのです。この主治医意見書は誤送付があってはいけないので、メールでやり取りしてはいけない。ましてやファクシミリも駄目だと、こういうことなのですよ。ということはすばらしくDXが進んでいるのかなと思ったら、郵便ではなければ駄目だというのです。これ郵便だって誤送付できるのです。この今の時代にメールでできないとか、オンラインで書類のやり取りができないって、ちょっと私は考えられないと思います。これ当局に言う、やれない理由をまたいろいろと出てくるわけですよ。だけれども、これ申し訳ないけれども、民間企業だったら、こんなこと当たり前で、文書管理をしながらやり取りしているのですよね。

あと、もう一つ申し上げると、この間、土業の方とお話をしていたときに、職権で例えば住民票だとか、いろいろと取るときに手数料を払わなければならないわけですよ。今は印紙がなくなったから、一般の方であれば自動販売機でお金入れて手続を取るのかもしれないけれども、あとはコンビニで取ったりとか、こういうことできるかもしれないけれども、土業の方々というのは、どうやって手数料払っているかといったら郵便小為替なのですよ。この今の時代に郵便小為替があるのかって、私驚きました。しかも多く支払った場合は、また郵便小為替で返ってくる。いつも時代の話なのだと思いますよ。

これ一つ一つがニッチな問題ではないのですよね。まさにこれが横浜市のDX化が進んでいない一つ一つの課題なのです。これは当局側からだけで見ていると拾えないのです。市民の意見だとか業界だとか、役所との関わり合いのある方々が一つ一つ、これ改善できるのではないのですかという提案をいただいたときに、真摯に対応できるかどうかでことなのです。真摯に対応できないと、またやっぱり得意わざでできない理由を一生懸命考えて、今までどおりの業務をやろうということになってしまうのですよね。

今日2つ例を挙げましたが、これ私、簡単に解決できると思う。それをまず一つ一つ潰していかなければと進んでいかなければと思いますけれども、いかがですか。

- **柿沼行政イノベーション推進室長** 今、横山委員に御指摘いただいた市民の方とか、医師の方も含めての接点の部分というところで申し上げますと、私どもとしては、令和5年度にオンライン化の基本方針というのをつくって、法令とかでオンラインが不可と言われているもの以外は原則全てオンライン化を進めていくという方針で取組を進めてまいりました。

本日お配りしている資料の13ページの取組の1番の指標のところに、行政手続のオンライン化利用率59%、これを70%にしていくという目標を掲げております。デジタル統括本部が中心になりまして、これまでの4年間、行政手続の中で件数の多い上位100手続のオンライン化というのを進めて、令和6年度に達成をしたところでございます。それを今使っていただいている方が全体の件数の59%まで来ているという状況があります。

次の4年間では、私どもとしては市民の方がライフイベントといって結婚だとか、出産のときにやる手続について、例えば出生届は今オンライン化でできるのですけれども、それと併せてやる何かの手続は結局窓口に来なければいけないということで、結局オンラインの手続が完了しないという課題がございますので、次の4年間はそのライフイベントの関連手続の部分のオンライン化を中心に進めていくということにも取り組んでまいりたいと思います。

最初に申し上げましたオンライン化の基本方針に沿って基本的なオンライン化できる手続、順次進めてまいりたいという考え方で取り組んでまいります。

- **横山正人委員** 冒頭今、御説明いただいた原則オンライン化を進めているのですという御発言なんだけれども、全く私に刺さらない。なぜ刺さらないかということね。私がこれこのままでいいのですかって言ったときに、できない理由を職員が説明するから。これ市全体のコンセンサスになっていないではないですか。原則オンラインやるんだったら、私がこれどうなのって言ったときに、いや、市の方針は原則オンラインですと、今、鋭意検討していますと、そのぐらいのことを言っても当たり前なんではないの、どうですか。
- **原田行財政局長** 今、柿沼のほうから答弁申し上げましたが、委員のおっしゃることを踏まえて、私も先ほどの例示の2例、それはなかなか今の時代にふさわしくないと感じております。ニッチなところなのかどうかはありますけれども、一つ一つの業務について、行財政局がもう少し主体的に関わりながら、オンライン化に向けてリードをしていく、そういうスタンスで各局、各区の仕事を整理していきたいとも考えております。

1点、介護保険の意見書については、これは相手が医師会ということだろうと思いますけれども、私、当時コロナの担当部長をしておりまして、毎日の患者の発生数を各医療機関から報告をもらおうと。当時たしか2000ぐらいの医療機関から報告をもらっていたわけですが、やっぱり半数以上の医療機関がオンラインというか、オンラインどころではなくてメールにも対応できないということで、1000以上の報告が

毎日ファクスで来るという状態が続いておりました。そういう相手方の問題もありますので、そういう相手がどうすれば、オンライン化に乗ってこられるのかということまで含めて、どういうふうな対応をしていくべきかというふうなことを、これは各局区と共に考えていきたいと思っています。

- **横山正人委員** また、局長、できない理由の専門家ね、その親玉的な発言だと今の私には思いましたよ。まさに今の説明ができない理由なのです。よくDX化を進めるって言ったときに、デジタルディバイドの話が必ず出てくる。こういう方々がいるから進められないのですよって、まさに言い訳なんだよ。やらない理由をつくっているわけだよ。今電子カルテ、これは相当普及してきていますよ。医療機関において、一般のクリニックからはじめ、病院もそうだけれども、これ今、オンラインに対応できない医療機関って、もう時代遅れも甚だしいですよ。そういう時代なのです。確かにコロナの時代は、私はそうだったと思います。ファクシミリが山のように来ている時代でしたよ。だけれども、今、生成AIの時代で、全く変わっています、当時とは環境が。その時代の先端をやっぱ役所が行かないと、やっぱDX化は進んでいかないのですよ。ぜひどうですか、親玉の御意見。

- **原田行財政局長** 失礼しました。できない理由を考える親玉にならないように、しっかりとやっていきたいと思っています。

- **横山正人委員** この程度でやめますけれども、本当に意欲だし、その意欲の原動力というのは、やっぱり職場内の風通しのよさであったりとか、いろんな意見がトップに伝わるような、そういう環境がなかったら、やっぱり新しいものをつくっていかれないですよ。だからせめて行財政局内だけでも、他局からの意見をしっかり取り入れる、市民からの意見も取り入れる、業界からの意見も取り入れる組織にしてDX化を進めてください。

- **黒川勝委員** デジタルの問題に関しては、いろいろ今、お話出ましたんで、僕もあまり言いたくありませんけれども、やっぱり窓口業務はデジタルでできるようになりました。スマホで全部できるようになりました。

だけれども、その奥の中で区役所の職員の人たちが、まだアナログでやっていることがあったりとか、そういうアナログでやったことが今度、次のデジタルにまたつながるみたいな感じで、デジタルのミッシングリンクって前によく言っていたのです。そういう部分で、ここがデジタルにならないがために、まだまだ完全なデジタルにはできなくて手間暇かかってしまっていて、お金が余計にかかってしまっていて、さっきがゆさんが言っていたような余計なコストがかかってしまっていて、結局せっかくデジタルにしたのに無駄なお金がかかっているみたいなことというのがまだまだたくさんあるのですが、そういう部分の把握というのはどうしているのですか。

デジタル統括本部があったときには、やっぱりそういうところを何とか解消していきたいというお話を特別委員会なんかでもよくしていたのですけれども、そこが何か終わらないまま統括本部がなくなってしまったなという感じです。さっきの総務局の話ではやっぱり子育てだとか、健康福祉局の中でのシステムと、あと水道局のほうのシステムとの間での不都合があって、手作業がうんとあつてみたいなことで物事がうまく進まない、そしてミスが起こる。ミスが起こらないためにはデジタルにすればいいんだけど、デジタルにはできないみたいな、そういう問題があるのですが、そういうところについての把握というのができていないということなのですかね。

- **山崎行政イノベーション推進室改革推進担当部長** デジタル統括本部の時代から、そのシステムの導入で

すとか、そういう改善のときには協議を受ける形にしておりまして、それは行財政局においても行う形にしております。年間大小合わせて300ぐらい相談がまず来たりするという状況なのですが、そういった中でおっしゃったような前後の例えば手続のやり方とか、そういうのを含めてお話を聞いていくという中で、今おっしゃったようなデジタルが多分つながっていくような、BPR等含めて考えていきたいとございます。

- **黒川勝委員** それは統括本部がもうなくなってしまって、全体をまとめて見るということができずに、行財政局の中でいろいろとこれからそれぞれの局からきちんと意見を吸い上げて、その上でおかしいところを改善していくということはやっていくことができるのかどうなのか、確認いたします。
- **原田行財政局長** デジタル統括本部がなくなって、その機能がなくなったということでは全くありませんで、行政イノベーション推進室が中心となって今後も対応していきます。これから当面の間にシステム化を予定しているような部門については、これシステム化自体もちろんそうですけれども、仕事の仕方とか、仕事の流れみたいなものをやっぱりデザイン化をしていくということが必要だと思っています。

そういう視点の中で、委員がおっしゃったようなシステムとシステムのつなぎの問題も含めてになりますけれども、一連の流れをデザインして、どこにどうシステムを入れていけば最も効率的なのか、手作業が残って非効率になってしまうような部分がなくなるのかという視点で検証をしていくと。その各局からの相談事に対しても、そういう視点で我々対応していきたいと考えておりますので、その中でシステムを効率的に導入していくということを追求していく予定です。

- **黒川勝委員** 前にもお話ししたのですが、そういう部分で例えばさっき事例が横山委員のほうから出ましたんで、もう一つお話しさせてもらおうと、例えば一時預かりの子供サポートシステムなんかで、昔は預かるお母さんと預けるお母さんの間での直接のお金のやり取りだったんで、その場でお金がもらえていた。それに対して今度、横浜市が500円負担をしますということになって、その500円横浜市からもらうために横浜市に対して、預かるお母さんが預かるこの日に預かりますという申請を出す、それが受理される。お金のやり取りの今度お金のまた申請を出す、それがまた受理される。

それが郵便でしかもやっているということになって、お金が入ってくるのが今まではその場でお金をもらえていたのが3か月後、4か月後になってしまうという話になってしまって、こんなのデジタルでできるではないかという話で、デジタル統括本部、当時随分話をして、デジタルでできますという話なのですが、それがなかなか一向に解決しなくて、いまだに2か月、3か月かかっているという、そういう状況なのです。

だからそういうことに関して、こども青少年局さんが悩んでいることを、例えば行財政運営局がそこに対して手を差し伸べて、こうやればできますよみたいな、そういうことができるのかどうなのかというところをきちんと改善していかないと、いつまでたってもデジタルでできるはずのことがアナログでやり続けられていて、結局そんなにたくさんお金をもらえるのに時間がかかるんだったら、もうやりませんというお母さんがどんどん増えてきてしまって、この子育てサポートシステムが今、崩壊しつつある話も聞くわけですよ。そのあたりのところは行財政局として、これからどうやっていくのかということ、どうですか。

- **原田行財政局長** それぞれの局、あるいは区に対して、おせっかいを焼くではないですけども、こちらのほうから話を仕掛けるというふうなスタンスで臨みたいと思います。申し訳ありません、そのこども青少年局の事例については、私も把握しておりませんでしたので、それについては早速対応いたします。
- **黒川勝委員** そういった今話したようなところというのは、さっき柿沼さん、御説明あったその7つの中

の部分では、どういうところで解決をしていくということになるのか、教えていただけますか。

- **柿沼行政・インノベーション推進室長** 7つの工程表のところでどこに位置づけられるかというところですが、業務のリ・デザインの④のDXによる内部事務のリ・デザインというところで、先端技術などを活用して全ての業務を変革していく。これにより従来のやり方を超えた取組を進めていくということで、こちらの中に今御指摘いただいた業務は位置づけられると考えています。

- **黒川勝委員** 分かりました。ぜひそういう部分でしっかりと統括本部なくなってしまうってからも、しっかりとデジタルを前に進めていくんだという、そういうものをぜひ示してください。

それとあと、ファシリティマネジメントのところなのですが、公共施設の適正化の推進の右側のページの指標のところの2番目なのですが、3つの原則による公共施設に係る歳出削減、歳入確保の取組ということで24.3件と現状のところが書いてあって、目標値では4か年で120件ですから1年当たり30件ずつということなのです。

この3つの原則による公共施設に係る取組というのが何を示しているのかというのがちょっとよく分からなくて、例えばPFIの案件みたいなものが、どんどんこれから増やしていきますみたいなこともそうなのかなと思いますし、ネーミングライツみたいなこともそうなのかなと思いますし、あと指定管理なんかでいろいろと業務改善をしていって歳入を増やすとか、廃止削減するとかということもそうなんだと思いますし、学校の統廃合をすれば、学校が2つあったのが1つになれば、それだけ効率化にもつながるということなのかもしれません。

そういうのを考えていくと24.3件どころではないなという感じがするのですが、この24.3件というのが1年当たり、4年間で120件にしていくというのは、どういう業務を指すのかということを少し教えてください。

- **谷口共創・ファシリティマネジメント推進室ファシリティマネジメント推進担当部長** 今回目標に定めた120件につきましては、財政ビジョンの策定の際に定めた3つのマネジメント3原則、この3原則の取組の数をカウントする予定になってございます。

その3つの原則になりますが、1つ目が保全運営の最適化になります。こちらは様々な施設の保全とリノベーションの推進、長寿命化の推進という、そういう工事を行うことであったり、または運営の最適化でいきますと、新たな運営指標、先ほどお話しあったような指定管理を導入するとか、そういったような取組を指します。

また、2つ目、こちら施設規模の効率化になります。これも今、委員のほうからもお話しありましたが、幾つかの施設の再編整備、それを例えば一つの施設、建物としては一つの施設として指定するというところで規模というか、面積の規模というものを小さくしていくと、そういったものが規模の効率化になります。

そして、3つ目が施設財源の創出ということで、ネーミングライツなどの取組が挙げられると考えます。

この数字の24.3というのが毎年、横浜市の各局で新たに取組んだ数を指してございます。ネーミングライツとかでいきますと、複数年の契約の中で行いますので、その2年目、3年目はカウントせず、新たにその年に取り組んだものについてをカウントしていきまして、新しい中期におきましては年間平均で30件、4か年で120件を目指すということで考えてございます。

- **黒川勝委員** 何か今言われたようなことを足し込んでいくと、1年に24.3件しかないというのは何かちょっと少な過ぎるような気がするし、4年間で120件というのも少な過ぎるような気がするのですが

も、どうなのですかね、その積み上げ的なものでは。

例えばPFI案件みたいなものは、今まで年間に何件あったのを、それを何件にしていきたいと思いますとか、今言われたような、ではネーミングライツというのは、年間何件あったのを4年間で何件にしていきたいと思いますことだとか、何かそういう個別具体的な目標が数値としてできると、ああ、なるほどなと分かるのですけれども、何となく全体で丸めてしまって4年で120件と言われてしまうと、何かPFIあまり進まなかったから、ネーミングライツちょっと増やしておこうみたいなことだとか、そういうようなことが行われてしまうと、何かぼやっとしてしまって分からなくなってしまうような気がするのですよね。

だからもう少し何か具体的に、これは4年間で何件やります、PFIは何件やります、指定管理でこういうことは何件やります、学校統廃合は何件やりますとか、もう少し個別具体的にみると分かりやすい気がするのです。中期計画なんで、こういう書きぶりになっているんだとしたら、それはそれでいいと思うのですけれども、具体的にそういう数値を細かいそれぞれどうしていこうというのを持っているのであれば、何か資料として出していただけるとありがたいと思いますが、いかがでしょうか。

- **谷口共創・ファシリティマネジメント推進室ファシリティマネジメント推進担当部長** 今120件の取組につきまして、全てを積み上げて120という数字を掲げているものでは、今回ございません。これまでの過去の各年度、新規に取り組んだものについてを集計して積み上げていったものの数を出しています。それが前中期につきましては年間24.3件となっておりまして、さらにそれを上積みしたいという、取組をさらに広めていきたいということで平均30件という数字にしているものでございます。

ただ、一方で例えば用途廃止をされた学校の売却であって、貸付けのような個々の案件での目標というものはあるものはあります。ただ、全て取組の中で数字の目標あるものではございませんので、そういったものの中で定めているもの、また持っているものについてはお示しできると思います。

- **黒川勝委員** お示しいただけるのであれば、資料としていただければと思いますが、特に意見として言わせていただければ、PFI案件なんかは、やっぱりYoppなんていう勉強会を一生懸命続けていらっしやっていて、その割には毎年毎年件数が少ないのと、数えるほどしかないなみたいな、そんな状況だと思います。

まだまだこの4年間の間に例えば学校だったりですとか、住宅だったりですとか、市営住宅だったりですとか、いろんな部分で取り組めることたくさんあると思いますし、特に地元の中小企業の皆さんが中心になって、そのPFI案件をまとめていくという作業というのは大変だと思いますけれども、勉強にもなるし、他都市の事例なんかを聞いていると、もっとやっぱり中小の規模の都市ほど地元の事業者さんを中心になって、地元の金融機関なんかと共にまとめてうまくやっているというケースがいっぱい見られているように思います。

横浜これだけの大きい都市であるにもかかわらず、何でこんなに少ないのかなというのは常々やっぱり疑問に思っていますので、もっと頑張ってもらいたいと思いますので、その辺も含めて、また資料で出せるものがあれば、出していただければと思います。よろしくお願いします。

- **大桑正貴主査** では、ただいま黒川委員より資料諸要求がございましたので、本件につきましては整理をしていただいた上で過去4年間とか、今後の目標も含めて、委員会として資料要求とすることに御異議ございませんか。

(「異議なし」と呼ぶ者あり)

○ **大桑正貴主査** 御異議ないものと認め、さよう決定して、さよう取り扱わせていただきます。

○ **仁田昌寿委員** 2点ほど伺えればと思います。

最初に今、種々議題になっておりました19ページのDXの推進、7つの工程に関連して、業務のリ・デザインをしていくということで、生成AIとクラウド技術などを活用してというくだりがございます。先ほど山下委員からも昨日の水道のことも踏まえた取組に関しての議論があり、局長も室長もそれを御覧になっていたということもございましたので、それに関連して1点ちょっとまず伺いたいと思うのです。

今回、水道局がこれからどうしていこうかということ为先週少し意見交換はした中で、今までも共通のコードがなかったということがあって、コードを共通化するということが伺っています。これまではだから、それぞれの情報を名前と住所で突合していたというところからなのですが、それでも作業としては人が行い、バッチ処理になるんだろうと思うのです。

今まであったデジタル統括本部みたいなところとの相談で、もっとスムーズにいくような形で考えませんかというお話をすると、もともとそういう発想をお持ちでなかったというか、そういうところに相談して、より確かなものにしていくというところがなかったように見受けられたのです。これからは様々な部分で振り返ると、先ほども出しましたが、二十数年前ですか、さっき局長もおっしゃっていた福祉のOA化みたいなことは随分画期的だなとは思った以降、そういう分野においても、なかなか進んでいるとは言い難い状況がずっとある。

これ大きく変えていこうということなんだろうと思いますが、それぞれの現局がそういった意識とそれを変えていくために、例えば行財政局との相談の中でよりよくしていこうと、こういう発想を常に持ちながら、その場その場で変えて、よりよくしていくという姿勢を持たないと、なかなか進まないのかなと、こんなふうにちょっと思った次第なのです。今回のことを奇貨として今伺っておりますが、そんなうまいインターフェースができれば、これはまた結局今回のことでおつらい思いをしてしまう市民の方をなくすということもできたはず、こういうことなんだろうと思いますが、この点についてはいかがでしょうか。

○ **原田行財政局長** 今回のことについては、全くその市民の方には何の落ち度もない中で、こういう事態を引き起こしてしまったということについては、横浜市としても本当に申し訳なく思っております。これがシステムを改善することによって、そういったミスというか、今回のような事案を防げるということだとすると、やはり先ほども指摘をされましたけれども、行財政局がもう少しそれぞれの局に対しておせっかいを焼くというふうなスタンスで関わっていく必要があると、今も認識を新たにしたいところでございます。

今回のその水道局の事案に関しても、行財政局としてしっかりと関わっていききたい。その中で仕事全体をそれこそリ・デザイン、デザインをし直して、どうシステムを適用していけばいいのかということをやはり根本から考えていく必要があるだろうなと感じております。

○ **仁田昌寿委員** ぜひよろしくお願ひしたいと思います。

もう1点だけ、これ将来的な話で大変恐縮でございますが、5年前の中期から今回の中期計画は大きく内容が、とりわけこういう行財政の部分でいうとDXをはじめとして変わろうとしているということは、その内容を見ても明らかですが、そこにどうついていけるかということも大変大きな課題になるんだろうと思います。

これまでは人、そして組織、こういったことの進化によって、よりよい方向に行財政を持っていくと。そのスピード感と、そこに今度は例えばAIというものであったり、それを含むDXという手法をもって、人

がそれに代わっていくということをもって仕組みを変えていこうという部分がかなり大きなウエートを占めるとすると、一方でDXやAIのこの変化、進化のスピード感と、これまで右肩上がりでも進化してきた組織や人の、そのスピードと全くちょっと違うということが心配かなとは思っています。

今後かなりの進化がAIはしていくということが想像されるかと思います。それが知的労働のAI化というものは今後10年と言われておりますけれども、それはもっと早いのかもしれない。そうすると倫理観であったり、法整備というものがまたこれから出てくるんだろうと思いますし、さらに取り越し苦労であってほしいとは思いますが、将来的にはAIが人を超えていくという言い方もされていると、一部ではね。それをシンギュラリティと言うんだろうけれども、それが2040年から45年ぐらいとも言われている。

そう先ではないというところを、今いよいよ第一歩を踏みを生み出そうとするときに、そういうところまでちゃんと踏まえた上での今後の取組をしていかないと、ちょっとずれが出てくるかなという心配もあるので、そんなことについてはどのように踏まえていращやるのか、伺いたいと思います。

- **原田行財政局長** これからDX、とりわけAIの進化によって、我々職員の仕事の内容というのは大きく変わってくるだろうと思います。委員おっしゃるように、それに我々ついていかなければいけないということがありますので、そういう意味での職員のリスクリングといいましょうか、育成の在り方のようなものもAIやDXを前提としたものに変えていかなければいけないと思います。

それから、また何よりも大事なものは、AIも近い将来はやはりシンギュラリティの時代を迎えることは間違いないだろうと思いますが、我々がAIに使われるようであってはいけなくて、やはりAIをどうすれば使いこなせるのか、そのリスクヘッジも含めて、そういったことをしっかりと組み込みながら、これは国の問題になるかもしれませんが、ルールですとか、技術の中にそういったものを併せて導入をしていく必要があると思いますし、そのあたりの検討も我々としても進めていく必要があると思います。

- **仁田昌寿委員** あと20年後ぐらいの先の危惧なのかもしれませんが、私は20年後ここにはいませんので、今からその辺については言い残していきたいと思います。そこは本当に常に意識をしながら、よりいい方向に活用できるようにという取組であっていただきたいなと思いますので、よろしくお願いします。
- **くしだ久子委員** 1点だけ教えてください。先ほど来からいろんな議論がある中で、働き方のところで超過勤務の件ですとか、離職者の件ですとか、そういった数字のことが出てきたのですが、メンタル面でそういった理由で今休業していращやる、休職というのかな、していращやる方の数字というのは、こちらでお分かりになるのでしょうか。それやっぱ総務局が所管になるので、分からないってことですかね。
- **河村人材戦略部長** 休職者の数でございますが、令和7年度の数ということで申し上げますと、身体疾患による休職につきましては25人、精神疾患につきましては140人ということで合計165名が休職中ということになります。令和6年、令和5年と大体同じような数値の移り変わりはしてございます。
- **くしだ久子委員** 先ほど離職者も高止まりですという議論もあった中で、やはり今回の数値目標を働きたいがある職場に関しての数値目標ということなんで、割と前向きな数値目標を持たれているということはいいい方で、やっぱこういうマイナス面の数字にも皆さんは答弁お聞きしていると、課題認識はお持ちなんだろうとは思っています。ぜひ庁内ではスポットも当てていただいて、そこをいかに減らしていくかという取組が、やはりこういう働きたいのある職場づくりにつながっていくのではないかと思いますので、その辺はしっかり庁内で検討して取り組んでいただけたらなという意見として言わせていただきます。

- **大桑正貴主査** では、他に御発言もないようですので、本件についてはこの程度にとどめます。

以上で行財政局関係の分科会の審査は終了いたしましたので、当局の交代を求めます。

当局交代の間、暫時休憩といたします。

休憩時刻 午後0時20分

(当 局 交 代)



再開時刻 午後1時35分

- **大桑正貴主査** 休憩前に引き続き、分科会を再開いたします。



◎ **市第1号議案（関係部分）の審査**

- **大桑正貴主査** それでは、政策経営・国際戦略局の審査に入ります。

なお、当局の発言に際しては着座のままでお願いいたします。

市第1号議案（関係部分）を議題に供します。

市第1号議案 横浜市中期計画2026～2029の策定（関係部分）

- **大桑正貴主査** 当局の報告を求めます。

- **齊藤政策経営・国際戦略局長** それでは、市第1号議案横浜市中期計画2026～2029の策定について御説明します。

議案書では33ページになりますが、本日は市第1号議案関連資料、政策経営・国際戦略局説明資料を御覧ください。

本計画の考え方や総論に関する内容、素案からの主な変更点及び政策経営・国際戦略局関係部分を中心に御説明します。

1ページを御覧ください。

それでは、黄色マーカー部分を中心に御説明いたします。

まず、議決範囲の考え方ですが、議案には本計画のうち、現状と課題や目指す姿等を記載しており、本資料では該当部分を黒い点線で囲んでおります。

3ページを御覧ください。

本計画全体の構成は目次のとおりであり、素案からの変更はございません。

5ページをお開きいただき、6ページと併せ御覧ください。

計画の位置づけと策定経過のとおり、本計画は都市像、明日をひらく都市を継承し、現状の課題解決に取り組みながら、市民生活の安心・安全と横浜の持続的な成長・発展を目指す新たな中期計画です。

右ページ、本計画の特徴のとおり、本計画は都市像、戦略、政策、施策の体系化や、計画で予算を固定せず、最適な事業を追求するとした前の計画の考え方を継承しております。

その上で、戦略的・体系的な計画へと高め、市民の皆様の実感を評価の軸において、目標に向けて柔軟に必要な取組や手段を選択し、実践していくスキームとしております。

市民の皆様の暮らしの意識や状態を定期的に把握しながら、その向上等を目指して、4年間で重点的に進

める戦略や取組を中心に記載することといたしました。

下段ピラミッド図のとおり、紺色部分の市政の基礎となる日々の生活や活動を支える個別分野別計画や業務サービスと、水色部分の本計画において4年間で重点的に進める戦略や取組の双方を連動させ推進することにより、明日をひらく都市の実現につなげます。

7ページを御覧ください。

計画期間は、2026年度から2029年度までの4年間です。

13ページを御覧ください。

基本姿勢として、データ経営の徹底、SDGs実現の視点を記載しております。

なお、ページ中段中ほどにアウトカムやロジックモデルに係る注釈を追記しております。これはパブリックコメントにおきまして、専門用語や略語などの説明を求める御意見をいただいたことを受けて追記しております。原案全体で必要な箇所に注釈の追記を行っております。

素案からの主な変更点につきましては、冊子全体でこのように緑字で記載しております。

15ページをお開きいただき、16ページと併せて御覧ください。

計画の全体像ですが、都市像、明日をひらく都市実現に向けた戦略として、市民生活の安心・安全×横浜の持続的な成長・発展を掲げます。

右ページには本計画の計画体系をまとめており、最上段に明日をひらく都市を掲げ、その実現に向け、ただいま御説明した戦略を、中段に戦略の下に進める総合的な取組と横断的な取組を、下段に土台として行政運営の基本方針と財政ビジョンを位置づけております。

17ページをお開きいただき、18ページと併せて御覧ください。

こちらに政策群・施策群一覧を記載しております。

19ページをお開きいただき、20ページと併せ御覧ください。

データ駆動型経営への本格移行についてですが、本市の具体的実践を中段から下段の四角囲みにまとめており、市民目線の経営サイクルPDCAとして、目指すべき姿とアウトカム指標を設定し、その進捗状況を適時適切に検証し、改善を図ることで成果発現を目指します。

具体的には、ページ中段の図のP、プランの米印1のとおり、市民目線を最上位の目標とし、計画推進に当たっては、ページ中段の右側のオレンジ色の枠のとおり、チェック、アクションの強化に取り組み、データドリブンプロジェクト、DDPにより、施策の質の向上と本質的な検証・改善を実践していきます。

こうした中で右ページの上段のとおり、ただいま御説明してきた経営サイクルの一環として、政策群に市民の実感をはかる政策指標を、施策群に成果発揮を目指す施策指標を、それぞれアウトカム指標として設定します。

27ページをお開きいただき、28ページと併せ御覧ください。

14の政策群・33の施策群に係る取組については、当局所管の取組はございませんけれども、調査中としていた政策指標・施策指標の更新を行っておりますので、例として、政策群1、毎日の安心・安全を基に御紹介します。

ページ下段にある政策指標、インフラ施設が安心・安全に利用できるまちだと思いませんかについて、素案公表後、1月から2月にかけて実施した市民生活・ニーズ調査の結果を反映し、現状値として78.0%を記載しております。

また、右側のページの施策群1、防犯、歩行者の安心・安全の指標、防犯対策を実施していると答えた市民の割合については、調査結果に基づく現状値67.3%を記載し、目標値として4人に3人以上が実感している状態である75%以上を設定しました。

市民生活・ニーズ調査で把握した市民意識に基づく約20の施策指標については、現状何割の市民が実感しているかに応じて、4年後に何割の市民が実感している状態を目指すかということを一定の考え方で整理して、目標値を設定しております。

続いて、少し飛びますが、56ページを御覧ください。

14の政策群の政策－施策体系図には、図の中ほどにある計画期間における成果の各項目に現状値、目標値を追記しています。

71ページをお開きいただき、72ページと併せて御覧ください。

横浜のさらなる成長・発展につながる3つのテーマについて、施策横断的に取り組む明日をひらく都市プロジェクトの項目は、当局関連部分及び素案からの変更点を御説明します。

77ページをお開きいただき、78ページと併せ御覧ください。

テーマ2、観光・経済活性化については、右ページの方向性に示したグローバル都市の推進分野の取組を政策経営・国際戦略局が中心となって進めてまいります。

そして、ページ中段にあるとおり、観光発展、経済成長と連動し、市民が世界に誇れる都市を目指していきます。

79ページをお開きいただき、80ページを併せて御覧ください。

具体的には、80ページの中段の図にあるとおり、グローバル都市ブランディング、海外活力の取り込み、グローバル人材育成に取り組み、下段の黄色の枠囲みにあるとおり、世界での認知度が高まり選ばれる都市となる、世界をより身近に感じ、世界とつながる都市となることを目指します。

81ページをお開きいただき、82ページを併せ御覧ください。

テーマ3、未来を創るまちづくりについて、具体的な事業推進は所管局が中心となりますので、素案からの変更点のみ、当局から御説明いたします。

83ページをお開きいただき、84ページと併せ御覧ください。

変更点は、根岸住宅地区が令和8年6月30日に返還されることを受け、84ページの中段の図、ダブルコアのまちづくり、都心部のコアに、新根岸地区の返還跡地のまちづくりを追記した点となります。

飛びまして、107ページをお開きいただき、108ページと併せて御覧ください。

行財政運営の取組項目のうち、当局に関係する取組について、変更点を中心に御説明します。

財政運営1、市民ニーズに柔軟かつ的確に応え続けるための持続可能な財政運営の推進の現状と課題の項目について、ふるさと納税の特例控除額の上限の引下げなど、さらなる制度の見直しを引き続き国へ要望する旨を、また、財源確保の観点から、ネーミングライツ等による外部資金の積極的な確保や、遺贈寄附等の受入れ促進に向けた取組の必要性を追記しています。

これは常任委員会やパブリックコメントでいただいた多様な財源確保の取組についての御意見を踏まえ、変更したものです。

右ページを御覧いただき、取組2、将来を見据えた税源涵養の取組等の推進の方向性にも、ネーミングライツや遺贈寄附等の具体的な記載を追記するとともに、指標、横浜市へのふるさと納税個人版の受入れの現

状値を、素案時点の35億円から42億円に、指標、地方創生応援税制企業版ふるさと納税の活用の現状値を、素案時点の5.2億円から14億円に時点更新しております。

飛びますが、135ページを御覧ください。

素案に関する意見聴取について御説明します。

1、パブリックコメントについては後ほど御説明します。

2、有識者ヒアリングについては、実施期間、意見聴取方法は記載のとおりであり、産官学金労言デジ等の各分野の専門家10名の皆様にヒアリングを実施しました。

原案の最後には、参考資料として主な変更点一覧を添付しておりますので、後ほど御覧いただければと思います。

改めて、パブリックコメントの結果について御説明いたします。

PDFのページ数でいきますと、84ページを御覧ください。

素案に対するパブリックコメントの実施結果をまとめた資料となっております。右下に記載しましたページ番号で申し上げますと、2ページを御覧ください。この後の御説明は右下ページで御案内いたします。

パブリックコメントの1、実施期間、2、意見募集方法、3、周知方法は記載のとおりです。

4、回答数は1750の人または団体、意見総数は2166件という結果となり、対応状況は下段に表でまとめております。

3ページを御覧ください。

回答者の属性は年代や18区ごとにまとめております。

4ページを御覧ください。

素案の項目別の意見数をまとめております。

5ページを御覧ください。

14の政策群の中で関心が高い項目を年代別に集計した表をまとめておりますので、後ほど御覧ください。

6ページを御覧ください。

14の政策群に対していただいた御意見930件を、AIを活用して分析し、キーワードを基に作成したワードクラウド及び要約を記載しており、子育てや教育への支援、高齢者や障害のある方への支援等、日常生活に直結する意見が寄せられました。

なお、同趣旨の意見や同一の文章等は1件としてまとめて分析しております。

7ページを御覧ください。

パブリックコメントを踏まえた主な修正点をまとめております。これまで御説明してきたもの以外に、2行目、横浜市立大学附属病院の再整備等に係る記載、3行目、障害児・者支援に係る切れ目ない支援体制等に係る記載、4行目、市民目線に立った分かりやすい防災情報の記載、5行目、安心な職場づくりに向けた取組等の記載についても修正しています。

以上、市第1号議案横浜市中期計画2026～2029の策定について、総論、素案からの主な変更点及び政策経営・国際戦略局関係分を御説明しました。

○ **大桑正貴主査** 説明が終わりましたので、質疑等に入ります。

○ **井上さくら委員** 先にちょっとこの指標の話は基本計画特別委員会のところでもさせてもらったので、改めてもう一度聞きたいのですが、今御説明いただいたこの体系の中でも、最初のほうのPDFの資料

の19ページでデータ駆動型経営への本格移行ということで、この政策指標のモニタリングの市民目線のアウトカムが目指すべき状態と、それをはかるアウトカム指標ということで、その最上位の目標がこの政策指標ということになっていて、各施策群の中にその最上位の指標として、このニーズ調査の数値が出ています。これらは例えば子育てしやすいまちだと思いませんか、57.0%のこれひゅって矢印が書いてあるんだけど、これはつまり政策指標はこれが57.0がちょっとでも上がればいいと、そういう意味ですか。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長 これらの政策指標については当然上昇、市民の方の満足度が上がることを目指していることを象徴的に表しておりまして、0.1ポイントでも上がれば、それでよいというものではないという認識でございます。

今、委員にも御紹介いただきましたけれども、20ページに政策指標の解説をつけてございまして、20ページの中ほどに、政策指標は、市民の皆様の横浜市での暮らしの意識を表す指標ということで最上位に考えておりまして、データで把握してモニタリングをずっと続けていきますということでございます。我々行政でできることは体系図にももちろん書いてありますが、もちろん市民のいろんな実感というのは社会情勢ですとか、それぞれの御家庭の状況様々あると思いますので、様々な団体や市民の方、いろいろ企業の方、またいろんな方と協働しながら、こちらが上昇していくことを共有しながら目指したいという考えで設定しております。

- 井上さくら委員 私、だからちょっとよく分からないのは、最上位の指標と言いながら、数値目標にしているわけではないってことですね。
- 齊藤政策経営・国際戦略局長 今の20ページで引き続き解説いたしますと、政策指標というものと、あと施策指標というのを設定しています。施策指標のほうは今下段のほうに移っておりますけれども、これは主に行政の施策、事業によりまして、4年後にこれだけのものを目指すというのをはっきりアウトカムとして設定するというので、明確な数値目標を基本的には掲げております。

今御質問のあった政策指標については、そういう意味では何%にしますということではございませんけれども、やはりいろんな情勢を確認するにも毎年モニタリングをずっとしていくと、それによって、この変動が上がったり下がったりしたものがどういう要因かというのを常に考え続ける、検証し続けるということは、これまで我々も足りない部分だったんで、そういう意味でモニタリングをし続ける、検証をし続けるというものとして設定しております。

- 井上さくら委員 事例として昨日、防災危機管理の本部のほうでも議論をしたんだけど、この防災・減災の資料でいうところの29、30ページで、02の施策になるんだけど、今両方アウトカムなんだとおっしゃるんだけど、例えば地震防災対策で、この備蓄であるとか、消火器具とか整備進捗率とかというのは、これ従来アウトカムって言っていたものですか。これがそもそも従来の中期計画でも、横浜市として行う事業量として言ってきたものではないかなと思うのですよ。違うのですかね。
- 齊藤政策経営・国際戦略局長 今30ページの右上のほうの地震防災対策のところの数字を引用いただいております。トイレの洋式化率とか何か所どこに何を置くとか、そういったものは以前の2つぐらい前までの中期計画は、比較的そういう出来高の計画でやっておりました。今回先ほど来、申し上げているアウトカム化というのを専門家の方の意見も聞きながら、こういう施策のときにはどういうアウトカムがよいかというのを相当我々集中的に議論いたしました。

そういった中には、例えば防災などについては、これだけ面的に数をそろえたとか、何か所にエアコンを

つけたということが実感として伝わるものであれば、それが今までアウトプットとして処理されていたものであっても、今回の中期計画上の指標としてはなじむだろうという議論をしたものもありまして、防災などはそういう意味で、どういった数が進んだかということが市民の皆様にも伝わりやすい一例として、設定をしているということでございます。

- **井上さくら委員** ちょっとよく分からない説明なんだけれども、やっぱりアウトカムで、皆さんの理解では実際作業量というか、事業量と私には見えるんだけれども、それをアウトカムと言い、しかし、かつ災害に強いまちだと思いますか、45.6%もアウトカムだと。

でも、本当にこの防災や減災でアウトカムというのであれば、例えば地震の減災目標ということで、昨日もちょうつと言いましたけれども、死者数半減とか、それから避難者の居住環境として数値的に1人何平米確保するとかそういうのが、普通に考えたらアウトカムというのは、実際に市民が実感できる効果として横浜市が目指すもので、何が得られるのかということであるならば、そういうところできちんと数値目標を置いていただかないと、結局何となくアウトプットとかアウトカムとか、施策体系とかって言っているけれども、どうもそこがちぐはぐで、本当にこれが一つの体系として成り立つんだろうかと思うのです。

- **齊藤政策経営・国際戦略局長** 恐れ入りますが、57ページを御覧ください。

今、井上委員から御紹介いただいた目標の設定に関してなのですが、57ページは防災・減災の政策群の体系図ということでおつけしております。一番左側の政策全体のモニタリング指標として先ほど来、御紹介のある災害に強いまちだと答えた市民の割合です。中ほどの縦に赤字で書いてあります計画期間における成果というのが施策指標として書いてあります。

この間に中間的な政策効果とありまして、例えば地震による火災被害ですとか、整備進捗率とか、団員の参加率とか、括弧書きで黒字で書いてあるところがあるのですが、やはり我々が4年間で取り組む施策の成果が、そのまま市民の皆様の災害に強いまちだと全てが直結するわけではないので、その間に今申し上げた中間的な政策効果、これアウトカムなのですが、こういったことにもつながって結果、政策全体の市民の割合の数値にいくと我々としては考えてございます。

御紹介いただいたように様々な防災に関する指標もありまして、具体的なアクションプランは防災戦略とか、検証とかいろんなところに書いてありますが、そちらはそちらでももちろん追い求めるものですが、中期計画という市全体の体系の中では、こういった手法で整理したというのが実情でございます。

- **井上さくら委員** この災害に強いとかは、市民みんなが当事者といえど当事者だから、そこをしっかりと図ろうというのはいいけれども、強いまちだと思うという指標というのは印象だから、まちだと答えた、これって印象の話なので、印象が変わるということと、実際に災害に強いかというのは、やっぱり別の話ではないかと思えてならないですね。

そのところをこれいずれも今のは災害の話なんだけれども、ほかのところも印象を聞いているわけですね。だから最上位の指標と言いながら、いずれも印象であって、かつ明確なその数値目標を掲げているわけでもない。これがどうにも理解ができないのです。

- **齊藤政策経営・国際戦略局長** 御指摘ありがとうございます。もちろん375万人、皆様に何らかの形で御意向聞ければ、それにこしたことはありませんが、それは物理的に無理だと思います。統計学的なところで基本的に先ほど来、実績を導くためのニーズ調査というのもやっておりますが、1万人対象にやりますと、横浜市の場合は同じやり方の調査を100回やれば、もう99%真実が分かるという統計学上のやり方をちゃん

と得てやっております。

どう思うかというのが主観寄りではないかという指摘は、この間の1か月の様々な議論で他の議員からも議場で御質問があったと承知しております。そうはいつても、市民の実感というのをはかるためには一旦数値に変換する、した上で、その動向を把握するというのが今回のデータ駆動型経営の一つの仕組みでございまして、我々もこれが新たなチャレンジだと思っております。

御懸念のとおり、例えば不幸にも何らか災害が起きれば、こういった数字は当然変動していくと思います。そのときに、だから変動したではなくて、それであれば我々どうしたらいいのかというのを常に試行していく、また考えていく、また予算を計上するとか、その都度やはり必要なことを考えていくきっかけを市民の実感というものを主軸に置いて考えようという試みですので、これが全てを表していると我々も言い切れない面はあると思います。また現場の職員の肌感覚、また市民の声を委員の皆様方は伺ってくださって、それを我々届けてくださる、いろんなものを掛け合わせて、やはり市民満足度の向上は常に求めるべきだと考えながらやっております。

- **井上さくら委員** その数字の取り方だとかによって、意味するものは随分変わるんじゃないかということも特別委員会で聞きました。そのときに私、松浦副市長にお聞きしてお答えいただいた中に、やっぱりそれ答え違うんじゃないかということがありましてね。それは、これらの最上位の指標としている数値に、そもそも当事者がどれだけ含まれているのですかということを聞きました。

改めて、ですから確認したいんですが、一つ、教育環境が充実しているまちだと思いますかって、05番の教育に関する指標が、教育環境が充実しているまちだと思いますかというのがあるものだから、当事者がどれだけ含まれているのですかということで、私は現に今時点で横浜市で公教育を受けているお子さんなり保護者が、このうちどれだけ含まれているのですかと聞いたのですよね。松浦副市長、あのとき答えていただいたのが1323人とおっしゃったんですが、これ合っていますか。

- **松浦副市長** 井上委員から公教育のいわゆる分子を聞かれていると思ひまして、私は今回のアンケート調査でそういった思うと感じた方々、1323人という数字を事務方から聞きましたから、それは自信を持ってそういった答弁をいたしました。
- **井上さくら委員** 事務方が言っている、自信を持ってやったけれども、この数字は今合っていますか。
- **松浦副市長** 今回の調査において、市民生活ニーズ調査として行った調査としては、正しいと思っています。
- **井上さくら委員** いや、私は質問で、これ別にそのときにぶつけたのではなくて、事前にテキストで通告もしています。なぜなら当事者がどれだけいるのですかということを知りたいから。実際に05の教育の施策群を見ると、基本的に公教育のことしか書いていないのですよ。多分図書館とかほかのところは別の項目に書いてあるから。ですので、生涯教育とか生涯学習とか、そういうことに当たる部分はほかにあるのですよ。だから公教育、市立学校のことしか書いていないから、だから公教育の当事者は何人いるのですかと聞いたのです。今もその答えが1323人で合っていますか。
- **松浦副市長** 公教育として私立学校と市立学校、そういった形で考えていますんで、私は間違っていないと思っています。
- **井上さくら委員** 何度も聞いて悪いけれども、今現在の当事者を聞いたのですよ。今この1323人は今現在、では私立も今含めてしまったけれども、私立も含めて今現在、教育を受けている方たち、公教育というのを

受けている人たちですか。

- **松浦副市長**　今回は1万人の方々に無作為抽出で行った調査として、約3500人ぐらいの方が実はお答えをいただいています。そのうちお子さんがいない方を除いた方に対して分母としまして、その中で横浜における教育環境が充実していると思いますかってことについて、思うとかさ思う、そういった方々が約1323人いました。

私は公教育として、委員の言う当事者というところと、我々が当事者というのはあくまでも1万人の無作為抽出の中で今回の14の政策群といった横浜市が行政として取り組むべき全体の領域、その中で一つの教育といった分野について、市民の皆さんの実感としてどのように思われるかということで聞いていますので、そういう意味で委員がおっしゃっている当事者というところと、我々がこの新しい中期計画の中で捉えている当事者というところに、少しそこはずれがあるのかなと思っています。

- **井上さくら委員**　今だからどこを当事者と取るかという話をしているのではなくて、聞いた質問の答えが正しいですかって聞いているのですね。1326人には70歳とか80歳の方含まれていませんか。
- **齊藤政策経営・国際戦略局長**　年代別に見れば30代から70代、80代の方も含まれておりますが、我々の体系の立て方とか指標の立て方は今、副市長が申し上げたとおりです。
- **井上さくら委員**　評価を聞いているのではなくて、事実の問題として今聞いているのですよね。だから評価の話は、それは事実としてこうだということについて、それをどう評価するのかは、それは見方の違いがあるとしても、まず事実として聞いたことにちゃんと答えていただかないと、それが違うなら違うで訂正してくださいよ。つまり私は現に今時点で公教育を受けている児童、子供、保護者が何人ですかって聞いたのです。その中に70歳、80歳の方も含めた数字答えたんでしょう。
- **松浦副市長**　委員が今時点でとおっしゃられた御質問でしたら、私のほうの問題意識として数字のずれがありましたから、そこは訂正させていただきます。
- **井上さくら委員**　だから先ほど来、言っているように事前に通告をしています。私が言ったことと違うことを松浦副市長が平気で答えたのを聞いて、あれと思ったけれども、なぜなら今要するにこの最高位の指標としている数の中に、実は公教育なんだけれども、学校教育のことを書いてあるんだけれども、学校教育の当事者が何人含まれているかは実は分からないのですよ。横浜市の学校の教育は分からない。

もっと幅広く私立や、それからもしかしたら世代としては教育を受けているだろうと思う推計はあるけれどもね。でもそれも先ほど答えた1300ではないのです。もっと少ないです。松浦副市長は、だから実はこの最高位の指標ということの意味を分かっているんでお答えになっているんだと、そういうことではないですか。

- **松浦副市長**　今回の中期計画は昨年の第4回定例会から各常任委員会にも政策経営局の人間がお邪魔いたしまして、どういう形でこの14の政策群におけるこの政策指標という位置づけをして、その位置づけをした政策指標という数字については、こういった意味合いだということを何度も御説明させていただきました。

今回の調査については、あくまでも無作為で横浜市民の方々から1万人を抽出して、その方々に横浜市として提供していく行政サービスの領域、その中でこういった御実感を持たれているんだろうというところを一つベンチマークといいますか、我々がこれから行政を進めていく上での基準と言ったらいけないのですが、起点といいますか、そういうところを目安にしておこうと。したがって、先ほど齊藤が言いましたように何ポイント上げるといった目標値ではなくて、この数値ができれば上がっていくようにしていきたい。

一方で、何でそのような14の政策群のところで市民の実感というところを政策の指標としてのアウトカムとして掲げたかという、令和6年9月に現行中期の中間振り返りを行いました、その際いろんな調査を行った結果、これからもやっぱりもう少し市民の方々に深掘りする調査を進めていこうと。そういう中で調査を進めていくと、市民の方々には様々な御不安や将来への悩みがあるという状況の中で、我々行政としてしっかりと、例えばごみの収集であったり、道路や橋梁の維持管理であったり、下水のことであったり、しっかりと行政の提供するサービスをやりながらも、市民の皆さんがこれからの将来であったり、現状について悩みや不安をできるだけ和らいで……

（「全然違うこと言っている」と呼ぶ者あり）

- **松浦副市長** いやいや、聞いてくださいよ、最後まで、関係しているんで。そういう形で14の政策群について数値化をして、それをどのように考えていこうかということ。

一方で、委員が言われているような個別の当事者については、各局が個別の分野別計画を持っていらっしゃるんで、その中で当事者の方々に聞いていく、そういう両面で横浜市では進めていこうってことで、あくまでも今回の中期計画というのは、今言いましたように無作為抽出で選んだ方々が市民の感覚としてどういった実感を持っていらっしゃるか。それは当時子育て施策として教育に関わった方もいれば、もう今は60歳、70歳になられてお孫さんがいる方々についても当時のこと、あるいは今のことを思っていたいで、教育どうなんだろうと感じてもらふこと、そういう観点から数字を捉えていますんで、そこはやっぱり委員の当事者とは数字のずれがあるんだろうなと思っています。

- **井上さくら委員** それは評価が違うのは評価が違うこととして、何を当事者と考えるのかということの違いなんだと言っていたかないと、私が提起をしたものの数字を言ってくださいと言って、1323人とおっしゃったけれども、実際はそれは分からない数字なのですよ、数字としては把握できていないのですよ。だからそれは数字として把握できていないと言っていたかなければ、違う答弁だったってことでしょ。

- **松浦副市長** その件につきましては、私のほうの問題意識といいますか、認識にずれがありましたから、訂正いたします。

- **井上さくら委員** これは答弁訂正ということで、実際は把握できていないというのが正しい答弁だということですね。

- **松浦副市長** そうでございます。

- **井上さくら委員** それするのに随分時間かかってしまったんだけど、だからこれ一つの断面としてそういうニーズ調査があって、無作為抽出で印象を聞くというものがあってもいいとは思いますが。でもそれが果たして最上位の指標としてふさわしいのかということについては、先ほど来、申し上げているように、当事者が一体何人含まれているのかということも把握しようとしないう数字で、それを最上位に置くというのは、これは本当にふさわしくないと思う。

最上位に置くということは、途中で施策群があったり、それから授業料があったりとかしても、結局最上位の指標に効果が上がらなければ、その位置づけが違ったねとなるってことでしょ、最上位ということはそこが基準なんだということだから、違うのですか。

- **齊藤政策経営・国際戦略局長** 今、委員のおっしゃった前半の話で申し上げますと、中期計画で市全体の4年間の市政の方向性の動向を見ていくという観点の指標の置き方、また調査の仕方と、各局が専門性を持って関係する団体とか、市民の方と深く対話しながらやっていって、それをどう進めるかについてはかる

指標というのは、おのずと分担というものがあると思います。

それを今回新たな計画では全てつなげて一連のこととして考えていこうと、各個別の局の計画の目標も中期計画のどこに向かっていくのかということを、当局が間に調整入りながら今後、改定するものについてはやっていこうと、今そういうステージに立っておりますので、そこは全て立ち上げておる横浜市にそういった高度な把握をしていきたいと思います。

それとあと、体系図のつくり方の考えとして、まず市民の実感を評価の軸にしようとして一旦構えましたので、最上位概念は市民の方がどう思うかというのをまず置いたということ。それと、我々行政ができること、また予算化していけるものというものについては、今回施策のところに置いています。ですから、下から見れば上位が実感になりますが、逆に実感に向かう間には先ほど中間の試行というのもありましたし、民間の動向とか社会情勢とか様々なものが影響するというのも当然あります。

ですので、最上位の目標が下がったときに確かに我々の体系図上、我々のやっていることがうまくいっていないという疑いも当然持たなければいけないと思いますし、それ以外の要素があるのかということも考えなければいけないと思います。

いずれにしろ最上位の目標の変動というものについて、どう我々が考え行動していくかという目安を置いているということです。何ポイント上がったからよい、何ポイント下がったから悪いという短絡的なことでなく、多角的な視点でやっていくという実験のステージと我々考えていますので、委員の皆様方のおっしゃっていただいていることもよく分かりますので、このとおりやればいいんだということではなく、常に改善はしていく所存です。

- 井上さくら委員 先ほど説明いただいたパブリックコメントの中でも、この指標の置き方に疑問を持たれる意見というのは非常にたくさんあって、大變的を射た御意見がいっぱいありました。

市民の実感を政策達成度の最上位指標とする設計は、目立つ即効性のある派手な施策に、行政リソースが偏重する原因になると危惧をしますとかですね。実際に目立つものではなくても、地味だけれども重要な予防とか、医事業務の成果を実感しにくいと、市民は。そういうものがはかりづらくなると。

また、たくさんあるので全部読みませんけれども、市民の実感アンケートに頼る設計は、行政を大きくゆがめる禍根となります。山中市長は選挙で暮らしやすいまち意識調査結果を1期目成果として強調しましたが、主観回答はメディア影響、一時感情に左右されやすく客観的成果とは乖離しやすい、これも本当にそうだと思いますね。実感向上をアピール材料に使い、短期人気取り施策へ偏重を招くおそれが強い、これも本当にそうだと思います。やはり特に政策群レベルで主観実感を最上位に置くというのはリーズナブルではない。また、主観目的であるため選挙等の恣意的利用を防ぐようにするべきであるとかですね。大変ごもっともな御意見が多いです。

これはやっぱり市民も普通に違和感を持つところではないかなと思うんだけど、恐らく長年行政マンをやってこられた皆さんも、今までも横浜市もたくさんそういう市民の意見、市民意見アンケートとかやっています。だからそれを常々ずっと前は市民意見ってやってきたんだから、それをずっとやってきたものやめてしまいましたけれども、それを経緯でちゃんと見ていくということは大事だということは分かっていると思う。

だけれども、それを最上位に置くというのは無理があるということは、恐らく皆さんの感覚でもあると思うのですよ。市民の実感を何とか数字にしなくてはならないから、とにかく市民実感というのを最上位に置

くためにいろいろ苦労したというお話だったけれども、そもそもそこに無理があるんじゃないかと。市民実感とか市民目線というのは言葉としては聞こえがいいけれども、本当に毎日毎日行政マンが積み重ねていくものが、果たしてそれを最上位として評価できるだろうかと、そういう素朴な議論は行われなかったんでしょうか。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長 ページですと6ページを映していただければと思うのですが、ピラミッドの絵があります。市全体としては左に文章ありますように、全ての政策や施策を連動させ推進するのは当然なのですが、右のほうなのですが、先ほどもちょっと冒頭でお話ししましたが、上の水色が特にこの4年間で重点的に進める戦略や取組ということで、これが主に施策群に書かれていることとございます。中期計画そのものは4年間ですから、4年間でどこまで進め、それがどう実感として伝わっていったかということを中心に記載した初めての整理された中期計画です。

井上委員がおっしゃったように、日々の地道な仕事をしている職員がたくさんおります。区役所の窓口業務もそうです。そういったものはこの紺色の土台のほうで、これも一体として中期計画の一部だという認識を我々持っております。文章にありますように、市政の基礎となり日々の生活や活動される個別分野計画、業務サービスなどが、まさに御指摘の部分です。

どういう議論をしたかといいますと、我々は何々局とか何々区で当然課題もいろいろありますし、職員の規模とか組織の成り立ちも違うのですが、そこ目の前でやっていることだけに目が行ってしまいますと、それを何のためにやっているかというのを、時に忘れがちになるというのも行政パーソンの悪い面として、それをどこの目標に向かって誰のために仕事を自分の部門はやっているのかというのを、実は確認するという意味も内部的には実は持っております。最終的にそれを実感というアンケートで頼るのはどうかということとは御意見として当然あると思うのですが、やはり我々がしっかり市民の皆さんのために仕事をしていると、当たり前なことなのかもしれませんが、それを市政全体の計画の中で最上位でそれに向かっていくということを、初めて我々もトライして議論してつくっております。

そういった意味では、単につくりました、以上ということでは当然なくて、我々が各部局とももっと対話もしていきますし、策定の過程で庁内も随分理解も進んでいるとは思いますが、そのときに単純に市民満足度が上がればいいんでしょうみたいな間違った解釈をしないように、我々としては、せつかく税金を預かっていい仕事を仮にしているのであれば、それを適切にPR、周知しなければならないですし、そういった意味では当局はプロモーション部門もおかげさまで持っておりますし、また今回、国際部門も来まして、もっと世界にグリーンを中心に発信できるというツールもできました。

こういうちょっとある意味、ショック療法みたいな面は計画上あるかもしれませんが、今回の壮大な実験をちゃんといいものにしていけないといけないと改めて思っております。もちろん計画なんで、軽々に失敗したらという話をしているつもりは全くなくて、我々自身も委員おっしゃるように、やはりこれでいけるかなというのは議論でもありました。ただ、やはり我々がどこに向かっていくかというのに立ち戻って、市民の皆様の実感が上がるようにしようということに立ち戻った結果ですので、今後も叱咤激励についてはぜひお願いしたいと思います。

- 井上さくら委員 これ私は何度説明を聞いても、市民の実感なんっちゃってでしかないと思うのですよ。こんな1万人のアンケートで答えるのは3000人ぐらいで、その中の当事者が、設問に対する当事者がどれだけ含まれているのかということさえ把握しようとしていないんだから。だからそれを市民の実感なんて言っ

たら、もう本当になんちゃっての世界であって、それを最上位にするというのは本当にナンセンスだと思う。

そのことは考え方が違うかもしれないけれども、壮大な実験とおっしゃるけれども、私はその市民の実感とか市民の目線というのを意識するというのはとても大事だと思うし、それは当たり前に行ってもらいたいと思う。そのことはどちらかというと、簡単なこういう物差しを持ってきて安直にはかれるようなものではないんだと、皆さん分かっていると思う。だからもっと現場の人たちの思いとか引っかかりとか、それから、そもそも職場の中で物がちゃんと言えるかどうかとか、そういういろんな葛藤がある中で本当に市民は今何を思っているんだろうかって。

私たち議員だってそうですよ。今市民が本当に何を一番気にしているんだろうかって、ぱっとはかれるようなツールがあったら、それは便利だけれども、そんなものはないから日々市民の声を聞こうとか、そういう自分の感覚は違うかもしれないとか、そういうことがあるから、初めて耳を傾けようとするのではないですか。それが私はこの最上位だって言って持ってくるのは、あまりにも安直だから本当にやめてもらいたいと思う。

むしろ先ほどのちょっと部局がまたがってしまうんだけど、今市民の実感は市長のハラスメントが職員の中にも蔓延しているのではないかと、パワハラの問題はどうなったんだとか、そういうことはダイレクトにこのパブリックコメントにも出てきているわけですよ。この政策経営局が秘書部を持っているから、私は今日秘書部長さんに聞きたいことがあるから、出てきていただきたいとお願したところ、いや、お答えできるようにしてありますと、そういう体制ですっておっしゃったから、ちょっと確認したいんだけど、今市民からまさに市民実感として寄せられている声として、市長のパワハラ問題は怎么样了と。市長はこの間の特別委員会でも、自分もヒアリングに応じましたとおっしゃいました。

私は昨日、それ報告事項の中で一体いつ、どれぐらい受けたのですかと聞きましたところ、分からないと。いや、松浦副市長は御承知なかったようだったから、では秘書部は知っているのですか。そこは承知しているのですか。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長 第三者調査を市長がいつ受けたかという質疑が昨日されたのは、私もモニターで見えております。市長が5月26日の基本計画特別委員会で市長御自身が発言しておりましたけれども、4月に第三者調査によりヒアリングに応じたと答弁をしていて、4月に1時間近くかけて行われたと申しておりましたから、それが今のお答えになります。
- 井上さくら委員 4月の何日に受けたかは分からないのですか。
- 齊藤政策経営・国際戦略局長 市長が御自身で調整されていますので、承知していないということでございます。
- 井上さくら委員 秘書部も承知していないのですか。
- 齊藤政策経営・国際戦略局長 そうなります。
- 井上さくら委員 そんなことあり得ないと思うのですね。だっていろんな日程が入っているんだから、この日はこれで空けてほしいとか、入れられないとか、そういう調整しなければいけないではないですか。それを秘書部が全然承知していないということは、今それ本当ですか。
- 齊藤政策経営・国際戦略局長 本当と問われれば、本当ということでございます。
- 井上さくら委員 そうすると、これ、だから公務か政務かということではどうなるのですか。
- 齊藤政策経営・国際戦略局長 市長御自身が御自身の行動としてされたということですから、公務であれ

ば昨日も松浦も類似の答弁あったと思うのですが、我々承知していないので、結果として政務の整理なのではないかと思います。

- **井上さくら委員** 結果として政務というのはおかしいと思うのですね。ちゃんとこれ第三者調査については、横浜市にとって市長のパワハラ問題というのは非常に重大な案件で、組織を挙げて実態解明をしようと。もちろん議会は全会一致で真相究明をというのを決議を上げて、それで税金をかけて調査しているわけだから、組織的な調査ではないですか。そのことに市長は公的な立場でもって臨んでいるのではないの。
- **齊藤政策経営・国際戦略局長** 市職員、我々が仮にヒアリングを受けるということになれば、それにつきましては公務でということが統一されております。市長御自身は個人で日程調整してヒアリングを受けたということでございますので、繰り返しになりますが、そういった状況でございます。
- **井上さくら委員** 公の立場で受けたものでなければ困るのですよ。政務というのはある意味、政治家の裁量で左右できるものです。当然そうですね。ある意味、どの程度受けるか、どれぐらい受けるか、あるいは受ける受けないだって、政務だって言ってしまうえば個人の判断なのですと。しかし、市長はそれをですよ、この間ずっと第三者調査に真摯に応じてまいりますって議会で何度も答弁をして、それを盾に事実上の答弁拒否みたいなことまであって、それで運営委員会が異例の申入れをされるような事態になっているわけですよ。それが、いや個人で調整して私たち秘書部は存じませんと、それでいいんでしょうか。
- **松浦副市長** 昨日の答弁の繰り返しになってしまいますけれども、政務か公務かという位置づけでいうと、秘書部が正直把握していない、市長の時間帯の中で調査員の方々と日程調整をされてやられたというのは、本当に事実でございます。一方で、1月28日の決議がありましたから、また4月に市長が……
(「休暇でやったのではないかい。休暇でやったのかもしれないし、市長を呼んで聞けばいいではない」と呼ぶ者あり)
- **松浦副市長** すみません、答弁いたしますと、市長のヒアリング終わった後で5月16日には市会の運営委員会のほうから誠実な対応をといったお声をいただいてまいりました。そうした中で4月の中旬に行った市長のヒアリングというのは、市長は誠実に答弁されただろうと私は思っています。そうではないと、調査の報告の中身が事実が何が何だか分からなくなってしまいますんで、そこは市長はしっかりと対応してくれただろうと思っていますし、そうだろう……。
- **井上さくら委員** 総括コンプライアンス責任者は、コンプライアンスにおいては総括責任者だから、副市長としては市長の部下かもしれないけれども、コンプライアンスについては総括責任者でしょう、松浦副市長ね。だからこの件に関しては、市長だって総括コンプライアンス責任者の言うこと聞かなければいけないではないですか。何でそんな勝手に、いや、知らないところでヒアリングを受けたかもしれないとか、そういうことになっているのですか。
- **松浦副市長** 調査員の方と市長が日程調整されることに、私は中に入ってはいけないと思っていますんで。
- **井上さくら委員** 日程調整することがどうとか言っているのではないんだけれども、市長がこの調査にきちんと公的な責任でもって応じるということは、今の調査の重要な要素ではないですか。この公的な調査をやっているわけですよ。第三者調査というのは、別にどこかで勝手にやっている話ではなくて、横浜市が組織を挙げて重要な調査としてやっているわけではないですか。その中で市長の応じるのは、市長の私的な時間で応じてもらっていいけれども、しかし市長がいつどこでちゃんと応じたのかどうかとか、それはなぜ把握できないの。第三者調査の中で把握されていないと困るでしょう。

○ **松浦副市長** 今回の調査は公的な調査として、横浜市の組織として決定して調査いたしております。そうした中で調査員の方がどなたと、特に当事者である市長と、いつヒアリングをするかというのは、そこはもう本当に市長と当事者の中で決めてもらうしかありませんし、そのときに市長はしっかりと調査員の方々に向き合って事実をしっかりと誠実にお答えいただく、その義務があると思っております。

○ **井上さくら委員** これは私は市長の時間で応じればいいって言ったけれども、そうではなくて本当はちゃんと公務として応じるべきだなと思います。

そして、今特別職を含めた仕組みを昨日も松村副市長ともやり取りしましたけれども、仕組みをつくっていかなければいけないということを考えていくときに、こういうことが前例になるとよくないと思うのですよ。当事者である人が、ではそれは第三者調査だから、どこで受けたか分かりませんということではなくて、ちゃんと公の立場で、市長の動向にも全く書いていないですからね。そういう枠組みの問題としても、これが前例になって、政務だから政務として受けましたで済ますのは、やはり問題があると思いますが、前例にはしないでいただきたいのです。

○ **大桑正貴主査** ちょっと少々お待ちください。

井上委員、本議題は市第1号議案に関する質疑なので、それも重要な御指摘というか、議論だとは思いますが、中期計画第1号議案に即した形で質問してください。

○ **松浦副市長** 中期計画の中でも先ほど行財政の審査で私も答弁いたしました。就業環境の向上ということ。今回の中期で掲げました。そうした中で今回の件について、市長、副市長といった我々の特別職について、仮にこういったハラスメントの疑いとか、申出があった際の手続が明確になっていない、そういうことが課題と思っておりますので、しっかりと条例化を含めて、就業環境の向上に資するように考えてまいりたいというふうに思います。

○ **藤崎浩太郎委員** 幾つか伺います。まず全体として、前の中期計画って言っているのですかね、現行があって、次のがあってという意味で、前のときから比べて現行の中期計画において、政策、施策事業の体系化がなされ、今回の新しい中期計画において、そのロジック3を基にデータドリブンプロジェクト、データ駆動型経営ということで指標が設けられたということで、ようやく本当の意味でのPDCAサイクル回せる中期計画というものに仕上がってきたなという印象で、これは評価をしています。

我々もずっと古い前のやつ、前の前というか、前の前というか、もう指標と事業が全くリンクしていなかった中期計画の時代があり、これ何の意味があるのですかという指摘を当時もしましたけれども、しっかりと内部的な事業の結果についても、こうやって一応市民と共に評価し合える環境ができてきたと思っています。

ただ、まだ一方で、これ過渡期だと皆さんも思って、いろいろ全国的に見ても、これだけちゃんとやっているところはないはずですし、この4年間の蓄積の下にここまで持ってこられたということだと思うので、まず当局としても、苦労を重ねてこの計画だったと思いますが、より高い目標に私はいってほしいと。

より指標の精度を高めていくことであったりとか、先ほど来、アウトプット、アウトカムの話もありましたけれども、まだまだ課題もあると思うので、改めてですけれども、この中期計画を策定して、現行のものと比較してステップアップしていますが、どこにまだ課題があると感じているか。そして、この次のこの4年間回すことで、次の次の中期計画というか、2031年とかの段階での中期計画をどこら辺まで持っていくための4年間にしていきたいと考えているかを教えてください。

○ **齊藤政策経営・国際戦略局長** 私もちょうと課長のときから中期計画、何度か携わりまして、いらっしゃ

る委員の皆様方にもいろいろ意見交換してまいりました。確かに前代、前々代ぐらいの中期計画のときは、それぞれの局のやっていることの出来高を表すということで、指標も取れる指標を掲げるという感じでやっていたまして、相関関係が必ずしも明確でないという御指摘は藤崎委員をはじめ、たくさん御指摘いただきました。

今回の計画で進化した、進化とまで言うかあれですが、やはり今持っていない数字が本来正しい指標なんだけれども、今現状値がないから計画に載せないというのが今までだとすると、本来掲げるべき指標数値というのがないなら取ればいいではないかと、全く当然といえば当然なのですが、そういった原点に立ち戻って取り組んだというのは、大きなことだったと思います。

そのために委員の皆様方には御迷惑をおかけしたのですが、素案のときには現状値が調査中という事象が起きてしまったのは誠に申し訳なかったのですが、何とかここでその調査も追いつきまして、現状値を入れるということで本来、現時点で考え得る最善とおぼしきものを発射台にできたので、次回以降の計画にも、この4年間それでモニタリングしてみてどうだったというときの検討のよすがもできましたんで、そういう意味では常に検証を重ねる第一歩が踏めたと思います。

それから、今回の計画ではデータ駆動型経営はもちろん我々何とかやり遂げたいと思っているのですが、明日をひらく都市プロジェクト、横浜の成長発展のための3つテーマを設けたというのが今までにない面でございまして、2040年の姿をイメージしながら後年どうするというのも書いております。

その中には規制緩和等も含めたまちづくり、また循環型都市への移行、それから当局も所管しております経済観光グローバルブランディング、そういったものはやっぱり先を見て今何をするというのも計画で語ったほうがいいだろうし、やはりこれから横浜をもっと発展させていくんだという意思を示す面も入れました。そういったところの進化というものが、2040に向かう中で4年後にどこまで進んでいるかによって、また明日をひらくプロジェクトのアレンジというのもできるようになりましたんで、一旦やはり今回の枠組みをセットできたことで、今後の進化というものの発射台もできたという点はお伝えできるかと思います。

- 藤崎浩太郎委員 とにかくこれから4年間蓄積、これを動かすことで多分職員の皆さんも正直まだこのデータドリブンが何なのかとか、私もまだ十分理解できていないと思いますけれども、職員の皆さんの要は皆さんのこの局でこれやっている人、ないしはこの計画つくる仕事をした人ではないような職員の皆さんまで、ではこれが何なのかが浸透するのって時間もかかると思いますし、まだ浸透していないと思います。

であるがゆえに、今回の指標をいろいろと拝見していると、やむを得ないのでけれども、インプット指標、アウトプット指標、アウトカム指標でいうと、できるだけアウトプットをこの計画推進指標にした感じはあるものの、やはりちょっと粒度が違うというか、レベル間に結構差があるなと思うこともしばしばありました。

例えば去年、厚生局にいたので、こども青少年の常任委員会にいたんで、例えば59ページで子育て支援のところですが、パマトコのアクティブユーザー数については何度も議論させてもらって、アプリのアクティブユーザー数が増えるのはもちろんいいことなのですが、本質的には中間的な政策効果である時間的ゆとり、経済的ゆとり、精神的ゆとりを生み出せるものに接続しているような計画推進指標ではないと、結局今回この3段階の政策指標と中間的な政策効果と計画推進指標のうちの中間的な政策効果を指標化しなかったのが、結構パマトコのアクティブユーザーが増えたら、なぜ子育てしやすいまちだと答えるかというところのちょっと飛躍があるわけですね。

私だったらどうするかではないけれども、アクティブユーザーが増えるというよりは、パマトコを使ってオンライン申請する人の数が増えたとか、率が増えたとかとなると、時間的ゆとりとかに直接つながるはずなんだよなとか思うわけです。そういう話をずっとしたんだけど、結果的に変わっていないわけです。変わらなかったのは皆さんの判断だから、それはそれですけれども。

そういう議論を踏まえて考えていくと、やっぱり今回一応指標はつくっているものの、やはりこのばらつきがあるのと、全体のロジック3の理解とかがどれだけ浸透しているのかには少し疑問があると。だからそこら辺をこれを動かしながら浸透させていくのがこの4年間でもあると思うし、4年後の計画つくるときには、よりこの指標が精度が上がっていることを期待したいと考えるのですが、局長の考えを教えてください。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長 今59ページを引用して御紹介いただきました。中間的な政策効果は、書けばもちろんいろいろあるという議論は我々もいたしました。一つの例として、こういう真ん中の施策指標と一番左の政策指標の間をつなぐ思考回路として考え得るものを入れました。パマトコの例で言えば、確かに申請がどうだという、もっとダイレクトな数字は当然局は局で追うでしょう、それは我々も一緒に見ようよという声かけを、その例で言えばしようと思っています。

それと、これをつくる過程で当然、政策経営局と各局が議論したわけですが、委員がおっしゃるように、こういう試行で今後4年やっていきましょうということについて、全ての部門が、最初ですよ、最初は戸惑いといいますか、随分変わるねという、いい意味での驚きとか、そういったことは当然ありました。です。で、この4年を実践する中でと委員もおっしゃっていただいたように、我々はこういう上位概念の下に体系立ててやっていくんだという意味をしっかりと、一旦つくったから、あと各局よろしくではなくて、悩み事も聞きながらやっていくということが、今後議決いただけたら、我々がしっかりと回していく本当に中心になってやっていく覚悟です。

職員がついてくるかって話については、この時間の前でもたしか仁田委員がDXのことで、職員がついてこられるかということもよく見たほうがという御懸念もあった話を聞きながら、私も今、藤崎委員の話も近い面があるかなと思います。我々はどうしても計画を一旦まとめる立場なので、こうあるべきだということが、やや前に出るおそれがありますが、ただ実際にはやっぱり職員各局悩んでいるというのも分かりますし、それに単に、ではそちらで考えてくださいではなくて、こっちも一緒に考える立場だということを逆に当局の中には私が職員に言っておりますので、まだ進化する過程ではございますけれども、御懸念のところを一つ一つ払拭できるように、やはりコミュニケーション大事だというつもりでやっていきたいと思っています。

- 藤崎浩太郎委員 やっぱりPDCAサイクルの、回もこれ冒頭のほうに書かれていて、Cをどう機能させるか、チェックをどう機能させるかというのは多分重要で、目標となった指標を達成できたかどうかというチェックももちろん重要ですけども、そもそもその目標を達成したことで効果があったかどうかのチェックも重要だから、アウトカム指標ってずっと言っているわけですね。だから間違うと、計画推進指標に達したからいいんだで終わるわけですね。

そこもすごく心配をしていて、なぜアウトカムかといえば、結局いろんな御指摘もありますけれども、今回に関してはモニタリング指標というものの、市民の実感というものに対して効果があるのかどうかになるわけですけども、別に市民の実感だけではなくて、いろんな形でアウトカムというのはもちろん存在するわけですけども、そこを間違うと結局何か数値目標だけ達していれば、横浜市はよくなるのですになってしまうおそれ。そうではないよと、やってみて計画立てたけれども、効果がなかったら、それこそ4年待たずし

でも、やめてもいいかもしれないわけですね。事業のいや、もうそれは我々も、それは必ずしもいいことかどうかは置いておきますけれども、やっぱり予算が限られているよねと。計画立てて二、三年、2年やってみて狙っていた効果が出ないと。目標は達したんだけど、狙った効果が出ないということ当然あるわけなんで、そういうところをどうチェックしていけるか。

新たなチャレンジをして事業をつくっていくことはいいことだし、それに一生懸命取り組むのももちろんいいことだけれども、意外と目標、目的と手段が合わないことだってあり得るわけだから、というところを皆さんが共有できないと、我々も含めてですけれども、ちゃんとした評価がチェックができないということになると思うんで、ぜひそういったこともひっくるめて、今回ここまで中期計画をとにかくここまで持ってきたというのは評価していますので、過渡期にあるから、次の中期計画はさらに向上してほしいなと思っているということなので、それを期待していますということ、そうしてやってほしいなという期待ですということ、局長。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長 19ページ、今映っているのですが、19ページの左の市役所が実践するデータ駆動型経営ということでPDCAというのがあります。我々DDPをもう3年やってきて、今年で全施策を一旦はまずチェックするということになりまして、それで終わりではなくて、全ての施策について常に回していくとなってきます。

そうすると先ほど来、おっしゃっていただいているように、政策経営局の国際戦略局の一部の者だけが数字を集めているという、もうステージからだけではなくて、各部門が自らまずはデータを見てみて、そこでどうか考えるかというのがやはり大事だと、そこが我々まだ弱いと思っています。いろんな質疑でやっぱり数字だけ見ていては、その先の市民の方を想像してとか、今回様々な角度の御指摘あったのは私も議場で拝聴をして、そのとおりだと思っています。

このちょうどCとAの黄色のところの文章にあります、やはりデータを収集して分析を能動的にして議論する。数字だけ見てよかったねというのは、私も違うと思います。よかったならよかったりの理由があるはずなんで、そこで思考が止まらないようにするのも我々の局の務めだとも思います。やはり職員もいろんな部局におりますので、意識をしっかり合わせるというのは、私も直接いろんな部門の人とも話したいですし、それぞれの職位に応じて日々やってまいります。

ただ、そのときにみんながまず一旦、向こう4年立ち返る原点がここにあるということ、数値だけを見るのではないのですが、数値から見たらどうかということをやったり根づかせる必要もありますので、今回Pのプランからちゃんと実感指標を書き入れてトライをしていますので、それに対してのC、Aがどうなるのかというのは、正直これから試行錯誤があると思うのですが、止まらずに考え続けていきたいと思っています。

- 藤崎浩太郎委員 とにかく期待をしていますので、いい結果が出てほしいなと思います。

最後、もう1点だけ、明日をひらく都市プロジェクトで1番の循環型都市、一応いろんな局がやると思います。サーキュラー都市国際展開事業は政策経営・国際戦略局だと思うので、それに関連してという形になります。アジア循環型都市宣言の第1号都市になりましたということ、この75ページ、76ページにかけて、アジアを代表する循環型都市へと書かれていて、これも非常に国際的に今サーキュラーエコノミーの取組というのは進められているし、要は循環型、今までだったらそのコストに捉えられていたものを、経済成長につなげるということで非常に重要であると思っていますし、我々もこれ提案してきたところですね。

ただ一方で、ばあっと見ると、3Rのあたりから、まだ脱却し切れていないような感じもするなというこ

とを感じました。食べるサーキュラー、つくるサーキュラー、いろいろあるんで、分かりやすくかみ砕いて、あらゆる様々な分野におけるサーキュラーというものを分かりやすく書いたのが75、76なんだろうなと思いますけれども、その一方で、先ほど来の話の指標でいうと、例えばサーキュラーエコノミーに関する事業の参加人数、これが指標化されているわけですね。もちろん参加することは68ページですね、68ページなんか見ると、サーキュラーエコノミーに関する事業への参加人数1万8000人から6万1000人へと。

昔も何だか環境に関する教室みたいな事業があって、その教室を何回開催して何人参加するというのを指標化していたことがあって、ではそれ延べなのですか、正味なのですかって聞いたら、延べですって話だったわけですよ。同じ人が二度も三度も行っている、この延べ人数に入るんだったら、そして本当に市民の行動、ないしは思考の変容を促せたんでしょうかねとことを随分前、10年ぐらい前でですけども、やったりしたことがありました。

そういう意味で、改めてこのサーキュラーエコノミー、新しいことなんで非常に重要なのですが、先日もアムステルダムの中で視察してきまして、今10R、ないしは10R sですね、リユース・リデュース・リサイクルも含んで、そもそも流通させないとか、使わないところから入っていくわけですよ。リシンクみたいな言葉があるわけですね。そうすれば、個人の態度を変容させない、させることをやっぱり上位の概念に置いていて、その下にリデュースがあったり、リユースとかリサイクルがあったりしますよと。

せっかく国際的、アジアを代表する循環型都市へということを、皆さんで第1号都市になって、今回のこの経済成長の中にサーキュラーエコノミーを位置づけている以上は、別にこれ今ここでこれを加えろというのは難しいのは分かって言っていますけれども、国際的なサーキュラーエコノミーの文脈にしっかりと落とし込んでほしいなという思いがありました。ちょっとまだ3Rから抜けられていないという、皆さん、そんなことないって多分おっしゃると思うけれども、もう少し上位の概念で、やっぱり市民の行動変容も含めてやっていかないと、これサーキュラーエコノミー進まないよねと。なぜやるかの理解にも及ばない。

結局リユース・リデュース・リサイクルをみんなで頑張ろうで終わると、本質的なサーキュラーエコノミーにたどり着かないんじゃないかなと思うんで、ぜひこの4年間かけて、これ経済戦略に置いたということで、当市の成長戦略に置いたということですから、もう少しこれ中期計画に位置づけなくても、当局としてしっかりと市民と一緒に当市の発展を描けるような取組をつくってほしいなと思いますけれども、いかがでしょうか。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長　今、映っている73、74のところで申し上げますと、左下のほうに令和11年の横浜の姿、また2040年の横浜の姿ということで記載もございます。個別の取組や何トン減らしたということも書いてございます。アムステルダムが我々よくアムス、アムスとも言って、私たちもちょっと専門家の話を私も含めて聞いたこともあります。相当高い目標を先にもうぼんともう発信してしまって、もうある意味、もうやるしかないよねという感じで事業者の方や市民の方も巻き込んでやっていくというスタイルだったと思います。

我々もやはり行動変容、企業の皆様も市民の皆さん、また事業者としての市役所も、しっかり変革していかなければならないということを、このタイミングでしっかり将来に向けて宣言したくて、循環型都市への移行というのを、明日をひらく都市プロジェクトに掲げたというのが、まず文脈としてはございます。

ただ、実際にそのアプローチについては75ページ、76ページにありますように、御紹介いただいたような食べるサーキュラー、つなぐサーキュラーということで、今の横浜の現状、現在地からすると、市民の皆様

や企業の皆様が、まず取り組みやすい、イメージしやすいところも必要だろうということでもくりましたが、ただ、それをそれぞれお願いします、お願いしますというのがこれまでだとすると、これらがぐるぐるつながって、成長産業にもつながっていくということを初めて言っているというところでございます。

あと、戻って恐縮ですが、74ページでいいますと、やはり横浜市が何で循環型都市を目指すかということで右上のほうに特性で大規模とか、多様性とか、市民意識の高さというものがやはり横浜の売りでございますので、こういったものを財産としてしっかり生かしていきたいという面がございます。そういった意味で、6つのサーキュラーリンクをやっていく中で、よりよい取組方とか、また目標感というものが実感できれば、単純にこれを2040までやるということでは私もないと思いますので、委員の御指摘からすると、ややまだ端緒に就いたぐらいということかと思うのですが、なかなかやっていくとつながっていくねという姿をこの4年で見せるということについて、決意を持ってやっていきたいと思います。

- 藤崎浩太郎委員 エネルギー安全保障とか、その資源の安全保障みたいな話がやっぱりサーキュラーエコノミーの文脈の中には含まれていることだと思いますね。やはりできるだけ自給率を上げるとのこと、依存度を下げるとのこと。だからその資源を輸入に頼っている以上は、資源を使い続ければ輸入に頼らざるを得ないし、それに頼らない経済成長、経済モデルをつくれば自給率を上げる、国内経済、国内での資源等々の自給率を高めて依存率を高めて、海外依存率を低めてかな、経済成長を国内でしっかりやっていきたいと思いますものが、やっぱりサーキュラーエコノミーの本質の一つだと捉えていると思います。私は捉えているし、皆さんもそう捉えているんじゃないかと。

そういう意味では、地域経済だけでどこまでできるかというのは課題はあろうかとは思いますが、それはそれとしてアジアというものを描いて、やはり輸出に、どうしても島国なんで、海外の国と物流させようとしたときに、大陸のヨーロッパとは物流コストは違いますけれども、制約も違いますけれども、なぜやるかというときの単純にお金が増えるだけではなくて依存度を下げて、安全保障としては自分たちの安全保障をしっかりと確保していくということだと思う。

それをここに描くかどうかというのは中期計画なので必要ないかもしれないですけども、そういったところも含めて皆さんと、特に中心的には事業者の皆さんと進めることだと思うので、なぜこれやらなければいけないか、どういう視点でやる必要があるのかというものを、一過性のはやりにとどまらないようなことで、ちゃんと取り組んでいただきたいと思いますし、どうでしょうかね、局長ね。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長 特性で当然、大都市ということで消費市のところである我々がチャレンジしていくということが大きいわけなのですが、先ほど御紹介いただいたように、アジアのいろんな都市と今、循環型に関して非常に対話のできる座組みもできまして、活発に議論ができる立場に我々もなりました。アジアの皆さんも、やはりいろいろ食料をどう需給関係整えていくかというのは共通の課題もありますし、やはり横浜市だけでなく、アジアの中でどう循環型の都市が必須だという中で、アジアらしさをどう表していくかというのは大いに議論していきたいと思います。

これまでは欧州においては、循環型都市の枠組みというのが先行してあって、そちらを我々も見ながらということだったのですが、そういう意味でのアジアモデルがまだ成熟し切れていないので、そこはやはり海を飛び越えて我々もやっていきたいと思われ、また国内においてもやはり特別市を目指している我々ですから、日本の発展のためにもつながるものだという気概を持って、やっぱりやっていくものだと思います。

- **仁田昌寿委員** 77ページからの観光・経済活性化に見られるグローバル都市について、少し確認と御提案を申し上げたいと思います。

ここに書かれているものを何度か読んでも、グローバル都市を目指してどういう方向で進めていくべきという記載はあるんだけど、まずはグローバル都市とは何ぞや、どういう定義なのか、何を横浜はグローバル都市としているんだという問題と、そのためにこういう方向で進めていくの具体的な取組がもう一重必要になるという3つのレイヤーを考えたときに、真ん中はここに書いてあると思うんだけど、確認しておきますが、ここで言うグローバル都市を推進していくと書いてあるグローバル都市というのは、どう理解をしておけばいいんでしょうか。

- **齊藤政策経営・国際戦略局長** まず、人や企業の皆様から選ばれる、選ばれ続けるという視点もあります。また、都市として国際社会において持続性が高い。それから、市民お一人お一人の将来に向かっての可能性が世界に広がっていくという、3つほど我々がグローバル都市と言った場合には、御説明を申し上げております。

- **仁田昌寿委員** 分かりました。その辺は書いておくことも必要だったのかなと、ちょっと今、思うんだけど、そういったものを市民共通の目標としてグローバル都市をつくっていこうと、こういう一丸となった取組なんだろうなと思います。そのためにこういう方向でというのが、ここに記載されています。

さらに、その具体的な施策展開として、今日ちょっと3つほど提案申し上げておきますので、また今日は時間がかかることは避けるべきだと思いますので、折々にまた議論していければと思いますが、一つは、生活の質で世界から引きつけるというウェルビーイング型って私たち呼ぼうと思っているのですけれども、そういう施策、要するに暮らせるグローバル都市だということだと思います。

もう一つは、今多文化の共生について一生懸命進めているわけですが、そういったことが資源化される都市、共生であり学び型という、私たちは呼ぼうかなと思っています。

3つ目は、横浜らしさを輸出できる文化創造型、せっかくこの場で創造都市施策をここまで進めてきた横浜、そういったことに極めて興味を示せる世界から、都市にしていくという文化創造型の都市にということを目指すべきではないかなと、こんなふうには思っております。今日は時間割くつもりはありませんが、また折々に議論していければと思いますが、何かこの段階での御意見と御見解あれば、お聞かせください。

- **齊藤政策経営・国際戦略局長** 今3つ委員から切り口を御提示いただきました。生活の質という切り口につきましては、まさに今、グローバルの議論ですけれども、それは従来お住まいの方にしてもそうですし、開かれた都市という意味でも共通のテーマかと思います。恐らく医療とか健康とかお住まいとか、移動手段とかも多岐にわたるテーマかと思います。これはやはり質が向上すれば、人口減少社会においてもコミュニケーションが地域で取られ、活力あるまちになるためにも必要な視点だと思いました。

2つ目の多文化を資源化するという切り口も、今御提示いただいております。これまではどちらかというと多文化共生ということで、外国につながる方がいて、その方たちとどうしていくかということが比較的語られていた面だと思いますけれども、今や14万2000人ぐらいですかね、外国の方がお住まいになる時代になりまして、横浜市民にとっても大きな存在になっていらっしゃるし、また人から選ばれるって先ほど申し上げましたけれども、やはりいろんな受け入れる土壌が横浜はあるということも大事な視点だと思いました。

それから、文化をクリエイティブにこれまでも取り組んだ面もありまして、それも横浜の当然売りだろう

と思います。それを観光コンテンツにつなげるというのも、明日をひらくプロジェクトの一つのターゲットにもなるでしょうし、本日いただいた御示唆については、局内でもよく議論して、また仁田委員を含め、委員の皆様方とも議論したいと思います。御提案ありがとうございます。

- **仁田昌寿委員** しっかり深めてまいりたいなと思っておりますので、また今後ともよろしく願います。
- **山下正人委員** 私1点だけ、ちょっと何となくもやもやしてずっと分からなかったんで教えてもらいたいのですけれども、市民目線ね、政策の中心にということなのですから、市民目線って何ですか。私みにちょっと理解の低い人間に分かるようにかみ砕いて教えてもらえますか。
- **齊藤政策経営・国際戦略局長** 我々が議論するときに、よく大局的に使う言葉が行政目線という言葉を使う場面がありまして、行政のやりやすさとか都合で施策を打つというのが仮に行政目線だとすると、市民目線は市民の皆様がどう感じるか、どういうことを望んでおられるかということが市民目線ですので、我々は税金をお預かりして市民に還元するという立場ですので、こちらの都合というよりも、市民の皆様の多くが横浜に住んでよかったと思うためには市民目線を掲げた計画で、我々のマインドも行動も変えていこうということで、市民目線というのを使わせていただいております。
- **山下正人委員** ということは行政目線で物事を進めるというか、役所の都合でという言い方はあえてしましけれども、それはどうかと思いますけれども、今、局長が言った市民目線ということからすると、では市民の方の要望の多いことの優先順位は常に上に高く持っていくという、そういう発想でよろしいんでしょうかね。
- **齊藤政策経営・国際戦略局長** 要望は様々、委員の皆様方を通じてあれば、直接いただくものもあって、もちろん数が多いということは関心も多いほうだとはデータ上は思います。そのときに、それが市民全体の代表性があるのかどうかとか、ほかの区だとどうかとか、やはりその事象をそのことだけで捉えないで、様々な角度で捉えていこうというのもデータ駆動型経営の一つの含まれる視点ですので、意見の数が多い、なのでそのとおりしますというものもあるでしょうけれども、その事象自体をやはりいろいろ議論して、そのとおりでいいのかどうかというのは、一旦立ち止まって議論はしていくことになるんじゃないかとは思っています。
- **山下正人委員** ということは市民要望がある、市長の言葉を借りると、市民目線の事柄は別に優先することではないよってことでいいのですね。
- **齊藤政策経営・国際戦略局長** きっかり何件あればということはないのですが、市民の声があるということには真摯に当然向き合いますし、その原因がどういったことなのかというところをしっかりと考えて、それは今打つべき策ということであれば、当然打っていくことをしていくべきですし、今もそのつもりでやっております。
- **山下正人委員** では、ちょっと具体的に聞きますけれども、私もいろんな方にいろんな話をしたときに、お聞きすると、分かりやすく言えば、敬老パスをただにしろ、ただって言ったら、必ず皆さん、ああ、いいねって言いますよ、使っている方ね。いや、これ見直して、ちょっと料金変えなければいけないって言ったらいつも、山下、ふざけんじゃねえって言われるのですよ。市民目線だったら、敬老パスゼロにするってことですよね。市長はそれを1期目公約に上げて、敬老パスゼロにすると行って当選されたんだから、当然今後、敬老パスやっぱゼロにしていく方向性で中期は計画して行って、市民目線に基づいてやっていくという発想でよろしいのですね。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長 敬老パスについては利用実態とか、介護への効果について引き続き見ていくという期間に今あるということでございます。

なお、敬老パスについては予算の附帯決議などもいただいておりますので、市と事業者と利用者の公正な負担をとというのは我々も承知しておりますので、そういったこともバランス見ながら必要な検討もしていくことかと思います。

- 山下正人委員 今たまたま敬老パスの例を挙げただけであって、別に敬老パスのことだけを言っているのではなくて、そこの線引きってどうやってやるのですか。私もこのデータ経営、何だっけ、データ何とか型経営ね、データ駆動型経営か、これ大いに結構だと思うし、先ほど藤崎委員が言われたように、やはり過去の目標と考えると、やっぱり具体的に、ああ、こういう数値出していくっていいなと思っているのですよ。

でも今言ったように、市民目線というものを大前提に挙げると、いまだに何かしっくりきていないんだけど、そこがもやもやしている原因なんだけれども、どこで線引くの。今言ったように敬老パスを、これに関しては市民目線では、皆さん要望していますよと。でもいろいろデータ取って、もろもろではどこで線を引くのですかと。それは一体誰がやるのですか、恣意的になるんではないのですか、データ経営とはちょっと乖離するんじゃないですかということが、私の中でどうももやもやしてしまうのよ。ちょっと説明してよ。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長 先ほどちょっと御紹介したところで言いますと、13ページを見ながらちょっとお話をしたいと思います。

すみません、敬老パスの例というだけでなくというのはそのとおりで、ちょっと受け止めてお話もしたいと思います。データ経営の徹底というのが基本姿勢としてありまして、中ほどに一旦DDPと言っていますが、概要として紹介しております。データ収集に始まって分析、可視化、それから検討、議論ということでございます。

その下の水色のところに①、②とありまして、①まず、検討・議論は多面的に多角的にやるということ、それから②で適時適切、感度を高め、考え行動する、考動するということを我々全体のデータ駆動型経営中の思想として持っております。その発射台はデータですので、まず全ての施策についてデータ上どうかということを集めるというのは徹底をしていきたいと思えます。その中にはもちろん市民のお声ということも貴重な材料だと思います。

その上で、①やはり検討・議論するということになりますので、他の委員からもこの定例会中、線引きという御質問もいただいておりますので、確かに一定の説明をしなければならないというのも思いつつ、やはりそれぞれの施策の特性ですとか様々な状況があると、やっぱり都度、多角的にいろいろ考えなければいけないものもあるなというのが今の正直なところなんです。

ですので、データ上こうだから、このようにしますというものもちろんありますし、それが一番説明は早いのですが、一方で、そうしてしまうと財政負担上どうなんだとか、そういったこともまた将来にわたって、このまま組織的に対応できることなのかということも多面的に掛け合わせて考えなければいけませんので、ここに書いてあるようなことを繰り返すということになりますので、そういう意味では、ここが線ですというものが、申し訳ないのですが、画一的には現時点でないのですが、都度やはり考えるということが一旦我々の姿勢といいますか、多様化と認識しております。

- 山下正人委員 ということは、市民目線ということの名前書いて市民の要望という言い方でもいいかと思

うのですけれども、というものに対して、行政目線を掛け入れて適正化していくという発想でよろしいのですかね。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長　私が冒頭、行政目線と言ってしまったので申し訳ないのですけれども、局の都合とかだけではなくて、やはり一方では我々財政ビジョンが土台ですから、そういった枠の中で進むものもあるし、また財政健全化に向けて沿わないものもあるかもしれない。そのときに市民の御要望が全てというわけにもいかない面も当然あると思いましたので、我々はやはり多面的・多角的にということで、それを行政目線と言うかどうかというのはありますが、様々なコンディションについては、掛け合わせなければいけないと思っています。

- 山下正人委員　局長、もう分かっていることだと思うんだけど、何でもかんでも要望聞いていったら破綻しますよ、これ。若い子たちといろいろよく意見交換すると、最近ベーシックインカムについても議論したりするのですよ。ほぼほぼみんな多くの子は、いや、それぜひやってもらいたいって言いますよ。そりゃそうですよ。

でもこれベーシックインカムできない一番の理由だって、皆さんが一番よく知っている中で、やっぱりトータルのいろんな多世代のことも考えなければいけないし、老若男女いろんなことも考えなければいけないし、もちろん持続性も考えなければいけないし、そういう中でデータを駆使して行って、多くの市民の方の要望をかなえていくというのは、これ行政の仕事、我々の仕事としても当然のことだから、ごく当たり前のことだと私は思っているのですよ。

ただ、これ一方で、一方でですよ、これ前もお話ししましたが、行政の持っている仕事の中で大事なものは、小さな声ではないかと思うのですよね。小さな声で、それが結局光が当たってなくて置いてきぼりになっているという社会的弱者の声というものをしっかり拾っていく。これはだって共助でもできないし、もちろん自助ではできないし、だから公助でやらなければいけないねということってあるではないですか。

そういうものが何か忘れられている中でデータによる効率化って言われても、薄っぺらく聞こえてしまうのですよね。そういうのが置いてきぼりになってくる社会って、決していい社会ではないと思うし、市民目線だからとって、そういうのはいや、市民の声はあまりないのですよねって言ったら、何か冷たい社会になってしまうではないですか。そこのところはどうもしっくりこないのよ、私の中でね。

皆さん、市民目線、市民目線って言うけれども、何か市長目線ではないのといつも勘ぐってしまうわけよ、ここね、申し訳ないんだけど。市長が祝詞の中で市民目線、市民目線と何回言ったか分からない、32回だと思っているんだけど、あれを聞くたびに、もうなんかうさんくさいなと思ってしまうわけ。これ個人的ね、個人的によ。

だから、やっぱり本来行政がやるべき仕事を効率的にデータを用いるというのは私も大賛成なんだけれども、この市民目線を最善の目標にするというときの市民目線というのが、私も齊藤局長も、さくら委員も多分違うはずなのです。ここが違うとしっくりこないというのは、今回の中期を聞いていて思っています。そこがいまだに私の中、腹に落ちていないんで、何となくもやもやとした状況が続いているのかなと、今の中では感じています。

私は以上です。何かあったら言ってください。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長　山下委員がおっしゃった話も、確かにそうだなと思いながら伺っております。

す。言葉を選ぶ、どう選んでいくか、ワーディングするか、それをどう説明していくかというのは非常に難しいテーマだなど、今回計画をつくって思いました。市民目線、先ほど申し上げたのですが、我々が当たり前のことですが、庁内がしっかり誰のためにやっていくかというものをしっかり共有したいという面もありましたし、やはり今いろいろ社会情勢が目まぐるしく変わるので、市民の皆さんがどう行政に感じていらっしゃるかというのを感じていかなければならないところもあったんで、市民目線を最上位に置いたという計画になっています。

ただ、その市民目線という4文字熟語の捉え方が、やはりこの1か月の定例会通じて、様々受け止めがやはり生じるものだなということを私も肌で改めて感じました。市民目線だからいいんだとか、市民の声が届いていないとかいう乱暴なことはやはりあってはいけませんし、計画で一旦掲げましたんで、それに向かって我々が4年間市政を運営したらどういうことになっていくか。もちろんよりよい横浜のためにやっているわけなんで、そこで何らか軌道修正なり、また違う説明が必要なこともあれば、それは柔軟に考えていきたいと思いますが、やはり市民の声が我々視点と捉えているという意味では、委員の皆様方と共通だと思っていますので、都度様々なことでお気づきの点については、今後も教えてください。

- **山下正人委員** 今、何となく分かった。市民目線って、これ至極当たり前のことを書いてしまっているから、もやもやしているんだよ。今、齊藤局長が言われたことって、我々も行政マンもみんな当たり前にやらなければいけないことをあえて書いてしまっているから、何となくもやもやしてしまっているんだよね。今言われたことは当然のことではない。だって私たちは誰のために仕事しているかで、主役って、主権者って横浜の中で言えば市民ではないですか。それは当たり前のことを書かれてしまってもね。感想、以上です。
- **くしだ久子委員** なかなか市民目線という言葉の理解が、そういう意味ではそれぞれあって悩ましいところだと思しながら、今議論を聞いていたわけです。

そんな中でふわっとしたその政策目標でということがいい面も私はあると思っていて、感覚的な部分ってやっぱり人間としてというか、市民としては生活実感がある意味、ああ、安心だねという部分につながると思うので、それはそれで悪いことではないと思っています。

ちょっと個別に具体的な話をしますと、例えば56ページのところで治安のよいまちだと答えた市民の割合の具体的なところで、夜間照明の話が出ていますのですけれども、これが明かりの充足度が今70%を4年間で100%にしたいという目標値が掲げられているのですが、実は先日うちの近所でひったくり事件がありました、夜中だったのですね。もちろん街路灯があるにはあるのですけれども、近所の人たちと話をしていると、あるけれども、やっぱり暗いよね、ちょっとねということが、やっぱり市民的な地域の住民としては実感としてあるわけですよ。

ところが、この100%の充足率という目標は、単純に今の規定の中で何メートル置きとか、そういう中での充足率だと思うのですけれども、そういったいわゆるハード的な行政の皆さんが思っているような充足率と、市民の感じるいわゆる実感的な部分とのやっぱり乖離というのも若干あるんだろうなど。それは先ほど藤崎議員のSDGsのところなんかもそうなんだと思うのですけれども、そういった場合に4年間の目標を、もうこれとして固定をしてしまうのか。

先ほど来よりいろいろ議論がある中で今、局長、御答弁にあったみたいに、これから見直しもあるということなのですから、例えば今後、中間振り返りみたいなこともある中で、こうした目標値を見直すこととか、具体的なそういう目標の施策をもう少し追加をするとか、先ほど藤崎委員がおっしゃったみたいに、

これはちょっとなくてもいいよねという、そういう具体的な、よりスピーディーな対応というものは今回考えられているのか、取りあえず今つくったから、これをやるんだという、そこだけに重点を置かれているのか、その辺はどうなんでしょうか。

- 齊藤政策経営・国際戦略局長 御指摘ありがとうございます。書いたから4年間不退転の決意でこれだけやりますってことは全くありませんで、くしだ委員おっしゃったように、中間振り返りも丸2年やった後にあります。毎年の予算の編成もあります。そういったところで、あれと思う気つきもやはり我々大事で、そのときにはもう1年やって、効果が上がるんだろうかということを恐れずに考えていく、そういうきっかけにも今回体系化したのもそういった点もあるので、未来永劫4年間、これでなければならないということはありません。ただ、一旦これをつくったときに考え得る指標ですとか、取組については整理をいたしました。

なお、たまたま今引用していただいたのが暗がりゼロって今、市民局が頑張ってくれているものなのですが、今までは防犯灯はどちらかというと、一旦昔は町内会の皆さんがつけていらしたのを補助といいますか、地域活動推進費とかで支援していたのを一旦市に引きつけたと。その後、ここも暗いねという御要望にデマンド型で対応してきたのがこれまでで、今回書いてある目標については、もうGISマップ使って25メートル以上離れていれば、光が届かなければどんどんプッシュ型で3年間でやろうという能動型のものですので、そういった意味では、我々が能動型でやっていくものについては、住宅地は100%でやるということを計画し、宣言いたしました。

ただ、実感というテーマがまさにありまして、それでも、なおここはねと御相談、当然あると思いますので、そこをいや、もうこのことしかやりませんという話ではないと。この例に関してはそうですので、それはほかの事業でも同様です。

- くしだ久子委員 今のお話のとおり、それぞれの局がこの政策というか、施策を持っている中で、この政策経営局の在り方としては、全体を見渡して、個々なこういう施策についても今後は共有をしながら、見直しをしていくという、そういう理解でよろしいのですかね。
- 齊藤政策経営・国際戦略局長 おっしゃるとおりです。以前ですと、一旦計画をつくった以上は、それぞれの部門の責任でやってくださいと、そういう言い方はしませんけれども、そういう状態だったのではないかと思います。ただ、これは本当に委員の皆様方とも共有すべきものですし、庁内でも市民の方でも共有すべき計画ですので、我々がその中心となって進み具合も確認しますし、いや、これよりもほかのやったほうがいいんだよねと思う意見も、我々がやっぱり取りにいくという努力をしていこうと思っていまして、そういう積み重ねを計画をやすがにやっていくというつもりでおりますので、今後もお気づきの点あれば、御指摘ください。
- くしだ久子委員 ぜひ風通しのいい、そういう行政をしてください。ありがとうございます。
- こがゆ康弘委員 短めに2点目ほど。1点目がネーミングライツ、これは日産スタジアムの関係で私も何度も言いましたけれども、制度全体の見直しというのをやるということになっていますが、現状はどういう状況なのか教えてください。
- 齊藤政策経営・国際戦略局長 こがゆ委員をはじめ、複数の御指摘を山下委員にも言われたと思いますけれども、日産スタジアムの件があって、我々政策経営局がいた当時の要領を持っておりました。競争性があると見込まれる、およそ1000万円以上の現状ネーミングライツしている施設を更新、今後するときには、やはり一旦優先交渉権はあるんだけど、まず一旦市場性を確認しようというルールにこの春から変え

ております。ですので、今後、施設更新が到来する競争性のあるところについては、いきなり優先交渉引き続きですではなくて、必ず市場を確認するというルールに変えたというのが主眼でございます。

- **こがゆ康弘委員** 大きな施設やるときは、やっぱり慎重になっていただきたいので、制度自体の見直しというのは鋭意進めていただければと思いますので、よろしくお願いします。

2点目が特別市の関係、これも先日も私質問しましたけれども、昨日4首長会議申入れをしたということだったのですが、反応はどうだったのか、どういう形で申入れをしたのか、状況を伺えればと思います。

- **橋田大都市制度推進本部室長** 申入れのほうは3市の市長名で県知事宛てに申入れをしております。事務的に部長、課長が県庁のほうに代表して持っていっております。受領していただいたという認識でございます。

- **こがゆ康弘委員** 9月末までの開催ということでやっていくことだったのですが、もう少し早くできればやっぱり県との意見の違いというのを、もう少し縮めていくということが法制化の近道かと思いますので、ぜひお願いをしたいのと、あとやっぱり今、知事がネガティブなことをかなりやっているの、ちょっと切り口を変えないと前に進めないと思うのですね。

以前は結構頻繁にこれやっていて、例えばパスポートセンターであるとか、県費教職員とか、いろいろ前に進んだのですよね。ですから今、県と二重行政と言われている崖地の話とか、あるいは商店街のプレミアム商品券だって県もやれば市もやるってね、そういうことから少しずつこの二重行政解消していく実態を市民の方々も実感できれば、こういうことの必要性というのは感じられるんだということを思うので、ちょっと切り口を変えて、平行線のままではないような形にいただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

- **大桑正貴主査** 他に御発言もないようですので、本件についてはこの程度にとどめます。

以上で政策経営・国際戦略局関係の分科会の審査を終了いたしますので、当局交代を求めます。

当局交代の間、暫時休憩いたします。

休憩時刻 午後3時25分

(当局交代)

再開時刻 午後4時53分

- **大桑正貴主査** 分科会を再開いたします。

◎ 市第1号議案（関係部分）の審査

- **大桑正貴主査** それでは、総務局関係の審査に入ります。

なお、当局からの発言に際しては着座のままでお願いいたします。

市第1号議案（関係部分）を議題に供します。

市第1号議案 横浜市中期計画2026～2029の策定（関係部分）

- **大桑正貴主査** 当局の説明を求めます。

- **近藤総務局長** それでは、市第1号議案横浜市中計画2026～2029の策定につきまして、御説明をいたしま

す。

当議案は、横浜市議会基本条例第13条第2号に基づいて提出するもので、議案書の33ページから95ページに掲載されております。

中期計画素案は、令和7年12月の市会第4回定例会の各常任委員会にて御説明をいたしました。

本日は、横浜市中期計画2026～2029（原案）総務局抜き刷り版を使用し、簡潔に御説明をいたします。

2ページを御覧ください。

議決の範囲の考え方ですが、昨日の防災・危機管理統括本部の分科会にて説明をしておりますので、省略をいたします。

右側3ページは、総務局の関連部分を記載した目次です。

政策・施策の1、14の政策群と33の施策群、行財政運営の2、財政運営について、素案からの変更点を順次説明いたします。

6ページを御覧ください。

政策群のうち、総務局に関連する部分を説明いたします。

本ページ以降、変更点は緑字で記載しています。また、本日御説明する箇所につきましては、黄色マーカーをつけております。

政策群03、医療・保健のうち、右側7ページの施策群5、医療・救急・保健の方向性についてですが、市大附属2病院・医学部等の再整備等の支援や検討に取り組むことを追加いたしました。これは中期計画の期間中に一定の方向性を示していくべき重要なプロジェクトであることから、記載内容を追加したものでございます。

なお、8ページには、政策－施策体系図を記載しております。

政策群に関する説明は以上となります。

続いて、10ページを御覧ください。

財政運営のうち、総務局に関連する部分を御説明いたします。

01、市民ニーズに柔軟かつ的確に応え続けるための持続可能な財政運営の推進の現状と課題の中段、黄色マーカー部分を御覧ください。

ふるさと納税制度については、令和8年度税制改正により特例控除額の上限が設定されましたが、ふるさと納税による税収への影響額は年々拡大し、看過できない水準であるため、特例控除の上限を引き下げるなど、さらなる制度の見直しがなされるよう、引き続き国に要望を行う旨を記載しております。

右側、11ページの下段を御覧ください。

取組3、公平公正な税務行政の推進と市税収入等の確保ですが、指標である市税収納率及び未収債権額について、素案では財政局となっていた箇所について、原案では機構再編により総務局の所管となっております。

続いて、12ページを御覧ください。

03、将来を見据えたファシリティマネジメントの推進です。

右側の13ページを御覧ください。

取組1、資産の適正化の推進ですが、指標である未利用等土地の適正化について、素案では財政局となっていた箇所について、原案では機構再編により行財政局及び総務局の所管となっております。

財政運営の説明は以上です。

最後に、14ページを御覧ください。

素案からの変更点のうち、総務局の関連項目が掲載されているページを抜粋しております。

総務局関連は、マーカーを引いた部分となります。説明内容と重複いたしますので、参考に後ほど御覧ください。

以上、市第1号議案横浜市中期計画2026～2029の策定について、総務局関連部分を御説明申し上げました。

- **大桑正貴主査** 説明が終わりましたので、質疑等に入ります。
- **井上さくら委員** 最初に、今御説明いただいた中の7ページ、医療・保健のところで黄色マーカーになっています。市大附属2病院・医学部等の再整備等の支援や検討に取り組みますと、これが素案から原案にかけて、緑色が追加された部分だから、素案のときにはこの市大附属2病院・医学部等の再整備という文言がなかったってことだね。これ市大附属ではないところに全部かかっていた流れだったわけですね。市立病院、中核病院、市立大学附属2病院等を基幹としてというところもこれ追加ですものね。

なぜ、特に市大2病院の再整備の件は、非常にちょっと現在地がよく分からないなと思ってましてね。それで、しかし素案からこの原案にあえてこの市大2病院の再整備のところを入れたというのは、どういう判断なんでしょうか。

- **近藤総務局長** 市大附属病院・医学部等の再整備事業につきましては、素案の段階では中期計画4年間の指標との関連性を考慮いたしまして記載のほうをしておりました。ただ、当該事業につきましては事業規模も大きく市民の皆様にとって重要なプロジェクト、そのようなことと御意見等もいただきまして、今回の原案におきまして、取組の方向性の中に記載することになりました。
- **松浦副市長** 私が去年まで政策経営局長やっていたので、少し去年の第4回市会定例会への常任委員会での経過を申し上げますと、素案のときに入っていなかったのですね。それを入れる議論の中で当時の総務局と政策経営で議論いたしまして、市大の病院の再整備の基本計画が遅れる可能性があるという話が素案のときに出てまいりました。そうした中で横浜市としては市大病院の再整備は重要案件として考えているので、我々は実は素案の方向性に記載をしたいという思いがあったのですが、当時の総務局の見解としては、基本計画も少し遅れているので、ちょっと記載のほうは待っていただけないかということで、素案のときには実は掲載しなかったのですね。

昨年の第4回定例会の政策計画でこの素案を説明した際に、去年のこのメンバーの方々に、いや、それはやっぱりおかしいんじゃないかと、横浜市中で重要な施策として市大病院の再整備を行っているんだったら、基本計画が遅れるにせよ、この方向性の中に明記するべきといった御指摘いただいて、またパブリックコメントでもそういった御意見もいただきましたので、素案から原案では載せたという経過でございます。詳細についてすみません、補足いたしました。

- **井上さくら委員** 分かりました。なるほど、それは非常に大きな事業なので、むしろなぜ触れていなかったのかなと素案のときに思ったわけです。それで、ただ、今基本計画は遅れる見込みだという話もあり、そもそも基本計画が遅れるもそうなんだけれども、基本計画の基は基本構想ですよ。名前は基本構想だったかな、そう、再整備構想ですよ。基本構想、基本計画の前に、まず再整備構想ですよ。ただ、この再整備構想は、まとめて根岸に移すという再整備構想ですよ。だけれども、それがまとめてではなくて分かれるんだということが、これも委員会などで発表されているけれども、再整備構想の書き直しにはなっ

いない。この辺がとても分かりづらいのですよ。

それで、では中期計画に書き込んでいて、ではこの中期の間に、この市大の2病院再整備については何をどこまでやるのですかね。

- **近藤総務局長** 中期計画4年間の中で令和8年度は事業費圧縮や事業手法等の検討、老朽化対策の検討のほうを行ってまいります。次の令和9年度は令和8年度の検討結果を基に、再整備事業の方向性を決定いたしまして、方向性に合わせた再整備基本計画、こちらのほうを検討していきたいと考えております。令和10年度に再整備基本計画を策定し、市民意見募集の実施を経て再整備基本計画の策定という流れで考えております。再整備基本計画策定後は、令和11年度から令和12年度にかけて設計・施工業者を選定するための再整備の実施計画、要求水準仕様書等を策定してまいりたいと考えております。
- **井上さくら委員** これは今では遅れる、延期した、当初言っていた基本計画案のタイミングとは違う、ずらした延期をした形のことを今おっしゃっているってことですね。
- **近藤総務局長** 延期した後の計画という形になります。
- **井上さくら委員** そうすると、私ちょっと理解が追いつかないんだけど、根本的に変わっているわけではないですか。2つ一緒に統合して根岸へ持っていくんだという話と、それから今の基本計画というのは、そうではないことを前提にした基本計画ですよ。
- **近藤総務局長** 再整備基本構想につきましては、令和3年3月に策定をいたしております。そのときには根岸地区のほうに病院も含めて医学部、そこに建築をするという形で構想のほうは組まれておりましたけれども、その後、病院へのアクセス等も考慮いたしまして、病院につきましては浦舟地区のほうに建設するという形で、計画のほうを進めていくという形で、今検討しているところでございます。
- **井上さくら委員** 実質、だから再整備構想は書き換えられてしまっているというか、しかし正式には再整備構想のままで、これだってコンセプトとか目的が違うわけではないですか。一体になって市大の病院と医学部と一体にすることのメリットをやる書いてある構想ですからね。ここでそんなにもう詳しいことやらないんだけど、その辺がちょっと不透明なまま中期計画にちゃんと書き込むということは、むしろそういったところの説明も含めて分かるようにしていただかなければいけないと思うのです。

もう一つは、そもそも再整備構想をつくったのが令和3年で、事業費が多分今大幅に上がっているんじゃないかと思います。この辺はどんなふうに見ているんでしょうか。

- **稲富市立大学等調整部長** 事業費に関しましては昨今の事業費、建築費の高騰、それから人件費の上昇等がございます。事業費の積算については今、委員おっしゃった再整備の構想には記載がなくて、その後の基本計画でお示しすると御説明さしあげていたところでございますので、そのもともとの事業費については、現時点ではまだ作成中ということでございます。

当初の令和2年、再整備構想をつくっていた際の建築単価、これ公表ベースですけれども、そういったところを見ますと、48万円程度の建築単価であると。現在の建築単価、またこれ公表ベースで病院の建築に関して見てみると、約2倍近くまで建築単価は上昇しておりますので、そういった意味では建築費の高騰に対する対応が今後の検討課題として大きく存在しているかなと認識しております。

- **井上さくら委員** そうなると、本当に大きな市大の側の負担と、それから横浜市のほうの負担とあるということも聞いていますし、大変なビッグプロジェクトであり事業も大きいので、ここにさらっと追加はしているんだけど、このまま進めていいのかというか、ということを恐らく基本計画が遅れるということも、

現状でなかなか大学のほうで出せないものというか、見通しが出せない部分もあって遅れているのではないかなと思います。

そうすると、本当にこの構想とか規模感とか、そういうことも含めて、一度ちゃんとコンセプトのところも含めて見直しをしなければいけないのではないかなと思うのですけれども、ここの書きぶりは、ちょっとそういった見直しというか、このままいくのか、そのところについての考え方というのはあるんでしょうか。

- **近藤総務局長** 先ほどこの中期計画の4年間で何をしていくのかという形で、令和8年度で御説明しましたが、事業費の圧縮、また事業手法ですね。こちらのほうこういった形にすべきかどうかということを含めて今年度検討していきたいと考えております。

- **井上さくら委員** ちょっとそれはでは別途、議論をきちんとこの委員会でも御提案いただいて、していければと思います。

それで、もう一つは、ちょっと局がいろいろまたがって、なかなかどこでやるんだろうと思っていましたが、やはりガバナンス室がここなので、昨日は市長のパワハラ問題の調査が進んでいる話ということがありました。それで、それだけではなくて、ちょうど今日下水道の使用料の話もありました。どうもそのガバナンスというのがせっかく今年度からガバナンス室と格上げをするんだけれども、今回これ総務局の今、御説明いただいた中にガバナンスとかコンプライアンスのところの記載がどこにありますか。

- **近藤総務局長** 行財政運営のうち、1の行政運営の冒頭、93ページになりますけれども、持続可能な行政運営の実現を支える基盤を強化するためコンプライアンスの推進と、下段になりますけれども、そちらのほうに明記をしております。

- **井上さくら委員** 今日説明してくださった、この資料ですか。

- **近藤総務局長** 本日の資料につきましては、主な変更点があったところを説明するという形になっておりますので、今日お配りした資料のほうには載せてはございません。

- **井上さくら委員** まず、主な変更点に入っていないことも問題ですし、それから元のところの記載も、ごめんなさい、もう一回おっしゃってくださる、何ページだったっけ。

- **近藤総務局長** 93ページになります。

- **井上さくら委員** これ本当にDXとか下のところに、このほかという感じで付け足し的に行政運営の基盤となる職員の意識改革やコンプライアンスの推進など様々な云々かんぬんという、いろいろなことがあるうちの一個に入ってしまったのですよ。これでいいのですか。

- **松浦副市長** 昨年、計画をつくってきた者としても、今、委員のお手元のほうに冊子全体というのが……。 (「はい、持っています」と呼ぶ者あり)

- **近藤総務局長** 16ページをお開きいただきますと、今回の新しい中期計画の体系がございます。この中で戦略や政策を明記していますけれども、この戦略としての取組、政策、それから横断的な取組、これやっていくに当たって、一番土台として横浜市役所組織としてしっかりやっていこうというところを、一番下のところに行政の基本方針に明記していること、それから財政ビジョンに掲げたこと、これをしっかり取り組みながら、政策を進めながら横断的な取組をやっていこうとしています。

この中でこの市役所の行政の基本方針の中にはコンプライアンスであったり、ガバナンスとか、実は令和4年度に、これは委員の皆様方に御説明して取り組んでいきますんで、その中でしっかりと取り組みながら、

先ほどの政策経営局でも申し上げましたけれども、さらに就業環境の向上という観点から取り組んでいこうと思っております。

同時に、また冊子の中でいいますと、93ページ、94ページになりますが、今、井上委員が言われた93ページの下段のほうに記載がありますけれども、94ページのほうに行政運営の基本方針として明記をしていることが抜粋として明記しています。しっかりと責任ある行政、指針である行政に向けてコンプライアンス、ガバナンスを発揮して取り組んでいこうという趣旨で、この中期計画を提案しますので、ぜひよろしくお願ひしたいと思います。

- **井上さくら委員** ほかのところで書いてあるからっていつて、そうすると、この中期計画は何なんだということになってしまうのですね。それで、特にほかのところに書いてありますというのは素案のときから書いてあったということですが、何度も申し上げてくどいと思われているとは分かっていますけれども、素案の発表の後に、市長のパワハラの問題の告発がありました。そして、それが市民の声からも大変どうなんだという指摘がたくさんあるということも、当然お分かりになっていると思う。

それを受けて、先ほど行財政局のほうでは聞いたのですけれども、それを受けてどこを変えたのっていつたら、職員の働きやすさというところについているのですね。全部そうです。そのパブリックコメントの市長のパワハラ問題、市役所の中がちゃんとそういうコンプライアンスちゃんとできているのかという趣旨の言葉も、全部働きやすさというところを変えましたとなっています。でも問題になっているのは市長の問題であり、そういう市長の下でのコンプライアンスというのはどうなっているのかということについて、これは新たに素案発表の後に大きく問われたとは思わなかったのでしょうか。

- **松浦副市長** 前提として、昨年の素案を出したときに、しっかりと横浜市として次の中期計画するに当たって、行政の基本方針でやはり財政ビジョンについては、市政の土台としてしっかりと取り組んでいく、これが計画の前提になっています。その上で、今回1月にあった状況について我々なりに、もともと土台としてしっかりと取り組んでいこうと考えていましたけれども、先ほどの政策経営・国際戦略局が行財政局で説明いたしましたけれども、ページでいうと93ページになりますか、今後の方向性のところで就業管理のさらなる向上、やっぱり横浜市の組織としてしっかりとさらに職員の方々が安心して元気よく市民のために働けるように、そのために就業関係、就業環境のさらなる向上に取り組んでいこうと思っています。

その中では昨日来、議論がありますけれども、特別職を含めた例えばハラスメントにおける手続については、現状が明確になっていないと思っていますので、条例化を含めて検討したいと考えております。

- **井上さくら委員** 1月以降、そのパブリックコメントの中で、市長のパワハラの問題についても多くの言及があるということは、市長には伝えましたか。
- **松浦副市長** 政策経営・国際戦略局が今回の議案提案に当たって、説明しています。
- **井上さくら委員** それに対して市長はどういう反応をされたの。
- **松浦副市長** これ全体としてパブリックコメントがあったことについて、我々が計画を今回、原案提案に当たってどういう修正をしようかという中に、今回のこの93ページまで説明しましたので、いろんな意見がある中で今回こういう対応を取らせてもらいたいって話をして、御了承いただいています。
- **井上さくら委員** ということは、市長は自らの告発されているパワハラの問題が、市民の市政不信を買っているということについて、その応答が職員の働きやすいという非常に抽象的な書き込みでしかないわけですよ、記載がね。市長は御自分のことを言われているのに、それでいいってことになったのですか。

- **松浦副市長** しっかり就業環境のさらなる向上に努めていこうということを我々が提案して、それで了承いただいています。
- **井上さくら委員** 市長からは、そのことについて例えばですよ、やっぱりコンプライアンスの問題、よりこれについてきちんと法令遵守だとか、横浜市としての姿勢を打ち出していこうということは全然なかったのですか。
- **松浦副市長** それ今、私のところで総括コンプライアンス責任者として、今回の調査結果はまだ出てきませんけれども、もう踏まえて取り組んでいきますんで、そこは私に任されていると思っております。
- **井上さくら委員** やっぱりまず市長が、自分事だと全く思っていないね。そして、今の話が本当だとすればですよ、ちゃんと市民のパブリックコメントでこれだけ市長の問題で、自分は横浜市民であるということが恥ずかしくて言いつらくなっているということまでいろいろ書かれているわけですよ。そういうことをこれ今、松浦副市長は市長にも報告したというお話だったけれども、それで結局それによって素案から原案の変更のところが、この職員の働きやすさという、全く人ごとみたいな感じの記載でいいということは、市長はやっぱり自分はパワハラはしていないというスタンスかもしれないけれども、少なくとも起こしていることによって、市民の不信を買っているということについて、あまりにも自覚がないのかなと。そのことについてやり取りが全くなかったんでしょうか。
- **松浦副市長** 今まさに第三者による調査で市長御自身も、そのヒアリングを受けて、また調査も進んでいますんで、市長自身なりにいろんなことを考えているんだろうなと思いますけれども、私からそのことを市長とは議論しておりません。
- **井上さくら委員** 第三者調査のことを聞いているのではないのです。中期計画の素案から原案を作成する過程において、市長が……ではごめんなさい、これ、すみません、資料請求させてもらいたいんだけど、中期計画の素案から原案のいろんなところを変更したり、修正したり、当然パブリックコメントの集計を踏まえてやっているわけですが、市長とどのようなやり取りや、この中期計画についてですよ。中期計画の原案策定の過程で市長とどのようなやり取りや、市長からの発言や指示なりがあったかということ、これの記録をいただきたい。
- **大桑正貴主査** 松浦副市長、ありますか。
- **松浦副市長** 政策経営局のほうに確認しないといけませんが、経営会議に諮っていますので、経営会議の資料をお出しできますんで、準備いたします。
- **大桑正貴主査** では、ただいま井上委員から資料要求の発言がございましたので、本件につきましては精査をした上で、ある部分について委員会資料として請求したいと思いますが、御異議ございませんか。
- （「異議なし」と呼ぶ者あり）
- **大桑正貴主査** 御異議ないものと認め、さよう取り扱わせていただきます。
- **井上さくら委員** 経営会議の今おっしゃったのは、ホームページに出ているレベルのものですか。
- **松浦副市長** ホームページ、私が確認できていませんで、すみません、なかなか答えられません。
- **井上さくら委員** ホームページに出すのは、ほとんど議事録はないです。概要とかいって、こういう提案があって、これ了承した。市長は出席した、していないというだけで、これは公表するものとしてそういう形態を取っているとは思いますが、そうではなくて経営会議であるならば、その中でどういう発言があったかって、逐次の議事録があって、そういう概要をつくっているんだと思うんで、そちらの議事録をい

ただきたい。

- **大桑正貴主査** 松浦副市長、ございますか。
- **松浦副市長** 議事録みたいのはつくっていませんで、議事要旨をまとめている段階だと思いますで、議事要旨ありましたら、出すようにいたします。
- **井上さくら委員** これ私は大変問題だと思っています。今おっしゃった議事要旨というのは、恐らくホームページに出ているもののことをおっしゃっている。では、その中で市長がどういう発言したかというのは全く分からないのですよ。ほかの案件もそうです。当然市長決裁でなければならないものがありますよね。そのときに市長はどういう考えを示したのか、あるいは示さなかったのかということを求めても、全く出てこない。

これは私は大変問題があると思う。一度、もう大分前ですけれども、山中市長が指示したものの一切の文書を出してくれて言ったことがあるのですよ。山中市長が指示したと言えるものについての公文書一切って請求したことがある。そのときに唯一出てきて、これしかないということで、たった1つの種類しか出てなかった。何かというと、防災本部でコロナとか、対策本部で最後は市長の指示というのが出るのですよね。それはもう書いてある、もう原稿に書いてある、そのとおり読んでいるだけなのです。その災害対策本部の指示というのは何枚か出てきました。でもそれ以外に山中市長の指示って言えるものって一つも公文書に残っていませんと言われた。

こういう状態でいいのか。ないならないとしても、例えばではこのことについてはどうなんだとか、これについてもうちょっと調べなさいよとか、そういうことがあるではないですか。あるいは、ここは修正をと。出せないものもあると思うから、それは例えば黒く塗ってもいいと思う。でもそもそもつくっていないと、これ問題だと思うのです。

- **松浦副市長** 重要な会議については議事要旨をつくるってことをルール化していますんで、所管課の中で判断をされて、さきの経営会議についても議事要旨については策定しているという状況です。
- **井上さくら委員** だからそれでいいですよと、今おっしゃったんですけども、これ私はよくないと思う。今回は特に市長のパワハラの問題で言動が直接問題になっていますけれども、そのほかには例えば政策決定であるとか、いろんな場面でそのときはもしかしたら政策形成の過程だから、オープンにできないこともあるかもしれない。でもやっぱ振り返って、あのときああいう判断はよかったね、あるいはここはもっとこうすべきだったね、トップはそのときどうしたんだろうというのはとても大事な記録でもあるし、振り返るための経験にもなるし、財産なのですね、行政という組織にとって。

だけれども、それを今、横浜市はないわけじゃないと思うのですよ、例えば市長を交えた会議ありますよね。市長報告とかの会議をやるではないですか。そのとき資料は出てくるけれども、議事録はないって毎回言われます。だけれども、つくっていないわけじゃない。恐らく口頭で何を言われたというメモはつくっているはずなのです。つくっていないですか。その市長を交えて会議をやったときに、市長が何を言ったかってメモ取らないですか。

- **松浦副市長** 私、特にメモ取りません。
- **井上さくら委員** 松浦副市長は取らなくても、全部頭の中で覚えていらっしゃるとして、そこに部長や課長や、課長は今、市長室入らないのか。部長も入っているとしてですよ。市長を交えた局長や市長を交えた重要な会議で、誰一人メモ取らないって、そういう会議やっているのですか。

- **松浦副市長** 繰り返しになりますけれども、市の中で重要な会議を行う場合には、しっかりと議事要旨をつくろうと徹底していますので、これについては我々これからも徹底したいと考えております。
- **井上さくら委員** 議事要旨つくるのは結構です。議事要旨をつくる前の直接言われたことを書いたものも、これは公文書です。公務であれば、たとえそれが手書きのメモであれ、スマホでちょっとメモったものであれ、公務でつくったものは公文書です。だからその議事要旨という形に最終的には議事要旨をつくるとしても、その手前に当然メモがあるはず。それを一切つくっていないと今まで横浜市は言い張っている。そんなわけあるわけないではないですか。そういう在り方は変えるべきだと思う。
- **大桑正貴主査** 井上委員、市第1号議案が少し遠くなっていますので、関連して議題としてお願いしたいと思います。その上で。
- **松浦副市長** 全く何もつくっていないというわけではなくて、情報公開請求あった場合には、つくっているものをお出ししていますので、そういう意味で我々なりに努力していると御理解ください。
- **井上さくら委員** これガバナンス、コンプライアンスに密接に関わっている問題です。改めていただきたい。要するに会議の記録についてつくっているはずだし、ないわけがないのに、それはないという運用しているということ自体をね。そうしないと、それがやっぱり秘密主義であったり、物事の隠蔽であったり、あるいは後から事実を修正するってことができるようになるわけです、今みたいな運用だと。だからこれは横浜市のコンプライアンス、ガバナンス、そして市民の市民目線、市民の信頼に関わることだから、中期計画の中にちらっとしかコンプライアンスって書いていないんだけど、そこに関わる問題として、その文書の管理、特に市長が関わる指示等に関しては重要なので、今後運用を改めていただきたい。要望で。
- **黒川勝委員** ちょっと確認なのですが、今の件、資料要求は結局するのかもしれないのか。
- **大桑正貴主査** 今しました。
- **黒川勝委員** 意味がないという話を。
- **井上さくら委員** 資料要求します。それで、市長ですから、あるものは出すとおっしゃったので、議事要旨ではなくてメモであっても、市長が今、中期の話だから、中期の中期計画の策定過程で、素案から原案と言わない、中期計画の策定過程において、市長と行った会議の記録で、それは要旨だけではなくて一切、要旨以外にも、その手前で書いたもの、メモ、そういうものも含めて全部資料請求します。
- **大桑正貴主査** では、委員長として、先ほど精査をした上で、あるものがないものがあると思いますので、そこは精査をした上で、あるものについてしっかりと今、井上委員から請求ございましたので、出していただきたいということで先ほど採決を採りましたので、出していただければと思います。お願いします。
- **黒川勝委員** 改めてなのですが、先ほどの市大病院の件なのですが、ちょっとやっぱり僕も理解がよく分かっていないのです。結局令和8年度は検討をするということなのですが、これまでの経緯の中で、先ほど井上委員からもお話しありましたとおり、当初は根岸に病院と医学部を持っていくという話であった。それが原案であったということで、それが病院は浦舟病院のほうに集約をして、医学部だけを根岸に残すという話になったという話も聞いていますけれども、その後、建築費の問題だったりですか、あと浦舟病院を営業しながら建て増し建て増し、建て替え建て替えみたいな形でやっていくのは、さらにまたコストがかかるから、非常に現実的ではないなんていう話を、金沢区にいとそういう話がいろいろと耳に入ってくるのです。

今現状はどの段階で止まっていて、令和8年度はどういうことを検討するのか。ゼロベースでまた改めて

検討するのか、今こういうところまで来ているんだけれども、それが現実的なものなのかどうかとか、あるいはそれにいろいろ肉づけをしていって、令和8年度は検討していって、令和9年度に基本計画の原案的なものが出てくるということなのか、そのあたりもう少し詳しく話して説明してください。

- **稲富市立大学等調整部長** 改めて今の経緯を御説明いたします。

令和2年に先ほどお話のありました基本構想が出されまして、そこでは根岸の一体計画と、その後、令和5年、常任委員会の中でお諮りしたのが、今、委員おっしゃっていただいたような浦舟に病院を持っていこうと。それは先ほど局長からお話ししましたが、基本構想で根岸に一体整備しようとしたというコンセプトを定めたのですけれども、その後、詳細な基本計画に向けて交通調査をかけました。その交通調査の中で山に上っていく際の信号とか、そういう交通のところで渋滞が発生するであろうということがあり、そこでの課題感、そういったところが解消できることがなかなか難しいという判断の中で、令和5年の常任委員会で基本構想の一体案を2つに分割するというのが御説明したところでございます。

その後、令和6年度、それから令和7年度、昨年度、ここについてはその分割案、浦舟に病院を、それから根岸に医学部をという、ある意味、御説明し直した立地のところを踏まえて、そこを前提として基本計画の詳細を詰めていったというのが、この2年間となります。それは現時点になっていまして、昨年の秋頃に、今2年間の延長という話も出ていましたけれども、昨今の物件費の高騰ですとか、あとは病院経営の厳しさ、そういったものもございます。

一方で診療報酬の改定、昨日ありましたけれども、そういうもろもろ総合的に勘案して、今後の基本計画の判断ということを見極めたいということの市大からの申出もありましたので、そういった状況を注視しながら、今年度は先ほど局長から申し上げた事業費圧縮のプランというものを並行して進めていくということになっております。それが現時点での計画となります。

- **黒川勝委員** その事業費圧縮のプランというのは、あくまでも根岸に医学部を置いて、浦舟を改築していくということが前提で事業費を圧縮していく、さらに事業費を圧縮していくという、そういう考え方ですか。

- **稲富市立大学等調整部長** おっしゃるとおりでございます。

- **黒川勝委員** それがあまり現実的ではないんじゃないかという声が、何か市大のほうからは漏れ聞こえてくるのですけれども、そのあたりはちょっとそこがあるんじゃないかなと思いますけれども、どうですか。

- **稲富市立大学等調整部長** 令和5年度に根岸一体案から浦舟の病院という案を御説明するに当たり、当然ながら当局だけという判断ではございませんで、市大との協議を経た上で当然、両者合意の上で御説明いたしておりますので、様々な御意見もしかしたらあるのかもしれませんが、組織として、当局とあと市大との協議の中で、その御説明を差し上げて今、進んでいるというのが現実、現状でございます。

- **黒川勝委員** 現実には医学部の学部が根岸にあって、病院が浦舟にあって、臨床に関しては根岸から浦舟まで行ったり来たりしなければいけないということの、それも現実的ではないなんていう声が漏れ聞こえてきているのですけれども、そういうところの調整は、ではついているという理解でよろしいのですか。

- **稲富市立大学等調整部長** 令和5年度の常任委員会の中で今、委員おっしゃったような課題感をまさにメリット、デメリットを整理する中のデメリットの部分として、今、委員おっしゃったのは臨床研究であったり、または医学部生の臨床実習のお話かと思っておりますけれども、そういったところについての意味、その検討というのは先ほど私が申し上げた協議の中に入っています。

そこへの解決策としては、例えばの話なのですが、これは確定したものではないのですが、その病院の中に実習、もしくは臨床研究のある意味、そのスペース、スペースというのは具体的に言うと学生の控室みたいなところであったり、そういったものを設けるとか、あとは、根岸と福浦の距離感は1キロなのですが、バスでいえばシャトルバスを走らせれば5分程度の距離ということもありますので、そういった解決策も模索しながら協議しながら、分割案ということになっております。様々な御意見、もしかしたらまだあるのかもしませんが、先ほどの繰り返しになりますけれども、組織と組織との協議の中では今、分割案の中で協議を進めているところでございます。

- **黒川勝委員** それと、あと2病院ということなので、福浦のほうの病院に関してはどういう形になるのか。市大病院としての形はなくなるにしても、例えばもう全部更地にして売却してしまうということもあるでしょうし、今ある施設をうまく活用して、どこかに売却をするということもあるでしょうし、あるいはほかの役割みたいなものがあるのであれば、例えばリハビリみたいなものに特化したような病院だったりだとか、あるいはそういった施設だったりだとか、そういうこともあると思うのです。それもやっぱり併せて計画をきちんと考えていっていただかないと、金沢区民の皆さんにとっては、やっぱり非常に心配事ではありますので、そのあたりはこれも令和8年度にきちんと考えてくださるという理解でよろしいですか。

- **稲富市立大学等調整部長** そちらの跡地の利用については、非常に重要なポイントでございます。令和2年度の再整備構想の中でも今後の検討課題として、現行2病院の跡地利用、この段階では現行2病院という表現ですが、現時点では福浦の跡地の利用についての方向性を、基本計画を定める際に公表していこうという記載もしているところでございます。

基本的には建物を横浜市、それから土地も横浜市に返ってくる。その後の利用というのは、基本的な考え方としては用途廃止施設の利活用ということで、ほかの大規模土地と同じような形で庁内横断的に検討を進めていくということは基本となりますけれども、これまでの経緯ということもございますし、地元の方々の思いもきつと強いものがあると思いますので、そういったことについては、ほかの土地もそうですけれども、地元の区役所であったりとか、そういったところのニーズのちゃんと吸い上げも行いながら、検討を進めていくという基本的な進め方をして、基本計画の際にはお示しできるよう調整を進めてまいりたいと思います。

- **黒川勝委員** そうすると、令和8年度中にはある程度、方向性や金沢に関しても見えてくるという理解でよろしいですか。
- **稲富市立大学等調整部長** 先ほどちょっと2年間の延期ということを申し上げたのですが、現時点で基本計画の策定年度は令和10年としている状況になります。今年度の取組については、先ほど申し上げた事業費圧縮とか、現行の物価高騰等に対して現実的なプランに落とし込むための検討を今年度と来年度行っていく。それから、それを踏まえて令和10年度に基本計画をまとめていくという段取りになっておりますので、その令和10年度の際にお示しできるよう、調整を進めていくという趣旨でお話しさしあげました。
- **黒川勝委員** ぜひ今、お話しありましたとおり、しっかり地元の声も聞いてください。あと横浜市大全体の中で位置づけというものがあると思いますので、福浦の病院が新しい病院を造るための財源として売り払われて、それがそのお金になるということだと、金沢の人たちはやっぱり黙っちゃいけないかなと思いますので、そのあたりのところは十分に御検討ください。

あと、やっぱり現場の声を何かあまり聞いていないような気がします。現場の人たちはやっぱり根岸に医学部があって、離れたところに病院があってなんていうのは現実的ではないという声が、僕なんかのところ

にはやっぱりいまだに聞こえてきていますんで、そういった声をどうやったら解消できるのかということをしちんと考えていただきたいということ。あとそれがやっぱり最終的には横浜市大医学部、そして医学部病院のステータスだったり、ブランドだったり、地位だったり、そういうランク的なことも含めて、そういうところにも関わってくると思うのですね。

今の横浜市大病院の医学部というのは、全国の公立の医学部の病院の皆さんが、ぜひ研修に行きたいとか、ぜひインターンに行きたいとかという殺到する、そういう病院だ、そういう地位を今、保っていると我々聞いていますんで、それがそうやって使い勝手の悪い病院になってしまうことによって、横浜市大病院の人气がなくなってしまうということだったりとか、ほかの公立病院から横浜市大病院に行きたいと思ってくれているような人たちが来てくれなくなってしまうということになるのがやっぱり一番困る話だと思います。

そういう意味では、やっぱり公立の医学部の病院の中でも都会に近いところにあって、多くの医学部の学生さんたちが目指してくるような病院に引き続きなってもらうためには、どういう病院になっていくのがふさわしいのかということ踏まえた中で、計画をしちんと立てていただきたいなと思いますので、よろしくお願いいたします。

- **近藤総務局長** 本当に貴重な意見、ありがとうございます。今いただいた御意見しっかり受け止めまして、市大とも丁寧に協議をして基本計画、しっかり策定に向けて進めていきたいと考えております。ありがとうございます。
- **黒川勝委員** あと、先ほどの議論でもあったのですが、この11ページのところになりますけれども、未収債権額というのが190億円あって、先ほどの四千何百万円というのもきっと入っているんだろうなと思うのですが、これもう少し細かい内訳をちょっと資料として見せていただけたら、ありがたいなと思うのですが、資料要求でございます。
- **大桑正貴主査** 近藤局長、用意できますか。
- **近藤総務局長** 資料要求を承りましたので、御用意いたします。
- **大桑正貴主査** ただいま黒川委員より資料要求がございますので、本件につきましては委員会として要求資料として御異議ございませんか。
(「異議なし」と呼ぶ者あり)
- **大桑正貴主査** 御異議なしと認めて、さよう取り扱わせていただきます。
黒川委員、以上でよろしいですか。
- **黒川勝委員** ざっとどんな内訳になるかというだけでも、少し分かれば教えていただけますか。
時間もないからいいです。
- **大桑正貴主査** では、後ほど資料でいただければと思います。
- **横山正人委員** 私も市大の2病院について伺いたいと思うのですが、昨年の当委員会でこの中期を議論した際に、この2病院の扱いが入っていなかったもので、これ入れるべきではないかと、こう申し上げました。入れていただいてありがとうございます。この2病院の問題、今、先ほどの質疑でも2年間延長してもらいたいと、こういう申出があったと、こういうことなのですが、結局これ2年間待ったところで改善する見込みというのはあるのですかね。
- **稲富市立大学等調整部長** お答え申し上げますけれども、なかなか先行き、そんなに楽観できるものでは

当然ないわけで、大学病院については7割から8割が赤字という厳しい現実がございます。一方で、先ほど申し上げたとおり、昨日、診療報酬の改定がなされていて、今回の改定は特に物価高騰と、あと人件費の上昇、さらに言うところ、ちょっとどちらかというと診療報酬の改定から遅れていた病院の報酬の点数がかなり上昇しております。特に市大関係の急性期であったり、特定機能病院の点数が大幅に改善されているという実態がございます。こちらが令和8年度決算であったり、令和9年度決算に現れてくると。

国のほうは引き続き、物価高騰については診療報酬の改定に反映させていくみたいな議論をしていきたいということも併せて言っております。これが病院の経営の状況ですし、もう少しちょっとお話しすると、病院の実態、附属病院とセンター病院については、まだ赤字ではあるところではありますが、令和6年度決算かなり13億円の経営改善と、これは受動的なものではなくて、主体的に取り組んでいった手術件数の増ですとか、2次救急の受入れとか、様々な工夫を病院長主導で行った結果ということで、令和7年度決算もう少しで出ますし、その状況も見たいと思いますし、さらに診療報酬が改定された令和8年度実績も見ていきたいと思います。

もう少しお話しすると、大学については、なかなか授業料が固定されている中での改善というものについては難しいところではございますけれども、大学改善の経営改善のプログラムを同時に行っていて、法人全体としての経営改善に鋭意取り組んでいっているというのが現状です。ただ、楽観はできないと思っておりますので、状況は注視してまいりたいと思います。

- **横山正人委員** 今、御説明いただいたのですが、私、昨年2病院行かせていただきました。それぞれ病院長からお話聞きました。改善に向けての取組のお話も伺いました。実際私が病院に行った理由というのは、またちょっと別にあったのですけれども、むしろ私が目的としていたことではなく経営の問題だとか、特にセンター病院の救急救命センターの問題だとか、そういったところが逆に主になってしまったんだけれども、ただ、両病院長からのお話を伺ってみると、非常に経営に対して取り組んでいらっしゃるし、意欲的だし、私はこのお二人にしっかり任せるべきだなという感想を実は持ったのです。

ただ、とはいえども診療報酬の改定はあったけれども、これ結局この2病院の建て替えの問題というのは、一体では誰がこれを負担するんだという問題になるわけですよ。大学だけではこれできないという判断があったから、2年間猶予してくれということなんだけれども、そうすると、では横浜市が費用負担できるのかという、それだけのことを、一説には1500億円ぐらいかかるというものに対して、本当に負担ができるのかなとも思うのです。

実はせんだって私、東北大学のお話を伺いまして、くしだ委員、藤崎委員、こがゆ委員も御一緒に伺ったんだけれども、僕やっぱり目からうろこだったのは、大学が地方創生の拠点にならなければならないと。なおかつ大学が民間のいわゆる産官学と言われているけれども、民間のいわゆる産業と一体となって、いわゆるお金を稼ぐ、こういう視点を持った大学経営をしなければならないんだというふうな話を聞きました。

私は翻ってみて、この横浜市立大学が、いわゆるそういう視点で大学経営やっているのかなという疑問ももちろん湧いたんだけれども、せっかくこの大学をこれ再整備、いわゆる病院を再整備していくということになれば、もちろん医学部の移転もあるし、研究分野もそうだし治療もそうだしね。こういった分野に対して、まさに地方創生の核になるような、いわゆる建て替え計画、移転計画という視点も持つべきではないかなと思うのですが、いかがですか。

- **稲富市立大学等調整部長** まちづくりの視点というキーワードでいただいたので、その視点でお答えし

ますと、根岸の住宅に関しては6月末、先日報道あったとおりですけれども、根岸のまちづくりということで、そのまちづくりのある意味、現時点では医学部が文教地区の中心施設になろうかという位置づけであろうかと思いますが、また南区に今、福浦、浦舟の病院については、そのまちづくりと連動して何ができるのかということも当然ながらの検討課題となろうかと思います。それが現時点での立地を予定している場所とのまちづくりの連動は必要だと考えておりますし、その点に関しては、一緒に検討している都市整備局のほうともきちんと協議しながら、何を検討の項目としてやっていかなければいけないのかというところについては、しっかりと考えてまいりたいと考えております。

東北大学のお話があったと思うのですね。東北大学については国際卓越研究大学という認定制度、国から今、現時点では最初の認定ということで、2年前に認定されていて、相当巨額の研究費が投下されているということは承知をしております。単年度で100億円を超える規模の研究費がそこには投下されておりまして、相当な意味、施設整備であったり、人材の獲得であったりとかということも含めて、また産業に対する連携みたいなところもかなり力強くできるんだらうなと思っております。そこについては先進事例として学んでいかなければいけないこと多々あると思います。

さらに申し上げますと、市大に関しては、1年前にJ-PEAKSということで、こちら地域の研究の拠点、日本の各地にその拠点ができるわけなので、その一角を担うということで、横浜市大病院も相当な努力の中でJ-PEAKSを獲得して、公立大学では大阪公立大学と2校しかないという中で、研究費は東北大学とはかなり規模感的には小さなものかもしれないのですが、そこを有効に活用して社会連携ということで取組を進めるということで聞いております。

そういった意味では産業との連携、スタートアップの関係とか、社会連携については東北大学さんの事例も研究、勉強いたしながら進めていくべきところかなと考えております。

- **横山正人委員** おっしゃるとおりで、規模感はやっぱり全然違うのですよ。だけれども、そのコンセプトをどう取り込むかという発想が私は必要ではないかなと、こう思うのですね。

実はこれまたまの一致なのかもしれないのですが、私の地元の昭和医科大学の藤が丘病院も、これ建て替えなのですよ。横浜市が都市計画決定を変更してまで、この建て替えの準備をしていたんだけど、昨今の社会的情勢で日延べしなければならぬ。約2年ぐらい延期せざるを得ないと、こういうような状況なのですね。全くこも同じです。では2年待ったからといって状況が好転するかといったら、非常に厳しい。これ全くこれ市大の2病院と同じなのですね。

私の市大2病院の問題というのは2点あると思ってしまして、この2年待ったからといって好転しない。ではそのときに一体どうなるのかということなのですよ。2年待ったけれども、やっぱり策は浮かびませんでした。これでは話にならないのですね。だとしたら、今から横浜市の本体がスキームはもう変えて、いろんなことを考えながら、今、この場では私申し上げられないけれども、接触のときにはいろんなお話をしましたが、様々なことを考慮に入れながら、既存の発想にとらわれることなく、いろんなプランを練っていく必要が私はあるのではないかなと、その準備をやっぱりこの2年間、横浜市本体がやっていなければならないと思うんだけど、いかがですか。

- **稲富市立大学等調整部長** 事前に委員からお話しいただいているところは承知をしております。全国の事例の中で先進事例といいますか、様々な全国の事情の中で病院経営をまさに継続的に安定的に進めていく様々な手法が取られていることは承知をしております、そこについては総務局の中だけで検討がし得るも

のではないということは承知しています。

医療計画全体を取りまとめている医療局とも、そこら辺の情報共有をしながら、そこは私どもの立場としては、先ほど申し上げたとおり令和8年度の事業費圧縮であったり、工期の工夫であったり、事業手法の工夫であったり、今のこの病院の建て替えの課題感として出発点としては老朽化ですとか狭隘化とか、市民の安全な医療提供が継続的にできないという課題感から出発していますので、この機能を止めるわけにはいかないという大前提の下で進めています。この機能をどのように維持できるのかということの一つの大きな手法の御提示だと認識しておりますので、そこについては引き続き他都市も含めて研究してまいりたいと思います。ありがとうございます。

- **横山正人委員** 平場ではそう答えざるを得ないな。いわゆる万が一のときのためにしっかりと検討、研究を重ねていただきたいと、こう思います。

あと、もう1点は、先ほども少し触れましたけれども、救急棟なのですね。これは待ったなしです。この三次救急を担っているわけだから、ここが機能なくなると、まさに市民の命に関わる問題なわけですよ。私も現場見せていただいて、雨漏りがしていたりとか、本当にこれが大学の附属病院の救急棟なのかなと思えてしまうような状況でした。これについてはもう早急に手を打たなければならないと思うのですが、いかがでしょうか。

- **稲富市立大学等調整部長** 委員おっしゃるとおりでございまして、センター病院の救急棟は市大病院の中で最も古いということで、ただ、最も古いにもかかわらず、ある意味、市民の皆様にとっては最も重要な施設ということで、というのは高度救急救命センター、市内に唯一の救命センターが入っているということがあります。そういった意味で救急患者については、委員おっしゃった三次救急の特に重篤な方がそこには運ばれて搬送されてくるという病院ですので、そこのある意味、老朽化対策というのは待ったなしで、まさに最優先でなっております。

再整備について検討を今重ねていますけれども、同時に常任委員会のほうにも御報告しているとおり、救急棟の電気施設、電気設備については、まさにICUであったり、そういう救命センターの機能が電気設備が駄目になってしまったら、もうその段階でおしまいですので、そういった意味で、電気設備については最優先で現在、工事を進めて、今年度、その工事は完了するということに予定しておりますので、そういった意味で優先順位をつけて、再整備だから先延ばしではなくて、本当にやらなければいけないところについては、優先順位を高めて対処していくという方向でやっておりますので、よろしくお願いします。

- **横山正人委員** いずれにしても、今私から申し上げたこの2つの問題、2病院の建て替えの問題と救命救急棟、これしっかりとやっていただくように要望しておきたいと思います。

- **稲富市立大学等調整部長** ちょっと補足の関係で。今、電気工事については受変電設備ということで、ちょっと詳細申し上げますと、センター病院の本館から高压ケーブルを引いて、本館経由で高压電気を救急棟に引いていると。それを受け止める受変電設備、これを今年度工事し切るというのを今、私、そういう趣旨で申し上げまして、さらにその救急棟の中でさらに細かな配電盤というものがあったり、現場にさらに配電盤が存在していて、もう電気設備のかなり複雑な状態が病院施設そのものということもありますので、そういった意味で今年度は受変電設備、その後の展開として配電盤現場盤というものについて工事をしていくということで考えておりますので、ちょっと詳細を補足いたしました。

- **大桑正貴主査** 他に御発言もないようですので、本件についてはこの程度にとどめます。

以上で総務局関係の分科会の審査は終了いたしました。

本日の分科会の審査は全て終了いたしました。冒頭で申し上げましたとおり、分科会報告書につきましては、私が質問項目を取りまとめた上で、基本計画特別委員会委員長宛てに提出をいたします。

----- ◇ -----

◎ 閉会宣告

○ 大桑正貴主査 本日の議題は全て終了いたしましたので、分科会を閉会とします。

閉会時刻 午後 5 時59分

速報版