

審議会等の会議結果報告		
1. 会 議 名	令和7年度第1回松阪市行財政改革推進委員会	
2. 開 催 日 時	令和7年10月28日（火）10時00分～11時40分	
3. 開 催 場 所	松阪市役所本庁舎議会棟 理事者控室	
4. 出席者氏名	委 員	中畑 裕之（委員長） 水谷 勝美（副委員長） 中北 直子 松浦 信男 村田 善清
	事務局	中井 弘明 デジタル未来戦略局長 兼市政改革課長 新田 浩隆 市政改革課行革 DX 担当主幹兼 行革 DX 係長 田中 慎也 市政改革課施設マネジメント係主幹 兼係長 奥田 葵 市政改革課行革 DX 係主任 吉田 晴賀 市政改革課行革 DX 係員
	行財政改革 推進チーム	林 典亜 経営企画課長 三村 幸也 情報システム課長 世古 元志 地域づくり連携課長 松井 祐介 総務課長 中尾 珠巳 財務課長兼松阪市土地開発公社業務 管理課長 橋本 尚由 人材育成担当参事兼職員課長事務取 扱兼パーパス担当
5. 公開及び非公開	公 開	
6. 傍 聴 者 数	0 名	
7. 担 当	松阪市企画振興部デジタル未来戦略局市政改革課 TFL 0598-53-4363 FAX 0598-25-0825 e-mail shisei.div@city.matsusaka.mie.jp	

協議事項・議事録 別紙

令和 7 年度 第 1 回松阪市行財政改革推進委員会 議事録

と き：令和 7 年 10 月 28 日（火）10 時 00 分～11 時 40 分

と ころ：松阪市役所本庁舎議会棟 理事者控室

出 席 者：中畑裕之（委員長）、水谷勝美（副委員長）、中北直子、松浦信男、村田善清

事 務 局：デジタル未来戦略局長兼市政改革課長 中井弘明、市政改革課行革 DX 担当主

幹兼行革 DX 係長 新田浩隆、市政改革課施設マネジメント係主幹兼係長 田中

慎也、市政改革課行革 DX 係主任 奥田葵、市政改革課行革 DX 係員 吉田晴賀

推進チーム：経営企画課長 林典亜、情報システム課長 三村幸也、地域づくり連携課長 世

古元志、総務課長 松井祐介、財務課長兼松阪市土地開発公社業務管理課長 中

尾珠巳、人材育成担当参事兼職員課長事務取扱兼パーパス担当 橋本尚由

傍 聴 者：0 名

事 項：1. 松阪市の行財政改革の取組について

2. 松阪市公共施設等総合管理計画について

3. その他

（10 時 00 分開始）

事務局

ただいまから、令和 7 年度第 1 回「松阪市行財政改革推進委員会」を開催する。

事務局

本日はご出席いただきお礼申し上げます。また日ごろより、本市の行政運営に関して、何かとご協力をいただいていることを、重ねてお礼申し上げます。

企画振興部デジタル未来戦略局長兼市政改革課長をしている中井である。本来であれば、企画振興部長よりご挨拶を申し上げるところだが、別会議で失礼しているため、代わりに私からご挨拶申し上げます。

自治体を取り巻く環境は、非常に厳しい状態になっている。どの自治体もそうだが、人口減少、少子化、高齢化といったこと、特に昨今は、物価高騰や人件費の上昇で財政に大きく影響を与えてきているという認識をしている。

それに加え、デジタルの活用や、南海トラフ、集中豪雨への備え、地域の活性化など、行政が同時並行的に色々解決していかなければならないこと、取り組んでいけなければならぬことが、山積みになってきていると思う。

そういった中で、継続的に行政を運営していくには、行財政改革というものが一つの大きな取組になると思っている。

今、松阪市では様々な取り組みをすすめ、直近では、この10月1日から窓口の受付時間を変更させていただいた。市民の方には一部ご迷惑をおかけする部分もあるが、働き方改革の一環ということで、見直しをさせていただいたところである。

空いた時間については、今の業務の見直し、色々なことに活用する時間とし、さらに行財政改革に取り組んでいきたいと考えている。

本日の議題にも一部入っているが、公共施設マネジメントという部分については、昨年度も少しご紹介させていただいた、小学校は8校が3校に集約をすること、市民病院は来年4月から指定管理が始まることについても、様々な取組の一つである。

施設マネジメントの関係で、公共施設等総合管理計画を作っているが、策定から10年を経過し、ちょうど今年見直しの時期になってきている。今の段階では、皆様にお示しをするというところまではきていないが、まとまってきたら皆様のご意見をお聞きするような場も設けさせていただければと考えているため、よろしくお願いしたい。

本日は市の取組についてご説明をさせていただきたいと思うので、忌憚のないご意見をいただければと思う。よろしくお願いします。

事務局

本委員会の資料の確認は、お手元にお配りしたタブレット端末にてお願いします。

事務局

ここからの進行は、中畑委員長にお願いしたい。よろしくお願いします。

委員（中畑委員長）

委員長を務めさせていただく、中畑である。本日は本当にお忙しい中、委員の皆様には、行財政改革推進委員会にご参加いただき感謝申し上げます。行財政改革は、市民から見ると色んなものが切り捨てられていく、下がっていくというイメージを持たれることもあるため、先ほど事務局がお話されたように、取組の確認ということに加えて、委員の皆様から市民にとってもより良い行財政改革になるよう、ご意見、ご提案をいただきたいと思いますので、よろしくお願い申し上げます。

本日の会議の終了は 12 時を目途に議事を遂行させていただく。円滑な運営にご協力をよろしくお願いする。

1. 松阪市の行財政改革の取組について

委員長

では、事項 1 を開始する。松阪市の行財政改革の取組について、事務局の説明をお願いします。

事務局

『松阪市行財政改革推進方針 2021』アクションプラン（令和 6 年度取組結果及び令和 7 年取組）について説明。

DX に関する取組が進んできた。マイナンバーカードの交付率が令和 6 年度末で 90.69%、マイナンバーカードの保有率は、78.3%となっている。これを背景に、オンライン申請ができる業務を昨年度末で 151 手続き、令和 6 年度は 240 手続きまで数を拡大させた。マイナンバーカードを活用したコンビニ交付も約 3 割程度、窓口に来ずに住民票や所得証明書を取られるという時代になってきている。

遠隔窓口システムを導入した。振興局と本庁をテレビ電話でつなぎ、振興局に来た市民の方を、本庁の職員が直接対応している。特に税務部門に関しては、これを活用し、税の担当を振興局から引きあげるという取り組みをしたところ、令和 6 年度は 734 人の市民の方が遠隔窓口システムを利用した。

RPA の導入も進めており、業務にもよるが PC の単純な作業に RPA を導入し、昨年度は時間外 1,022 時間程度削減に寄与した。一部ではあるが、紹介させていただく。

詳細については、資料の 1-2、1-3 がそれぞれの細かい内容になっている。そちらもご参照いただけたらと思う。説明は以上。

委員長

事務局の説明に対し、委員から質問や意見等あればお願いします。

委員

重点項目Ⅰ．前例にとらわれない事務・事業の見直しの一番下、安定した財源基盤の

確保、令和6年のふるさと納税の返礼品の品目は松阪牛があると思うが、どのようなものか。

事務局

返礼品であれば、色々ある。サラダ油が人気である。お茶もある。松阪市の場合はお肉がメインで、年末の納税ギリギリのタイミングで、いくらまで寄付すると控除額がちょうど有利であるなど、計算もされていると思う。松阪牛はブランドとしてあるので、寄付金額のかなりの部分を占めていると聞いている。担当課としては、それ以外の産品も納税していただくだけでなく、商品のPRにもなるため、新しい商品の掘り起こしをしている。出品数も令和5年度は799品、令和6年度は923品まで増えてきた。お肉、お米、加工品、お茶、菓子など、だいたいのはあると思う。

委員

鈴鹿か四日市で松阪肉を返礼品として出品していたとテレビで見た。松阪市はどうなっているのかと思った。

事務局

返礼品として使えるものは、国の決めている制約もあるため、生産しているもの、販売店があるなどで、出品することができる。以前、他市が松阪肉を取り扱うことに関して、どうなのかというご意見もあった。出品できないことはないようだ。

委員

いくらぐらいの松阪肉が出品されているのか。

事務局

一番出ているのは、松阪牛すき焼き（600g）で3万円のものが一番人気である。

委員

3万円というと、だいたい2万円ぐらいの寄付か。

事務局

3万円の寄付金額のうち、原価は3割以内とされている。お得感が出るような工夫をさせていただいたうえで、それは守るようにしている。

委員

重点項目Ⅱの公共料金振替サービスの中の例で、電話、ガス、ケーブルテレビとあるが、これは市民の方がそれぞれのところへ納めるものを市が仲買している仕組みか。

事務局

市役所として、使用した水道や電気、ケーブルテレビの使用量の支払いについてである。松阪市役所として、お支払いする際の手法として、一般家庭では口座引き落としが当たり前だが、行政は法的な制約が色々あり、基本的には請求書をいただいて、1枚1枚伝票を切って会計処理するというのが旧来のやり方だが、それがシステムの的にもできるようになったということで導入した。

委員

同様に、令和7年度の取組も市が使った料金についての支払いか。

事務局

そうである。

委員

コミセン化について説明をお願いしたい。

事務局

地域の方が、より地域活動ができるように、公民館・地区市民センターという施設を一括でコミュニティセンターに変えていくことである。公民館については、社会教育法の制限があるが、その部分も解消して、地域活動により重点を置いて取り組む、センターを変えていくということである。これを令和8年度に一括して、43の地域をセンター化していくということである。

委員

行政が関わっていた部分を民間に託すということか。

事務局

松阪市の住民自治協議会は小学校単位で組織を作っていることがそもそもの始まりである。住民自治協議会は、主体的に地域の課題や地域の活性化にご活躍いただく組織として作った。その組織が活動する拠点となる施設が必要だったため、従来からある市民センターや公民館を利用する。公民館については、社会教育法の網がかかっており、一部活動に制限がかかる場合があったため、今回見直しを行い、全ての市民センターや

公民館をコミュニティセンターという位置づけにし、地域の方がより主体的に、かつ自由に活用していただける環境を整えるためにコミュニティセンター化を進めている。出来れば、可能な地域は、住民自治協議会が指定管理者となり、施設の管理、維持を含めて運営していただけると、行政も職員配置を見直せるというメリットが出てくる。

委員

ふるさと納税はこれから先細っていくというか、国のほうも提案を変えていくように、丸めていくように思うため気になっている。増やしていけるのだろうか。また、デジタルの部分で国のシステムも使っていないといけないと思うが、進捗はどうか。ナッジとあるが、商品券の販売は具体的にどんなことをされたのか。過年度資料の図面等、様々なデータの保存先はどこなのか。

事務局

まずは、ふるさと納税の部分ですが、委員長がおっしゃったとおり、ふるさと納税のポイント付与、産地偽装のことが問題になっていたと思う。担当者が本日不在のため、細かい見通しは説明しかねる。この制度については、都会へ行かれた方がふるさとに対して志をもったご寄付をいただく、それに対しての返礼品という位置づけ。行政によるネットショッピングじゃないのかという批判の声もあると認識している。それぞれの自治体が知恵を出して色々創意工夫をしている取組であるため、過剰なことがあると国の規制がかかることもある。どの自治体もチャンスの機会は同じだと思うため、総務省の見解の中で可能な限り、市の PR として積極的に取り組んでいく。

住民情報システムの標準化（税情報、住民情報）は、国のガバメントクラウドへ接続している。これについては、情報システム課の担当課長より説明する。

事務局

令和 3 年に標準化法が制定され、標準システムを使っていきなさいという方針が出された。それに向かって、松阪市は標準システムにしていくものが 20 業務ある。18 業務については、今年度の 9 月中にシステムを標準化した。このシステムを使ってサービスを行っている。残りの 2 業務についても 2 月末までに標準化する。国が定める 3 月までに標準化されたものを使っていく、期限には間に合う見込みである。

事務局

システム開発が難しく令和 8 年までに標準化が難しいという自治体もあるが、松阪は日立系列のシステムを活用しており、順調に今年度内にできる見込みである。他の自治体では令和 8 年度に食い込んでいくようなお話を聞いている。メーカーによる影響があるとのこと。

委員

効率化が進むところはあるか。

事務局

標準化されるため、仕事の仕方が変わることでの効率化で市民へのサービス向上につながる。帳票が全国で統一されるので、市民の方がどこに行っても分かりやすくなる。

事務局

ナッジについては、経営企画課でチームの総括をしている。商品券は、商工政策課からチラシを作ってくれないかという依頼があり、ナッジのチームで広告を考えた。何とか販売率を 80%に上げたい、市役所のほかの郵送物と差別化したい、引換券は苦情が多いため、少なくしたい、銀行・振興局での販売にて差をなくしたいというオーダーがあった。同調効果を使って「約 8 割の世帯がご利用いただいています」という文言を入れる、日付の中に「私の購入予定日」という文言を入れる、こども向けの塗り絵コーナーを入れる等を行い、チラシを作成した。販売率は過去 2 番目で 82.2%、前回より 1.5% 上昇した。特設窓口（休日に市役所にて販売）をアピールしたところ、2.1% 上昇した。かなり効果があったのではないかなと思う。

事務局

デジタル化した図面の保存の場所については、担当課に確認しなければいけない部分ではあるが、松阪市の専用ファイルサーバーか各課が購入した外部記憶装置に保存していると思う。

委員

防災の観点から考えると、全データが市役所にあるのはリスクがある。どこにデータを置くのか検討いただきたい。

事務局

庁内のファイルサーバーに保存した場合は、クラウドではないが、データセンターに保存されているので、災害で市役所が何かあってもデータを紛失することはない。外付けのハードディスクだと、災害時にデータ紛失の恐れがある。

委員

電子化が進むと、津市のホームページが閲覧できなかったように、サイバーテロの可能性はある。セキュリティ強化は以前から進化しているか。

事務局

基幹的な資産管理についてはインターネットにつながらない環境のため、直接のサーバー攻撃はない仕組みである。インターネットを使う際には、画面転送というパソコンからデータを直接取り扱わない仕組みになっている。直接大事な資産を盗み取られるようなサーバー攻撃はない。実際にはインターネットを使う環境があるため、セキュリティシステムを多様に入れながら、24 時間 365 日セキュリティシステムの監視を業者にお願いしている。以上の観点からセキュリティ対策については対応している。

事務局

行政の情報システムというのは、3 層分離で運用している。住民情報、戸籍、税情報は、インターネットからは分離された環境で運用されているので、基本的に外部から侵入されることはない。普段の業務で使用する書類作成などのシステムに関しては、LGWAN という環境で行政だけで組まれているネットサービスなので、基本的には外部から侵入することはできない。インターネットは、一般家庭で使うようなかたちではなく、仮想空間で使っており、インターネット側からのリスクは減らしている。ホームページ自体はインターネット上にあるため、攻撃されてダウンする可能性がある。セキュリティを常にかけているが、悪質なものがあれば限界はある。

委員長

では、以上で事項 1 を終了する。

2. 松阪市公共施設等総合管理計画について

委員長

では、事項 2 を開始する。松阪市公共施設等総合管理計画について、事務局の説明をお願いします。

事務局

「松阪市公共施設等総合管理計画」の今年度改定作業について説明。

委員長

事務局の説明に対し、委員から質問や意見等あればお願いします。

委員

今後の取組について、市民病院の指定管理者制度導入について、救急機能はもうなく

なるのか。

事務局

基本的には、松阪中央病院や済生会で急性期の対応をしていただく。回復期の病院へ移行したとしても入院されている方への医療行為は必要である。これからの市民病院の運営については、地域ケア病床が中心ではあるが、一定の診療は残っていく。他の地域の医療機関との兼ね合いも含め見直していく。すぐに無くなるというわけではない。

委員

地域包括ケアに機能転換するということは、老人ホーム化するということか。

事務局

治療して回復期に移行したが自宅に戻れない方をケアしていく病院である。松阪地域では三大病院があるが、急性期のほうでは人口減少もあり、需要が減ってきている。一方で回復期を主とする病院は、地域全体でみると不足しているため、公益的に行政が補完していく。急性期は民間で賄える見込みがある。バランスを見ながら役割分担をしていく中での機能転換である。

委員

市民病院で働いている方の身分について、今は市役所職員だが、済生会が指定管理者になると民間企業の職員になる。職員の動向や希望はどうなっているのか。

事務局

最新の情報は把握していないが、これからは済生会の雇用になるため、夏に基本給・賞与・子育て支援制度などを済生会と調整し、今の水準を引き継ぐ形で調整をした。手当については、まだ確定できていないところが一部ある。処遇関係に関しては、年内には確定する予定であるため、職員へ処遇が提示された段階で、意向調査をさせていただく。済生会へ移行される方がどの程度いるのか確認をして、今後を組み立てていく。市役所へ戻る職員もいれば、他の病院へ転職する方もいるかもしれない。年末年始にかけて、済生会へ再就職される方がどのくらいいるのかが見えてくる。

委員

老朽化した市営住宅の住み替えというところで、老朽化した市営住宅は廃止するという方向性かと思うが、今まで市営住宅に住んでいた方は、民間の賃貸住宅に住まわれることになる。高齢者の方は入居拒否されたりする場合がある。市営住宅を解体するのであれば、支援的な部分を決めて道筋を作ってもらえるといい。

休校となる学校の跡地は、地域の人からすると避難場所である。指定管理になってしまった場合、避難するときはどこに行けばいいのかという意見が出てくると思う。避難場所として、この先どのようにしていくのか示してほしい。今廃校となった場合、10年20年後には耐震化も問題になってくるので考え方をどうされるのか。プロジェクトチームもあると思うが、地域の住民に対して市としての対応や考え方を示されると安心されるのではないかな。

事務局

市営住宅については、平成26年に「市営住宅のあり方検討」を行った。市内の民間住宅に空き家が多いなか、公が市営住宅を建設して供給する必要があるのかどうか議論を行った。老朽化した市営住宅にお住まいの方については、新しい市営住宅は建せずに、住み替えをしていただくように方針に沿った取組をしている。現状では、古い市営住宅にお住まいの方は、新しい部類の市営住宅に空きがあれば住み替えの案内を進めているが、民間住宅に引っ越したいという方もいる。その方の引っ越し費用や引っ越してから3年間の家賃の差額を補填している。今は平屋建ての古い市営住宅を解体しているが、次の4階建ての鉄筋も20年もすれば老朽化する。そういったときに民間をどのように活用していくのか、その時点で空き家がどれくらいあるのか。市が民間住宅を借り上げて市営住宅にする手法もある。今後、担当部局が検討していく。

旧小学校の跡地利用については、市長も同じ考えだが、基本的には南海トラフが想定されるため、避難所の機能は残していきたいと考えている。いつ来るかわからない災害のために、電気、水道を常に使えるようにしておくのは非効率である。災害時に避難所として活用することを前提としながらも、平時に他の目的に有効に活用できないかと考えている。地域で使ってもらふこと、民間企業が事業を行うために活用いただくことも選択肢としてあると思う。平時の光熱費が無駄にならないように、施設管理もしていただけることを期待しつつ、災害時には避難所として機能する方策を具体的に検討したい。

委員

放課後児童クラブの指定管理制度の導入というところで、指定管理者が運営する放課後児童クラブを作る、作らないを考えるということか。

事務局

この43クラブについては、施設は市が建設しているものがほとんどである。運営は保護者会がほぼ担っており、市は保護者会に対して補助金を出している。保護者の負担が大きいので、民間事業者（福祉法人など）が指定管理者となって、保護者に代わって

運営していただく。市の直営の放課後児童クラブとなるため、市から指定管理料をお支払いし、運営をしていただく。全部が指定管理となればいいが、保育料もバラバラであるため、市の運営として統一化していく。その調整も踏まえ検討委員会も立ち上げている。

委員

全ての放課後児童クラブの指定管理制度導入は何年を想定しているのか。

事務局

一同に指定管理導入は難しいため、段階的に行っていく予定。担い手になってくれる人がいるのか、保育料の水準はどのくらいが妥当なのか調整をしていかないといけない。

保育料は多少上がる可能性はある。今の保護者会はボランティアでクラブ運営に関わってもらっている部分もあり保育料が少し安くなっているが、委託に出せば、手間はかからないが費用はかかるので、そのあたりのバランスをどうしていくのか試算していかなければいけない。

委員

今はすべて市の施設のクラブしかないのか。民間の施設を使ってやっているところはないのか。

事務局

民間の施設を借り上げて使っている施設も一部ある。完全に民間が生業でやっている放課後児童クラブも市内にある。市が補助をしている放課後児童クラブは、保育基準が決められており、宿題は行ってもいいが、勉強は教えられない。民間だと勉強を売りにこどもを預かることもできるが、市の場合は学業のために放課後児童クラブを運営していない。

委員

小学校の統合もうまくやっていて素晴らしいと思った。

事務局

統合、効率化するために進めたことではなく、子供の教育環境という視点で教育委員会は説明をしている。複式学級のようになっている学校での生活が、先々の社会生活へ影響することを懸念している。一定の児童数がある環境下で、集団生活をしながら学業、体験をしてほしい。見出しにもあるとおり、再編活性化というところで地域にご理解い

ただき、来年 4 月から運営ができる。

委員

多気町は人口減なのに統合する保育園、小学校にお金をかけて新設している。町民から批判の声もなく、市民意識、行政意識が低い。こういったものを見ると、さすが松阪市と感心しました。多気町は実際ある校舎を利活用するという視点が欠けている。

事務局

地域感情の部分もあれば、既存校舎の耐用年数の兼ね合いもある。老朽化した施設、小学校ばかりであれば、新設や一部改築することが選択肢として入ってくると思う。松阪市の場合は、耐用年数がある校舎があるため、それを出来る限り利用することで、地域の方にもご理解いただけたと思う。

委員

学校統合は教育委員会が進めていると思うが、小学校区で住民自治協議会を立ち上げているのに、住民自治協議会だけほりっばなしになっている。小学校が統合ということは、住民も高齢化し若い人がいなくなるため、住民自治協議会の運営ができなくなる。嬉野は 20 年前に小学校を統合しているが、52~53 軒 85 人の地区、高齢者だけで自治会を立ち上げている。近くに違う自治会があるが、現状一緒になるのは難しい。小学校の統合をするときに住民自治協議会のことも考えてくれると嬉しい。

事務局

小学校はかつて地域のコミュニティの拠点、核となっていたため、住民自治協議会は小学校区と整理されてきた。小学校が統合されると、新しいコミュニティの拠点が違うエリアになってくる。例えば、西黒部の住民協が朝見に統合されたとしても、新しい学校に愛着が沸くには時間がかかる。新しいコミュニティが新しい学校を中心に形成されてきたときに、既存の住民自治協議会はどういう括りであれば、活動が維持しやすくなるのかといったところが非常に大切かと思う。統合されたからすぐにというわけではないが、いただいた意見を踏まえて考えていく必要がある。

委員

学校が統合すると、PTA や学校行事も新しい学校区になってしまう。残っている住民自治協議会は若い方にお手伝いしていただくことが難しくなる。今までは歩いて通えるということで、母親・父親も勤められたが、スクールバスで送り迎えになると、送迎が必要なため、母親が常勤で働くことが難しくなる。若い人たちは小学校の近くへ家を建てて移動していくため、高齢者が残る。統合の際に、教育委員会にも話をしたが、状況

は場所ごとに違うということだった。住民自治協議会からするとものすごく気になる。

事務局

今回統合させていただく学校についても、小学校区単位で放課後児童クラブが整備されている。放課後児童クラブがすぐに集約されるわけでもないため、当面は旧学校区の放課後児童クラブで運用する。先々統合されていくため、新しい学校ができて、住民感情、コミュニティの形成がどういう形態、単位で出来上がっていくのかを見ながら、検討をする必要があると思う。

委員長

では、以上で事項2を終了する。

3. その他

委員長

今回このように資料を作ってもらったため、市民にも周知をお願いしたい。市民の中には色々と削減されたなど、不都合に思われる方もいるかもしれないため、丁寧に周知をお願いしたい。2年間の前年度比較で資料を作っていたが、職員も見られるようにすると思う。

事務局

今年、公共施設等総合管理計画の10年目の見直しを進めている。時期は未定ですが、もしタイミングが合えば、案ができた段階で皆様に新しい計画のご意見をいただける場を設けられたらと思っている。2回目の行財政改革推進委員会を開催する想定をしいるので、その際にご協力をお願いしたい。

委員長

それでは、本日の議事は以上となる。事務局にお返しします。

事務局

ありがとうございました。以上をもちまして、委員会を終了します。

以上