

第9回 静岡市社会の大きな力と知を活かした根拠と共感に基づく市政変革研究会 会議録	
開催日時	令和8年3月19日(木) 9:30~12:00
開催場所	静岡市役所 新館8階 市長公室 及びWEB(ZOOM)
出席者	青木成樹委員、朝比奈一郎委員、芦川敏洋委員、内田晴久委員、黒石匡昭委員、酒井敏委員、神成淳司委員、谷明人委員(WEB)、橋本正洋会長、山岸祐己委員
欠席者	池田恵子委員、高尾真紀子委員、水谷洋一委員、森川高行委員
要旨	<p><b>【次第1 開会】</b></p> <p><b>【次第2 会長挨拶】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次第に沿って、各分科会からこれまでの進捗と来年度の取組について報告を行う。</li> <li>・ 委員からの意見を踏まえ、各分科会で議論を進めていただきたい。</li> </ul> <p><b>【次第3 事務局説明(本日の進め方等について)】</b> <b>資料1</b> 事務局から、資料1に基づき、「本日の研究会の進め方」及び「第5次静岡市総合計画の策定」について説明した。</p> <p><b>【次第4 分科会進捗報告】</b> <b>資料2-1~2-9</b> (分科会職員から資料に沿って説明後、質疑応答)</p> <p>(1) デジタル行政  <b>＜山岸委員＞</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市民から見たときにランディングページがどこになるのか気になっている。市民にわかりやすい導線が見えるとよい。</li> <li>・ 浜松市の「Graffer スマート申請」、「Graffer 窓口予約」導入事例を踏まえ、静岡市でも既に導入している「Graffer 手続きガイド」をどこまで拡張していくのか今後相談していきたい。</li> <li>・ また、このようなオンライン申請をどれくらいの人が利用するのが疑問である。マイナンバーカードの発行自体は進み、マイナンバーカードを利活用した自治体サービスの普及率は上がっているものの、実利用率は別の話であるため、市のオンライン申請の利用率についてもさらに調査が必要である。</li> </ul> <p><b>＜神成委員＞</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市役所の主たるもののデジタル化は順調に進んでいる。</li> <li>・ 統合データ基盤ができたため、今後は新しい業務フローや利用率の向上など、ドラスティックに研究していくべきである。</li> <li>・ 窓口業務のデジタル化などは粛々と進めていただければよい。</li> </ul> <p><b>＜橋本会長＞</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次世代行政サービスとはどのようなイメージか。</li> </ul>

≪神成委員≫

- ・ 例えば、新清水庁舎において、日常の運営と緊急時の対応をどのように連携できるか。
- ・ 窓口をラインごとに分ける必要は必ずしもなく、ある程度一本化してワンストップでできるものもあるのではないか。
- ・ 新清水庁舎ができることを踏まえ、自治体職員が減ることも前提とした行政のあり方について改めて考えて行くべきではないか。

≪内田委員≫

- ・ 窓口の一本化について、業務によっては縦割りの傾向がある。横の情報共有といった視点も新しい体制では考えていったらよいのではないか。

≪神成委員≫

- ・ 縦割りが実施されてきた主要因として、業務ごとに、それぞれの専門的な知見が必要とされていることがあったが、A Iがあれば、専門性がある職員がやる必要はなくなる可能性がある。
- ・ 横ぐしという概念そのものが古くなってきている。縦横という括りではなく、新しいサービスのあり方を検討していきたい。

≪朝比奈委員≫

- ・ A Iの導入について、現状と今後についてどのような議論があったか。

≪神成委員≫

- ・ DX推進課を中心に、市のルールや基盤を整えているところであり、職員がA Iを利用できる環境が整備されてきている。
- ・ 今度は、単に今の業務を改善に役立つA Iだけでなく、手続きや業務フローなどに役立つA Iを研究していきたい。

(2) 持続可能な食

≪神成委員≫

- ・ 社会が変わっていく中で、卸売市場や給食センターはその変化に対応できていない。人口減少社会を踏まえると、今までのやり方をそのまま踏襲するのでは持たないことは明らか。
- ・ 他地区（九州・四国）の卸売市場を視察してきたが、それぞれ参考となった。
- ・ 今年度の取り組みで課題と方向性が見えてきたので、来年度はより具体的に進めていくことが求められる。

≪黒石委員≫

- ・ 東京都などの市場は地方の市場との全体最適をしなければならないが、これまでしてこなかった歴史がある。
- ・ 食に関する物流業界は分断が激しく、エリア毎で機能がバラバラで、全体集約をしないとけない。
- ・ 加えて、2025年物流労働者規制問題があり、2026年度から罰則がはじまることもあり、危機感をもって考えなければいけない。これまでのルールが前提ではない世界になっている中で、新しい構造の在り方にトライしていけるとよい。

≪市長≫

- ・ 静岡市は、中央卸売市場も学校給食センターも両方とも自分たちで運営・供給している。規模も適していて、静岡市は業界関係者が大体見えている。巻き込んでいければ静岡市なら変えられると感じている。静岡市を変えられれば、世の中に広がっていくと感じている。委員の皆様には、ご支援をいただくようよろしくお願いいたします。

≪橋本会長≫

- ・ 給食の殺菌技術は規制もあると思うがどうか。

≪神成委員≫

- ・ Far-UVC（遠紫外線）は、殺菌効果もありながら、目に入っても危険性がない波長域である。
- ・ 理化学研究所と連携しながら進めており、一定の効果は検証された。規制への対応については、関係省庁とも連携して、進めていきたい。市場全体の衛生を高めることは非常に価値があるので、市場にもこの技術を使用できるよう検討していきたい。

(3) 地域幸福度

≪黒石委員≫

- ・ 別紙1の「デジタル生活」が少し上がったのみでほとんど変わりはなかった。
- ・ 清水区が明らかに優位ではない方になっており、重要な参考情報として市の施策に活かしていくべきである。
- ・ コストや手間をなるべくかけず、現状を把握しながら今後の施策にどう活かしていくのか。縦割り横割りを打破して、強いリーダーシップのもと進めてほしい。

≪高尾委員≫

- ・ 当日資料内、コメントのとおり

≪山岸委員≫

- ・ 回答者の属性として、性別・区・家族構成等で点数の付け方、いわゆる点数分布に差が出ている。
- ・ 点数のつけ方として、全体傾向と近いところが「駿河区」「女性」で、加えて「家族と同居(配偶者,子ども)」「家族と同居(配偶者のみ)」などが市の中心的な点数のつけ方になっている。そこから少し外れたところで厳しめの点数の付け方になるのが、「葵区」「清水区」「男性」「社会人」「家族と同居(子どものみ)」。このように細かな属性による差異もあるため、情報共有をしていきたい。

≪橋本会長≫

- ・ 30代の男性が低いことや清水区が全体として低いことは、行政としても注視していく必要がある。

#### (4) 人口減少

##### ≪山岸委員≫

- ・ 転出の部分に関しては、年収によって市内に残れるかどうかというフィルタリングがはたしている可能性があることを既に報告済み。市の調査の分析においては、結婚・出産・家の購入といったライフステージの変化と思われるタイミングで年収が異様に変化することが分かっている。
- ・ 職業による制約も転出には関連していると考えられ、その対策として出てきたのがデジタル人材。本来であれば高度IT人材くらいがふさわしい。こういう人は移住なき転職もできる。IT技術が高い人材を育成しないといけない。
- ・ 静岡市は、現状高校入試までは、理数系と情報系の倍率が高いが、その後そのあたりの人材がほぼ出て行ったきり戻ってこないという懸念がある。例えば浜松市は有名企業を筆頭に理数系情報系の一貫したキャリアパスが見えるため、優秀な人材が出て行ったとしても戻ってくる可能性がある程度あると考えられる。

##### ≪青木委員≫

- ・ 産業構造分科会のアンケートの中で目立つのが、人口減少が人手不足につながっている分野が多いということ。人手不足が景気循環的なものではなく構造的なものとなっており年々厳しくなるため、経済分野に限らず、どう対策していくかは重要である。
- ・ 人手不足分野については、産業分野については、市の戦略分野（コンテンツ、海洋、模型等）に加え、エッセンシャルワーク分野が想定できる。その中で、技術やITなど他の手段で解決できない領域が静岡の新たな産業になる可能性も考えられるのではないかと。今後新しいテーマとして検討していったらどうか。

##### ≪朝比奈委員≫

- ・ 様々な自治体の調査に参画してきたが、住む場所の移動は基本的にライフステージの変化に伴って生じている。それぞれにどうインセンティブをつけるかが1つの基本的対策となる。
- ・ テレワークの研究は大事で、いろんな自治体がいっぱい施設を用意していて、静岡市はこれからキャッチアップしていくところと理解している。他自治体以上の付加価値をつけていくかが鍵になる。
- ・ 政府も「まち→ひと→しごと」という順で言っていたが、まちの魅力の向上やコミュニティ形成など楽しい・活躍している人が見えるなど、まちの魅力が見えると就職にもつながる。そういった付加価値の向上が大事になる。
- ・ 「転職なき移住」という言葉が適切かどうかについては問題提起した。静岡で楽しく暮らしたいとして、例えば、練馬区で働いていた人が港区のテレワークOKの企業に転職して静岡に住みたいなのも考えられる。どういうペルソナに焦点をあてて、それぞれに刺さる政策とするかが今後大事になる。

##### ≪橋本会長≫

- ・ 転職なき移住については、橋本研究室で市と共同研究して成果をお示しているところであるが、地域の魅力がなければダメというのはそのとおりである。
- ・ 人口が減少している構造の詳細が徐々に分かってきた中で、テレワークなどをできるよ

うにすることや、新しい産業（デジタル・海洋など）を起こすことなど、どうやって静岡を選んでもらうか。

- ・ そういう意味でこの分科会は市の行政の縮図にもなっているので、引き続き精力的に研究・検討していきたい。
- ・ 来年度は人口減少対策係もできるので、他の分科会や他の部局も含めて連携していきたい。

《市長》

- ・ デジタル人材もそうだが、青木委員のお話のとおり、強烈な人手不足になることが見えており、2025年と2050年を比較すると、生産年齢人口が34%減少するとなっている。そのため、生産性そのものをあげないといけない。デジタル系で上げることもあるが、例えば、中小企業の工場を新しくしたいのに土地がなく諦めるということもあるので、産業政策全体を様々な面でみないといけない。デジタル系の人材育成も重要であるが、AIも発展していく中で、エッセンシャルワークも重要になるので、そういったところの生産性をどのように上げていくかなど、人口減少対策は総合的な研究が必要と思っている。引き続きご指導いただきたい。

#### （5）産業構造

《青木委員》

- ・ 地域プロジェクトの経済効果については、産業連関表を用い、現在の産業構造の中でどのような分野の生産・雇用増をもたらすか、という伝統的な手法に加え、将来の静岡市の社会経済にどのような影響を与えるかについての分析手法を検討していく必要がある。

《朝比奈委員》

- ・ 3点申し上げたい。1つ目は市長のお話にもあったとおり、企業展開を増やしていくためにボトルネックとなっているのは土地の部分なのでそこをどうするか。典型的に工業団地みたいなものを整備していくことや、廃校に企業に進出してもらうことなど、空き家バンクも、居住だけでなく、IT拠点とするような見せ方とか、ボトルネックの制約をどう超えていくのかがメインになる。
- ・ 2つ目は、人材。量としての観点も必要だが、質としての人材。企業が新しい学科を作って、即戦力を育てて採用していく事例もある。静岡市は学校も多いため、そういった連携の可能性も検討する必要がある。
- ・ 3つ目は、国の政策との連携。国は今、地域未来投資、危機管理投資を進める中で、国家戦略的な企業や都道府県単位レベルの地域企業、地場企業と3つに分け、特に中小企業については、売上高100億円を目指すプロジェクトもやっている。そういったところと連携しつつ施策を導入するなど、アンテナを高く持って連携していくことも大事。
- ・ 雇用インパクトでみると、大企業の方が多いものの、地域の勢いのバロメーターという意味で、スタートアップは大事。浜松市の例など、政令市でうまくいっている部分もあるが、どれだけ上場しているか、ユニコーンが生まれているのかな、解像度を上げて見るとなかなか厳しいところがある。スタートアップをどう育成していくのかも産業構造を考える上で大事である。

《芦川委員》

- ・ アンケート調査に関するクロス分析や追跡調査などがまだ不十分であり、補強しながらやっていきたい。
- ・ 朝比奈委員のお話にもあったが、スタートアップエコシステムにも関心があり、地域の人材や企業、資金、知見が有機的に結びつき、投資の連鎖が活発になるような仕組みが理想としてあるが、なかなか難しい。地域を構成する企業、ベンチャーやスタートアップなど、考え方などを整理してヒントにつながればよいと考えている。
- ・ スタートアップの関係で、名古屋の「STATION Ai」に行ってきた。たいへん賑わっており、600社ほどのスタートアップ企業と400社のパートナー企業がいる。スタートアップ企業が一通りすべてやるのは難しいが、シーズやビジネスモデルを売り込んで既存企業が自社の事業を魅力アップするために連携するという事例が成り立っている。スタートアップとの出会いの場として、年間2,000件くらいのマッチングがあると言う。それがそのまま静岡に使えるとは限らないが、エキスを静岡市にも入れていきたい。

#### 《谷委員》

- ・ アンケート調査もこれまでかなり実施してきたが、インタビューなど引き続き分析をしていただきたい。
- ・ 産業構造は行政の中では高難度な分野であり、国でも失われた30、40年というが、国も世界のダイナミックな動向についていけなかったという反省も関係者の中ではある。
- ・ 市の行政として、市民生活、企業の構造、産業構造を変えられる可能性があるのではないかと感じた。来年度以降、この取組を次のステップにつなげていってくれることを期待している。

#### 《橋本会長》

- ・ 静岡の産業構造がどうなっていて、どこを押すとうまく流れていくかということが分科会の目標である。
- ・ スタートアップも含め現状を整理して前に進めたい。
- ・ 今回アンケートをまとめてデータが出てきており、これを分析することで今後の方向性も出てくる。
- ・ スタートアップは他の分科会では取り上げていないため、ここでスタートアップ政策についてもレビューできればと考えている。

#### (6) 新共助社会

##### 《橋本会長》

- ・ 新共助社会というのは、コミュニティを作るのに重要だと思うが、理想的な共助社会の姿は議論しているか。

##### 《分科会》

- ・ 人口減少、人口構造という観点からみると、今後一人暮らし世帯や、特に高齢の方が増えていく中で、どう見守っていくかが課題と捉えている。現状、主には自治会の方が見守りをしてくれているが、自治会への加入率の減少などで維持できなくなっている。市が自治会を頼りすぎていることもあるため、双方の役割を整理していく必要がある。

##### 《橋本会長》

- ・ 場合によっては自治会へのアンケートなど、実際どう思っているのか、自治会長だけでなく、住民の意識を確認する必要がある。

#### 《朝比奈委員》

- ・ 新共助という概念は人口減少社会の中での共助の在り方だと思うが、ペットの活用の議論はあるか。特に高齢者になると自分が育てても、死後・施設入所後の受け入れ先が問題ということもあり、行政での受け入れの斡旋などペットとの共生について議論はあるか。

#### 《分科会》

- ・ ペットについては、これまで分科会では議論してはいない。

### (7) 市民の声を聴くシステム

#### 《黒石委員》

- ・ 先ほどの新共助社会と重なるが、政令市はだいたいこのような感じであり、大上段で自助共助公助の見直しと言いながら、目指すべきビジョンが明確に市民に届いておらず、市民からは市役所は遠い存在と感じられている。特徴的な一般市や町などは市長副市長が現場におりてきていて、そのレベル感が政令市とはちがう。
- ・ 熊本市では、この距離感に問題意識を強く持ち、若手職員のエースをまず現場におろして、どれだけ地域住民とコミュニケーションしてくるか、地域自治会と連携するかをやっている。都道府県・政令市はどうしても市民との距離感がひらいてしまう。ウェブでのアプローチがよく見られるアプローチだが、もっと距離感をつめる方法はないのか、検討はあったか。

#### 《分科会》

- ・ 新しい手法としてウェブやデジタルプラットフォームの検討をしていたが、それができて市との距離感が解決できるかはまだ検討ができていない。まずは市民に親近感や信頼をもってもらうという点で、市民の声への回答や情報開示など、市の考えなどをきちんと伝えていくことを検討してきた。その次のステージはまだ検討できていない。

#### 《市長》

- ・ この分野はつくづく思うが、科学的・分析的でない。例えば、n数の問題があるが、70万人いる中で、どれだけの人からどれだけのを聴いて、どの層からどう聴いたら市民の声を聴いたことになるのかということがない。
- ・ パブリックコメントや、附属機関の委員会に市民委員を入れるなどでやったふりになっている。委員会に市民委員を2人入れて、それが市民の声を聴いたことになるのか。その市民委員が市民の声を代表しているとも限らない。しかし、それで市民の声を聴いたことになっている。
- ・ 全体的に何をやると市民の声を聴いたことになるのか分析もできていない。もう少し科学的にやっていく必要がある。そのような科学的な方法があるのではないかと考えているがいかがか。

#### 《黒石委員》

- ・ 市長と同じ問題意識であるが、行政のやったふりというのが多すぎて距離感が広がってしまっているため、それを縮める必要がある。
- ・ 全員に聞いてみようというような、距離を縮めていく施策をいろいろトライするしかないと考えている。何かよい方法がないか今後も検討していきたい。

#### 《朝比奈委員》

- ・ 科学的とまでは言えないが、無作為抽出で市民を選抜し、依頼していくなどのやり方は考えられる。
- ・ そういう手法や調査は蓄積されており、例えば三鷹市は市民参画についての歴史があり、研究してもいいのではないか。
- ・ ウェブアンケートなどは設問数を工夫して安く実施することもできるため、学者をうまく使っていけるとよいと感じた。

#### 《橋本会長》

- ・ 引き続き先進事例を調べていく。
- ・ 「伝える手段を知らなかった」は広報等の施策の問題である。
- ・ 科学的なパブリックコメントや住民の意識調査の在り方は、分科会で深掘りして勉強していただきたい。
- ・ 行政サービスの問題なので、来年度新しくできる次世代行政サービス分科会とも委員を重複させるなど連携してやっていきたい。

### (8) 都市・交通

#### 《山岸委員》

- ・ 全体として実直かつ確実に進んでいる。
- ・ グリス口には実際に乗車したが、図のとおり手動介入が多い。予想外の挙動に不安を覚える可能性が危惧される。
- ・ スタンドアローンで走行させるのは非常に難しい現状であり、インフラ整備も含めて検討しなければならない。
- ・ AI オンデマンド交通は特にスポンサー枠の部分で話題性があると考えられる。ただ、例えば個人事業主目線だと、5つの協賛金プランのうち、複数事業所を想定したものは選ばれにくいなど、結果として特定のプランに偏ってしまう状況も考えられるため、この部分のデザインは一緒に検討していきたい。

#### 《橋本会長》

- ・ 人口減少問題として、住みやすい街ということが重要であり、オンデマンドも自動運転もさらに検討して行ってほしい。

### (9) 脱炭素社会

#### 《内田委員》

- ・ GX、温室効果ガスの削減については、別紙1のとおり延長線上でいくかはわからない。延長すればというだけの見掛けの資料である。クレジット化は大切な取り組みのひとつである。温室効果ガスの削減をお金に結び付け

ていくものであるが非常に算出が難しい。国の制度においても複雑な算出の仕組みが検討されているようである。静岡市は森林吸収分を組み入れるなど、特色あるクレジット制度構築を目指していると評価されているが、国の制度との整合性を上手く図っていく必要がある。

- ・ 国の制度としての排出権取引が今後義務化されていく中で、年間10万トン以上の温室効果ガスを排出する企業がGX-ETSでは対象となるが、市内にはそれに含まれる企業もあり、市の制度との関わりを明確化していく必要がある。
- ・ 基本的には色々な経済活動の中で、単位経済活動、例えば100万円の売り上げに必要なエネルギーや資源の消費量を減らしていけるように、例えば、サービスといった鉱物資源やエネルギー消費がより少ない、形のない付加価値の部分をより大きくしていかなければいけない。
- ・ 新しい技術を取り込んでいくことも含め、将来計画をより定量的に積み上げていくことは大変な作業であるが期待している。

#### ≪橋本会長≫

- ・ 産業の分野によって、やりにくいところと調整がきくところとあると思うので、企業のニーズとのマッチングと紐づけして、もう少し精緻な検討をして戦略的なアプローチが必要である。科学的なアプローチをとってもらって、全体として進めてほしい。
- ・ クレジット化は国と連携取りながらやってほしい。

#### (10) その他

#### ≪酒井委員≫

- ・ 静岡に住んでいる方はなかなか気づかないが、ある意味クリエイティブだとずっと言っている。先日シンポジウムで話を聞いたが、そういう認識が広がってきたと感じている。
- ・ 本日の話を聞いて、こういったある種の文化が、こういう問題と裏腹でもあり、あまり表面的に効率化をやってしまうと、静岡のいいところを殺してしまうのではないということが気になっている。
- ・ 人口減少もそうだが、住んで楽しくないと人は来てもらえない。そういうところを見ながら考えていく必要がある。

#### 【次第5 会長総括コメント】

- ・ 市長は科学的なエビデンスに基づき、適切な手を打っている。
- ・ 各分科会の調査・研究によりこれまでわかっていなかったことが、だんだんとわかってきており、個別具体的な課題も浮き彫りになってきている。
- ・ 委員の皆さまのご指導もあり、具体的な対応も進んでいる。
- ・ 人口減少や人手不足、土地不足など様々な課題に対し、行政全体として取組を進めていくための手助けとなるよう、今後も研究会としてご指導いただきたい。

#### 【次第6 市長コメント】

- ・ 委員の皆さまには、日頃からの確なご指導をいただき、感謝申し上げたい。
- ・ 具体的な取組の提案もいただき、ずいぶん進んできた。
- ・ ご指導のおかげで市職員も課題に対して表面だけでなく、構造的に分析する癖がついてきた。原因が分かればどのように解決できるかを考えることができる。
- ・ スタートアップも進んできており、高校生・大学生も起業ができるようになってきた。

- ・ 探究的学習の効果と思われるが、高校生・大学生の地域貢献に対する意識も高い。
- ・ 酒井委員のご発言のとおり、このまちにいたら面白い、夢や希望も叶うように思ってもらえれば住んでもらえる、そのように少しずつ変わってきている。
- ・ 分科会からの報告にもあったとおり、市に話をしても聞いてもらえないということも改善されてきている。これは大きな効果であり、市職員一人ひとりが現場で対応できるようになってきたということ。
- ・ 研究会のテーマである大きな社会の力が動くという、良い方向に変わってきているため、委員の皆さまには、今後も引き続きご指導いただきたい。

**【次第7 事務局説明（次年度の市政変革研究会について）】**

事務局から、資料3に基づき、「次年度以降の市政変革研究会」について説明した。

**【次第8 閉会】**

以上