

令和4年度 第4回長野市行政改革推進審議会 議事録（概要）

日 時：令和4年10月18日（火）午後2時から午後3時40分まで

場 所：長野市役所第一庁舎4階 会議室141（Web会議）

出席者：委 員「会議室」 普世会長、宇賀田委員、寺澤委員、西脇委員

「Web」 阿部副会長、浅井委員、小林委員、中谷委員、真野委員

事務局 池田総務部長

〈総務課〉 返町課長、山口主幹、鈴木係長

≪資料≫

資料1 第八次長野市行政改革大綱（案）と第七次大綱との対照資料

資料2 第八次長野市行政改革大綱（案）

資料3 今後のスケジュール（予定）

1 開 会

2 会長あいさつ

3 議 事

第八次長野市行政改革大綱（案）について

（事務局）

資料1、資料3について説明

（質疑応答）

1 行政改革大綱 （1）行政改革のあゆみ について（P1）

（真野委員）文章が長い気がする。前段は削除して第七次大綱のあたりから記載すれば良いのではないかと。

（事務局）ご意見を参考に短い内容にさせていただきたい。

なお、参考資料としてこれまでの経過を後ろのページに記載する予定である。

（寺澤委員）文章のつながりに「また」が多く内容が分かりにくくなってしまうため、短く見直すに当たり、このような点も注意してほしい。

1 行政改革大綱 （2）本市を取り巻く現状と課題について（P2、P3）

（宇賀田委員）ア（下から6行目）加えて、そのコロナウイルス感染症を契機とした社会経済や生活様式の大きな変化の中で、在宅ワークなどが広がり、居住地や勤務場所に縛られない働き方が広がっていると記載されているが、その対応についての記載がない。例えば、少子高齢社会に対応した後に、コロナを契機として人口増に取り組むなどの記載があっても

良いと思った。

(寺澤委員) ア 1段落目に少子・高齢化の加速、生産年齢人口の減少によって財政に大きな影響を与えていくことが懸念されるとあるが、3段落目にも生産年齢人口の減少の記載があり、違う結果も予想されるとなっているので、この部分はまとめて記載しても良いのではないか。

1段落目に財政にも大きな影響を与えてくることがと言っているのに、既に影響与えているのではないかと思う。影響を与えていますと記載した方が分かりやすいのではないか。

4段落目に一方、という書き出しがあるが、一方に対する元の記載がない。具体的には、幅広い分野での施策を展開していますに対応した前段がない。この部分が必要なのか検討してほしい。

(真野委員) ア 人口減少と少子化については、すごいインパクトを与えることである。実際に長野市の人口を考えると、2015年の約38万人に対して、2040年には約32万人となり、6万人減少する状況と言われている。この厳しい状況を分かりやすくするため、数字を記載した方が良いと思う。それ以外には、ライフスタイルの変化や多様性、そのようなところも大きな変化だと思っている。

ウ DXへの取組とあるが、DXの変化である。社会の変化として、デジタルトランスフォーメーションが起り、産業がどんどん変わっているということではないか。また、SDGsに代表する環境の問題、イクオリティの問題、DXについては環境の変化として書いた方が良いと思う。その環境の変化を受けて、市役所は何をするのかということが取組になってくると思う。

(寺澤委員) イ 第五次長野市総合計画の記載があるが、(3)にも第五次長野市総合計画後期基本計画の記載があるので、イに記載の表記は必要ないのではないかと思った。

ウ 最初に国の動向、次に地方公共団体の動き、その下に本市の取組の内容が記載されているが、状況→状況→対応となっているので、少し違和感がある。

(西脇委員) イ 書き方に違和感がある。今までの財政を見直すという意味なのか。持続可能なという意味がわからないが、どのように理解すればよいか。

(普世会長) (2)で本市を取り巻く現状と課題となっているので、現状があって課題があるという書き方が分かりやすいと感じる。アは現状を言っているが、それ以外は課題的なことを言っているので、構成そのものを整理した方が良いと思う。

ウ 一般的に言われているDXと、総務省とかデジタル庁で言っている行政DXは全く別物であり、一般的なDXという経済産業省が言っているものは、デジタルを使って業務そのものを変えるということである。行政DXはどちらかというと、行政手続きをオンライン化するということがメインになっているので、違和感がある。

(事務局) 真野委員の意見も踏まえてということになると、社会情勢の変化をいくつに分けるかということになると思う。一つはDX。行政だけではないDXの中で行政にも要求があるという課題の持っていく方だと思うので絞らなければいけない。その上でSDGsと同じような同列の課題という問題を考慮して修正する。少子化を中心とした部分の課題について、まとめた上で、働き方改革などにはあまりこだわらず、短めに整理したい。

人口減少に絡む課題とそれ以外の要素になってくると、環境面が全く出てこないのので、SDGsのような内容を少し加えたい。また、DXに関しては、くくりを整理した上で現状どうなのか、長野市は何を求められているのかを考えたい。財政運営の課題としては、将来に向けて公共施設を本当に維持するために予算を確保しなければいけない。逆に言うと予算を使っただけではいけないという説明になる。その辺を整理させていただく方向で良ければ一旦預からせていただきたい。

(普世会長) そのようにお願いしたい。

#### 1 行政改革大綱 (3) 行政改革大綱の改定の趣旨について (P4)

(真野委員) (1) と合わせて記載できるのではないかな。

(事務局) (1) に移して良いということであればそのようにしたいと思うが、重たくなるかもしれません。

整理させていただくと、(1) 行政改革大綱のあゆみについては、前半3段落目までは削除する。その後の第七次大綱の内容は短めに記載するよう修正する。この部分に(3) 行政改革大綱の改定の趣旨を加え一つのブロックとする。(2) 本市を取り巻く現状と課題では、現状をきちんと出した上で、課題となるように整理する。(3) は(1) に加える形になるので、この部分での記載はしないということによろしいでしょうか。

(普世会長) そのように修正をお願いします。

#### 2 行政改革大綱が目指すもの

#### 3 第八次行政改革大綱の期間 について (P5)

(真野委員) 2 行政改革大綱が目指すものについて、財政的に厳しくなるので行政資源を最適に配分し最大限に活用するだけでは十分対応できないと思う。そのために市民との協働や官民連携が大切になる。民間と連携し、民間が行政の運営の中に関わることによって市役所職員の業務量の削減に繋がるというようなことが記載されると、この後にある取組部分の内容がクリアになるのではないかな。もう一点は、今後20%くらい人口が減少していくことを考えると、合併や連携ということが重要になる。このような状況の中、重複を削減したり合併したりすることによって減らし、相乗効果を出すようなことが大切になる。また、DXの推進によって、実際に限られた資源で、効果的・効率的な経営ができるようになるというよ

うな記載にすると、全体の大綱の目指すものの中に、この後に記載の取組部分がよりクリアになるのではないかと。

(寺澤委員) 2と3の行政改革大綱の表記の仕方を統一した方が良い。2の目指すものというのは、もう少し力を入れて記載しても良いのではないかと。そして、第五次長野市総合計画後期基本計画の事業も着実に進めていき、幸せ実感都市『ながの』を作っていくということが、行政改革大綱の目指すものではないのかと思う。

(事務局) ご意見のとおりで、本当は4の改革の取組から抜き出してきて、もう少しサブセット的にここでまとめて出さないといけない内容であると思っている。なぜか前の課題に散ってしまった感じがある。取組の内容まで前段に書いてある部分もあるので、今ご指摘いただいたとおり、3の期間はこのとおりやるとし、2の目指すものは、いくつか取り組むべき内容を記載し、第五次長野市総合計画を実現していくということを含め、まとめでよろしければそのように作成してみたい。また、行政改革ということは皆さん既にご存じであるとうことであれば、第八次のトピック的なものをまとめながら最終的な出口はここということにしたい。

#### 4 改革の取組 (1) 市民とともに作る市政の推進 (P 6)

(阿部副会長) 文言は特にこの内容で良いのではないかと。特に、民間同士の対話や連携ということに記載してもらったことは、とても良かった。

【内容の修正なし】

#### (2) 効果的で効率的な行財政運営の推進 ア効果的な行政運営 (P 7)

(阿部副会長) 主な取組のところで、定年延長を見通した職員の採用と書かれているが、それだけではないのではないかと。現在、大きな企業ではショートタイムワークの取組がされていて、障害があって長く働けない人も、その人の特性に合わせてしっかりと下支えをしている。シニア世代の活躍はもちろん期待される場所だとは思いますが、多様な人材というような表記がされると良いのではないかと。

(真野委員) 多様な就労体系が可能になるということはすごく大事だと思っている。今の課題は、同質性のある人たちばかりで同じ発想で仕事をするような環境になってしまっているため、DXを導入しようとしても同じ発想しか出てこないことではないかと。DXの人材も限られているし、DXを推進するために必要な人たちに参加して欲しかったら副業で参加してもらわなければいけない。また、ダイバーシティで女性の意見を登用したり、ハンディキャップのある人が意見を言えるようになったりすることが必要である。

(事務局) ここをどうまとめるかであるが、10ページに人材的な記載があるので、ここの整理を考えなければいけないと思っている。前回までの第七次大綱では、数を減らせという

イメージの行政改革だったが、動きが変わってきている。数か、ものか、質だという形になろうかとは思っているので、人材の多様性と働き方の多様性とあるので、これらを整理してよろしいか。

(真野委員) 効率的な行政運営については、今までの仕組みを維持しながらどのようにやっていくかという内容しか書かれていない気がする。

(中谷委員) 多様な人材確保という表記がこれまで2か所くらい出てきているが、最初に記載されている人口減少と少子化により、働く人が足りなくなってきたということと非常に関係あるので、改革全体のどのセクションでも、そういうことが課題だとわかるようにまとめて表記すれば良いのではないか。職員が少ない中でも多様に行えば効率よく働けるということをどのように伝えるかが重要だと思う。

(事務局) ご意見のとおりで、どこに軸足を置くか整理した上で、まとめてみたい。少なくなるからというのが一番であるならば、少ない中でいろいろな人材も確保するし、多様な働き方をしなければならない。一人がいろいろできるような能力が必要かもしれないし、専門的な能力を習得する必要があるかもしれないという、かなり複雑な時代になるのだと思うので、そのようなことをまとめさせていただき整理をしたい。

## (2) 効果的で効率的な行財政運営の推進 イ安定的な行政サービスを提供する体制の確保 (P 8)

(寺澤委員) 事務事業評価若しくは事業評価のことしか記載していない気がする。それが、その体制の確保ということであればいいのだが、少し違うのではないか。PDCAサイクルによる確認だけでなく、事業を見直していく手法や新たな手法の開発などを通じて何とかするということが、体制の確保なのではないか。

表記されているEBPMの意味がわかりづらいので、注釈を入れてもらった方が良い。

(事務局) タイトルが合わないということだと思うので、行政事務の見直しを行う手法をできるだけ確立したいということと、連携中枢ですよね。市の中だけではなく、近隣の市町村とも協力しましょうというご提案の二つを無理やり入れてある内容になっているということなので、タイトルの修正を検討させていただきたい。

EBPMなど、分かりづらい表記については、注釈を付け加えたい。

## (2) 効果的で効率的な行財政運営の推進 ウ公共施設マネジメントの推進 (P 9)

【内容の修正なし】

## (3) DX (デジタル・トランスフォーメーション) への取組 ア市民サービス向上のための変革 (P 9) イ行政事務の変革 (P 10)

(浅井委員) イ行政事務の変革について、地域の課題解決や地域の魅力向上に向けた取組がどのように繋がってくるのか。おそらく人間関係があり、事務の方はDX化して、人は付加価値の高いところの課題解決に向かっていくということであれば理解できる。少し整理をした方が良いのではないか。

(事務局) まだ具体的な取組に入っていないというご意見だと思う。ここでの記載は、デジタルを活用した効率的な行政組織の運営のみとし、地域の課題解決という記載は削除することとしたい。

(浅井委員) 後段の削除は結構であるが、私が先ほど申し上げたような文脈で理解すると、それはそれで深みが出てくる感じはあるように思う。

(真野委員) DXを推進しようとする市役所内の制度やカルチャーなどが阻害する要因になってくる。そのため、例えば人事評価制度だとか、就業規則、勤務体系など、いろいろな規定を変えていかなければいけない部分があるので、そのようなことも取組の中に入れていかないとDXそのものが入っていかないのではないか。

(普世会長) 浅井委員、真野委員の意見のとおり、DXを進めることによってどうなりたいかということが記載されていた方が良いと感じる。

(普世会長) 第七次大綱には、オープンデータとあったが、このキーワードがなくなり所有するデータをつなぎ合わせて活用する市民サービスという形でまとめられたのかと思うが、内部で使うというイメージが強くなっている気がする。

(事務局) 一時に比べるとオープンデータは表に出てこなくなった。最近、都市OSという表現がされるようになってきている。しかし、都市OSは分かりにくいと思い記載していない。ビックデータという表現で記載したい。DXの出口については、人に掛かってくる人が多いので、次の(4)は無理やり入れている感じになっている。トランスフォーメーションに関して、どのような順番で記載していくのが良いのか、もう一度整理させていただきたい。

#### (4) 職員の人材育成と働き方改革の推進 (P10)

(真野委員) 職場環境の実現と記載しても具体的に何をするのかわからない。職員研修の充実とか、何か与えて研修するという自発的に勉強できるようなサポートをしていくことがすごく大切。いくら知識があってもそれを使えない環境だとどうしようもない。もっと自主的に皆さんが勉強していくことを支援できるような仕組みを取組の中に入れてほしい。

(事務局) サポートのようなことを全く書いてないので、この辺の取組を少し加えたい。知識を使える環境の一つの取組が業務のポスティングになるので、このような内容を入れてい

きたい。自分の能力を活かしたいという提案型に今一つなっていないので、この辺の表現を入れていきたい。もう一つは、組織のフラット化に近いということだと思う。自由な発想をきちんと自分で表現できるような環境づくりを進めるというようなものを加えさせていただきたい。研修の自主性に関しては、現在、特定の通信教育的なものを受けられる環境はある。今後、自分で選んで受けるという研修を導入しようと思っているので、それに近いものを表現として入れていきたい。

(西脇委員) 大綱(案)に記載されていることは、現状でやっていることのような気がする。改革という言葉を使うのであれば、今後やりたいことを書いた方が良いのではないか。事務局から話のあった選択制の研修とかフラットな環境などといった書き方をしてもらえると、市役所の内部がこうやって変わってくるということがわかる。

(普世会長) 他市の事例で、若手職員が自発的に窓口業務の効率化のためにワーキングを立ち上げ、そこからいろいろな提案が出て成果を上げたということもあるので、長野市職員も自発的なことができるような風土を作っていくことが非常に重要だと思う。

(事務局) 皆さんのご意見のとおりで、もともとは自発的に研修をやるような形になっているが、なかなか日々の仕事もあり受講できていない状況にある。普世会長のご意見も加味しながらまとめさせていただきたい。

(小林委員) 4 改革の取組の最初に、市民とともにつくる市政の推進が挙げられているが、行政改革大綱が目指すものや現状と課題では触れられていない内容である。その項目が1番最初に出てくるのは流れとしてぎくしゃくしている気がする。私は効果的な行政運営を最初に持ってきて、次に行政がそう考えても、市民がそこに理解或いは協働をしなければ、この行政改革が成り立たないので、そのような書き方にした方が理解しやすいのではないかと思う。構成も含め検討してほしい。

先ほど、寺澤委員からも意見が出されたが、難しい用語については説明を加えてほしい。

(真野委員) 行政改革というと、自分の組織を改革してシュリンク(縮減)させていくとか、経費を削減するとかという要素がすごく強い。しかし、それをやるだけではどうしようもなく、市民に参加してもらわなければいけない。行政として民間の知恵を使って、それを外にオープンにしていくことが、行政改革の中で主たるところに入ってくるのではないかと思っている。今は削減するだけでは対応できないような状況にきていると認識している。

(事務局) 前提として、小林委員は、これとこれを市がやらなければいけないので、市民にも協力をもらいましょうという流れ、真野委員は、もともと長野市も都市内分権を進め地域の皆さんにも協力いただきながら行政課題を解決しましょうという流れがよいのではないかというご意見だと思う。どちらを先にするかは選択であるが、これまでの第六次から第七次

と流れてくる中では都市内分権が長野市にとって重たかったのだと思う。更にNPOとの協力や民間とどのようにやっていくかということが進んでないこともあるので、重さを考え今回は、市民に関することを先に置かせていただきたいと思う。先ずは、市民とどうやって市政を組み立てていくかという中で、今はこういった課題があるため、第八次はこの課題を中心に取り組むというような内容に全体像を整理させていただきたい。

## 5 推進体制（P11、P12）

（真野委員）行政改革というのは、市長や副市長がリードしていくような形を取らないとなかなか推進できないと思うが、この行政改革推進委員会はそのような形になっているのか。

（事務局）長野市行政改革推進委員会は副市長をトップにした組織で、各部局のトップである所属の課長などが委員である。この委員会で議論をして組み立てるといふ、庁内の推進のための委員会になるので、この表記は残したいと考えている。

〈全体を通して〉

（真野委員）DXの推進とか簡単に書けるが、実態として企業でもなかなか進められない現状がある。自分たちそのものが変わっていかないと使いきれないという要素があるので、今までのカルチャーだとか制度の上でDXをうまく活用すればできるという認識をベースにやっていると、なかなか進まない。行政の場合は難しいところもあると思うが、そういう組織変革のようなところがすごく大事になってくると思っている。

（宇賀田委員）今までの業務のやり方という業務に合わせたソフトウェアやシステムを開発していくという流れだったが、今後は業務をDXやクラウドネットワークに合わせていくという体制になってくであろうと言われている。業務自体を変えていくということが重要になってくるので、一生懸命取り組んでいかないと変わっていかないと感じている。

（事務局）職員の意識改革ができていないと感じている。今まではOA化でありサービスをデジタルで実現するのがこれまでの流れで、これからはデジタルでサービスを作るのがDXという認識を持っている。そのため今年度から専門の課を立ち上げ取り組み始めたところであるが、制度的な壁がすごく多いと感じる。勤怠管理一つとってもそうであるが、そういったものを含めて見直せということで、今年、来年かけて先ずは調査を進めていく予定である。その上で、そこから市民の方が一番求めているものが何なのかというところを探し、それをデジタルで実現するという流れに変えないといけない。その意識は忘れずに取り組ませてもらいたいと思っている。民間にも聞いているが、なかなか良い知恵はないと言われている。実際、今大手ベンダーからSEレベルの上であるマネージャーレベル2名を3年間市の業務に入れて取り組み始めたが、本職でも進まないというのが実態であるので、もう少し時間いただきながらしっかり取り組みたいと思う。

(普世会長) 今後の進め方について、事務局から説明をお願いしたい。

(事務局) 今日はいくちさんのご意見ありがとうございます。次回の審議会を11月9日(水)に開催させていただきたいと考えている。今回のご意見を修正し、それを見ていただくという内容になるかと思う。10日の答申は、この日にやらなければいけないものではないので、今時点の予定という程度でご理解いただきたい。

4 その他

5 閉 会