

## 令和3年度 第4回長野市行政改革推進審議会 議事録（概要案）

日 時：令和3年11月18日（木）午後2時から午後4時まで

場 所：長野市役所第一庁舎7階 第1・第2委員会室（Web会議）

出席者：委 員「会議室」 普世会長、阿部副会長、浅井委員、寺澤委員、西脇委員、  
真野委員

「Web」 宇賀田委員、中谷委員、山平委員

事務局 池田総務部長

〈行政管理課〉西山課長、山口課長補佐、鈴木係長、湯原主査、北村主事

### ≪資料≫

資料1 長野市行政改革大綱基本方針の変遷

資料2 第七次長野市行政改革大綱と第五次長野市総合計画後期基本計画（案）との関連

資料3 市長選で荻原市長が掲げた基本政策

資料4 今後のスケジュール（予定）

## 1 開 会

## 2 会長あいさつ

## 3 議 事

### (1) 行政改革大綱改定に向けて

（事務局）

- ・資料1～3について説明

（質疑・応答）

（真野委員）これまでの計画がどのような状態であったのか。どこが足りず、どのような方法だったろうまくいったのか、ということ踏まえないと、トレンドの中でどれが重要かを議論するだけになってしまうが、その点はどうか。

（事務局）行政改革大綱の進捗は、大綱に基づいて策定した実施計画の進捗管理の中で成果を見ている。改定に向けては、何を重視し、選択していくかということ時代の流れを踏まえて取り入れていくということだと思う。

（真野委員）詳細な成果ではなく、例えば、指定管理者制度を導入し、どのような結果だったのか、成果重視の行政運営になっているのか、といったことを全体像でどのように判断しているのか。それぞれ実施したことについて、うまくいっているのか示してもらえればと思う。

（事務局）前の大綱の内容で引き続き必要だと判断したものを継続して次期大綱に盛り込んでいくという形である。

（寺澤委員）行政改革大綱の改定に向けて、アウトプットやアウトカムがあって然るべきであり、

振り返りが必要と考える。例えば、第七次行政改革大綱について、現時点で市の目指すべき姿をどのように評価しているのか。基本方針に基づく取組事項の4年間の成果について説明してほしい。

(事務局) 行政改革大綱の進捗は、行政改革大綱に基づく実施計画の進捗管理により行っていると考えている。大綱はあくまでも方向性を示したものであるため、大綱の成果については実施計画の評価の中で示していくものと考えている。

(普世会長) 市長公約に「デジタル」というキーワードが見られないが、どう考えているか。

(事務局) 念頭にはあるものと考えている。

## (2) 意見交換

### ●「市民等との協働」について

(阿部委員) 平成26年に、長野市の協働に関する基本方針が定められて以来、全く改訂されていない。基本方針の中で市民協働サポートセンターの設置も位置付けられているが、センターの役割が社会の流れの中で変化しなければならない。第六次行政改革大綱で市民等との協働・連携が盛り込まれ、引き続き第七次行政改革大綱にも盛り込まれているが、現場ではうまく回っていないため、もっと力を入れていく必要があると思う。職員研修所で協働を進める人材の育成や、協働の専門部署の設置などの動きがあれば良いと思う。税収の増加が見込まれない中で民間の力を借りることができるよう、協働を推進していくことは更に重要になると思う。

(真野委員) 市民や企業との連携をして新しい事業関係を構築するには、長けた人材が必要である。民間企業でも、営業を新規事業開発の担当に変えてもすぐにできるわけではない。協働を進められる人材を確保するか、民間からノウハウをもった人材を入れ、一緒に進めることを考える必要がある。

(普世会長) スマートシティも民間の力を借りて活性化させる協働である。ただ民間にやらされた感が出ないようにすることが重要だと思う。

(事務局) 特に中山間地域では高齢化や人口減少が進んでおり、そもそも協働する相手が不足してきているのではないかという声を聞くこともある。そういった観点からも、今後どのように対応していくべきか、ご意見をいただければと思う。

(阿部副会長) 中山間地域にも人材はいる。大岡地区では、地域包括ケア推進課の介護保険の総合事業の改正にあたって設置された協議体を中心となり、小規模多機能自治を進めている。地域の住民が本当に望んでいることは何だろうかということを考え、不要なイベントをやめ、その分の労力や時間、人を必要な事業に投入していこうとしている。例えば高齢者ケアや関係人口、移住者の増加などに注力できる。大岡地区では関係人口を増やすためのNPO法人も立ち上がった。移住者も含め、住民総動員で取り組もうとしている。そのようなところで行政が予算と人材を入れ、支援することが必要だ。

(真野委員) 鬼無里地区では、農家民泊を長野県立大学の学生と一緒にやっている。支所長が中心となり、支所の職員も一緒に取り組んでいる。将来的には人口減少が進み、支所の職員も削減が必要で、地区内の人材が不足していくことも考えられる。そのため地域で担当する職員は、半行政、半農家というような仕事の仕方も提案する必要があるだろう。そのような仕事の仕方が提案できれば、行政から地域で生活する最低賃金は得ながら、あとの半分は自分の事業などをした

い若者が地域に入ることができる。

（普世会長）小川村では、かなり移住者が増えており、村民協働で様々なことに取り組んでいるが、長野市に合併した町村の住民から、合併して、以前よりダメになったと言われたいようにどうするかということが重要である。

（真野委員）サイボウズでは、他に副業を持つことを歓迎している。行政においても副業を認め、地域に根差して問題を解決してくれる人を増やす必要があると思う。

（普世委員）新型コロナウイルスの関係で、各地域のコミュニティが崩壊している。行事もまともにならない状態になっている。協働を進める上で、問題になってくるのではないかと懸念している。

（事務局）私も地区の役員をしているが、コロナ禍において総会が書面開催になり、集まる機会がなくなってしまった。移住者が多い地域や古くからの繋がりが強い地域など、それぞれ地域による特性もあるのだろうと思う。

（普世会長）回覧板をなくして地域ごとのホームページを作成し、そのホームページ上での情報発信に移行して交流できるような仕組みをつくるということが考えられるが、そのようなところに予算付けし、効率化を進めてもらえればと思う。

（西脇委員）ここ2年間、地区の仕事がなくなったが、それで困っている感じもない。コロナが収束しても、必要ない会議であれば再開する必要はないのではないかと懸念している。開催しなくても支障のない会議が現状どれくらいあるのか明らかになれば、それをなくしていけば良いのではないかと懸念している。

（阿部副会長）小規模多機能自治の中でも、会議の棚卸しを行い、かなりの数の会議があることが分かった。長沼地区の津野区の会議の棚卸しを行ったところ、年間で300くらいの会議があった。住民自治協議会の事業を洗い出し、お茶のみサロン、日赤奉仕団、白バラの会、老人クラブは本当に必要なのかなど、この機会に議論する必要があるのではないかと懸念している。

（普世会長）協働については、コロナ禍であるこの機会に要点として考える必要があると思う。

## ●「効率的な職務遂行、DXの推進」について

（浅井委員）人口や職員が減少する中でどのように省力化し、効率的に一定レベルのサービスを提供できるか、そのためのIT技術の活用は本筋であり、継続して進めるべきである。あえてここで、DXという言葉を使った理由は、もう一段階進めて、IT技術を用いてさらに便利に、効果的に行政サービスを提供していこうという思いが感じられる。スマートシティの中でもそういったことの実現の可能性や、地域のデータ基盤の整理も含め期待しており、DXに踏み込んでいるところは非常に良いことだと思っている。

（中谷委員）旧戸隠村では、合併まで全戸にケーブルテレビが入っており、村の行事やお知らせを専用チャンネルで知ることができた。長野市に合併してからその専用チャンネルはなくなってしまったが、IT技術の活用は年配者にはハードルが高いため、誰でも使える簡単なツールがあれば良い。職員が出向く手間や、会議で集まる手間も双方向で少しずつ解決できると思う。

（真野委員）DXはユーザにとって使い勝手の良いものでなくてはならない。どのようなサービスが市民のニーズに合うのかを現場で確認しながら、サービスを提供していくことが大事である。DXという前に、先ず市役所の各部門から市民に伝えられている情報について、市民目線に立ち、市民がどんな情報を各部門からどのような形で受け取っているのか、市役所として市から供給されている情報について一元化して把握し、市民の利便性の向上を図っていく必要がある。

(普世会長) 長野市の情報システムは、ほとんどが固定費になっている。ベンダーロックインとカスタマイズの多さが問題になっている。カスタマイズが多いと更改に係るコストが大きくなる。国で自治体の基幹システムの標準化を進めているが、基本的に個別のカスタマイズはなくし、全国の自治体標準に合わせていく方向で進めていく必要がある。社会保障関係など、こだわらなければいけない部分はあるかもしれないが、戦略的な投資ができないほど固定化してしまっている。新しく始めるものについては、あえてシステム化しなくてよいものはシステム化しないというのも、今後の将来に向けての大きな方向性である。

(真野委員) 民間企業だとクラウドベースで全て集約しているが、行政だとなかなか難しいのか。

(普世会長) デジタル庁ではガバメントクラウドなどのクラウド化を進めているため、地方自治体でも同じ方向で進めている。

(寺澤委員) 長野市役所では、内部決裁は電子化されているか。

(事務局) 電子化している。

(寺澤委員) 電子決裁によって、逆に紙や作業時間が減らないという声も聞くが、どうなのか。

(事務局) 私は行政管理課と市保健所の兼務となっており、今はほとんど保健所で勤務している。行政管理課の決裁は、電子決裁によって支障なく対応できている。大きく分けて支払関係の決裁と、文書的な決裁があるが、基本的にはペーパーレスの方向に進んでいる。ペーパーレス化を進める中で、自治体 DX は今までのやり方をそのままデジタル化するのではなく、やり方自体を変えようという意識をもって対応していくことが重要と考えている。

(寺澤委員) 業務が減るように取り組んでもらいたい。

(事務局) 先進的な市町村ではデジタル技術を活用し、書かなくてもいい、行かなくてもいい市役所の実現に向けて取り組んでいる。デジタル化をどこまで進めることができるか、一方でデジタルツールに不慣れな市民の方に対するサポートの方策など、いかにバランスを保っていくかが課題と認識している。

(普世会長) 証明書のコンビニ交付は、市役所や支所の窓口で交付した方がはるかに安く、採算がとれていないだろうと思う。デジタル化の方向性は良いが、赤字になることを前提にサービスが提供されているのかどうか、現時点での費用対効果の検証を行うことが必要だと思う。現在の行政手続きのうち、どれくらいのがデジタル化にシフトしていくのか把握する必要がある。

(宇賀田委員) 会議の棚卸しに関して、業務や手続きの簡略化の観点から書類や書く項目を減らせるものがあると思う。例えば、マイナンバーカードを利用すれば、住所を記入する必要はなくなるはずであり、業務も減らしていけると思う。

(山平委員) 会議の量が多ければ、仕事が滞る原因になると思う。全体的な会議を減らすことが必要だと思う。

(阿部副会長) Web 会議が導入され、移動コストや CO2 削減につながっていると感じる。中山間地域における住民自治協議会の業務や活動では、デジタル化されることで若い世代が参加しやすくなり、若い世代を地域活動に取り込むためにもデジタル化は重要なポイントである。佐久市で始まっている回覧板の電子化など、できるところから取り組んでいくことも必要である。

(普世会長) 長野市では窓口の予約システムを導入しているが、まだ全てはオンライン化できていないと聞いている。申請など、基本的にオンラインで完結すれば、市民の利便性も向上し、窓口の簡素化や効率化にもつながると思う。

(事務局)人でないとできない部分と機械で代替えできる部分がある。同じ処理の繰り返しなど、デジタル化しやすい業務もあるがなかなかデジタル化が進んでいない業務もある。

(西脇委員)松本市で開催された会議を、ZOOMにより長野市内で聞くことができたが、市の会議を含め、様々な会議がオンラインで開催できればいいのにと実感した。移動時間が削減できれば、他にできることがいろいろある。ただし、スマートフォンを持っていない年齢層に対する配慮は必要である。

(普世会長)長野県庁ではコニカミノルタをコンサルタントに入れ、業務の棚卸しに取り組んでいると聞いている。長野市においても、他の自治体の事例を参考に、既存の業務の棚卸しが必要だと思う。

### ●「働き方改革、多様で柔軟な働き方の推進、人材育成」について

(浅井委員)働く人がやる気をもって働くというのが大事である。自分の仕事が市の向かう方向性の中でどのように役立っているのか実感できるような仕事の取り組み方が、モチベーションを上げるために大事ではないか。明確な目標設定と、市が向かう方向性がリンクしている姿を合理的に作ることが前提である。若い世代は社会的な自分の価値を非常に気にしており、座標軸として重視している。世間でも通用する自分の価値が、長野市においてどのように自分の成長につながり、実現できているのかということが見えるような仕組みになれば、市民サービスの向上や効率化にもつながるのではないか。

(真野委員)官僚制は効率化のために分業化したわけだが、分業化によって全体像が見えなくなり、現場での裁量権がなくなり、判断や自己決定ができないため、モチベーションが下がっている。バランスを見て、どのように現場の職員のモチベーションを保ちながら、現場の中で変えていけるような仕組みをつくるかということが重要だと思う。

(事務局)職員が、やりがいや働きがいを感じることは非常に重要だと思う。魅力のある多様な働き方を進めていかなければならない。時間や場所にとらわれない働き方や子育て、介護をする人が時間をフレキシブルに使えるような働き方も必要だと思う。

(普世会長)柔軟で多様な働き方を進めていく考え方はあるのか。

(事務局)まだ道半ばのところはあるが、市ではテレワークや時差出勤などを取り入れているところである。どこまで発展的に定着していけるかは、今後の検討課題である。

(中谷委員)働き方改革については、企業ではかなり指摘されている。社内で一番問題になっている。これに加え、新型コロナウイルスの影響で人材の不足や余剰が短いスパンで起きている。設備投資も難しい中、定着してくれるか分からない人材育成は非常に重要である。企業としては別の会社に行っても通用する人間性を育てていかなければいけないという思いは片隅にあるが、今は何時間までしか働いてはいけないとか厳しい制約が先走っており、それに追われている状況である。企業として、もう少し根本的な指針があると良いと思っている。

(阿部委員)中谷委員は女性社員を非常に大事にしているという印象があるが、それと働き方改革や人材育成は通じるものがある。長野市において、課長・部長クラスの女性職員を見ていると、子育てや介護もされていると思うが、男性並みに働いてきたという印象がある。育休を取った職員の出世や女性の感覚を大事にしなければならない中で、そのあたりがどうにかならないのかと思う。

(真野委員) 豊岡市でもジェンダーギャップに取り組んでいるが、高校を卒業して都市に出た人が戻ってこないのは女性の方が多く、人口減少が進んでいる。調べていくと、男性社会の企業の中でなかなか認めてもらえず、大学を卒業した女性社員がお茶くみをしているのが当たり前の風土があった。コミュニティも高齢の男性が多く、若い世代がいない。社会の中でそういったジェンダーギャップがあることに気づき、是正しようとして企業も動いている。ジェンダーギャップの是正に取り組むことが、長期的に見て、長野市に若い世代が戻ってくる、育っていくことにつながると思う。

(浅井委員) 議論していても、アンコンシャスバイアスのようなものがある。役員間の議論の中の発言自体にアンコンシャスバイアスがかかっていることが普通である。長野市においては、市民への働きかけと言う意味でも重要な立場だと思うが、庁内で風土を高めていくことを徹底的に取り組む必要があると思う。例えば、民間企業と連携するなど、何らかの形で実現できると良い。産休、育休後のギャップが大変な状況だと感じている。職場から遠ざかっていた期間がギャップにならないよう、ZOOM等を活用し、常に職場の情報が入手できたり、スキルアップの取組ができたり、集合研修ができるなど、職場から離れすぎない仕組みも必要だと思う。

(宇賀田委員) 市の一般職員の部署異動はどのくらいの間隔なのか。

(事務局) 多くが3、4年の間隔で異動している。

(宇賀田委員) 長く、特定の部署の特定の仕事に関わることは可能なのか。

(事務局) 自己申告という形で希望は出せる。

(宇賀田委員) 例えば、腰を据えて特定の事業に関わりたいと考えて就職した人が異動を命じられ、転職につながってしまうことがあると残念に思う。

(寺澤委員) 産休、育休に関する取組は、既に市でも取り組んでいるのではないかと。例えば、産休、育休から復帰した職員は、昇任・昇格が同期の職員より遅れるが、遅れを戻すような措置とか、その他、育児期間中の時短勤務を可能とするとか、勤務時間をずらせるなど多くの措置がなされているのではないかと。

(事務局) ご指摘の通り、産休、育休に関する制度は確保されている。育休明けの職員が時短勤務することも可能である。仕事に復帰することに抵抗を感じる職員もいる。このため、早い段階から全庁のグループウェアにアクセスすることで、仕事の感覚を感じてもらおうとか、テレワークを活用して少しずつ仕事に慣れてもらうことも考えられる。また、大学を卒業して入庁した職員が出産し子育てすることも考えたとき、勤務年数を考える中で、より短い期間で多くの職場を経験し、経験を積んでもらう仕組みや、自ら昇任することを前向きに考えてもらえる仕組みなども検討しているところである。約30年前は、100人の入庁職員のうち、女性は20人ほどだったが、今は女性と男性が半分くらいになっているため、産休、育休明けの女性職員のキャリアのギャップを是正することは大きな課題と捉えている。

(山平委員) 女性の幹部が少ないということの問題視する向きがあるが、子育てしながら役職に就くことはなかなか大変なことである。努力してその地位を手に入れ、さらに上の地位に上がるにしても、10人に1人が達成できるような状況ではないか。子育てから復帰した女性が気持ちよく働けて、さらに役職に就いて働けるような職場をつくってほしいと思う。

●「持続可能な財政基盤」について

(普世会長) ふるさと納税の長野市の勝ち負けはどのような状況か。

(事務局) 正確なところは把握していないが、本市でも働きかけを行っていると思う。

(真野委員) 豊岡市では政策関連の部署から経済関連の部署にふるさと納税の担当を移し、民間企業経験者の職員を充て、成果を伸ばしている。

(普世会長) 軽井沢は完全に負けていると聞く。

(寺澤委員) 「持続可能な」という言葉はどうかと思っている。財政基盤は持続可能なことが当たり前であり、あえて使う意味はないのではないか。自治体の財政は1年勝負みたいなどころがあり、5年でどうするかという視点を入れるのはなかなか難しいところがある。もう少し切り口を変えてもいいのではないか。そもそも長野市の財政は従来から健全なレベルを維持していると思う。

(事務局) 第七次行政改革大綱でも新たな自主財源の確保や市有資産の有効活用、未収金の縮減、利用者負担の適正化などの項目を上げている。しかし、自主財源の確保については、継続的に取り組んできているが、今は難しいところにきていると思う。ネーミングライツで企業広告料を得るのは非常に難しい。また、自主財源でどのようなことが期待できるか考えた時、厳しいものがある。公共施設について、現在は資産を多く持っており、いかに活用し、どのように処分していくかということは財政的な面でも重要であると考えている。

(真野委員) オープンガバメントで全ての事務事業を公表し、民間企業が運用を希望する事業を探し、提案をもってこれるような土台づくりが必要だと思う。今までなんとか継続して取り組んできていたとしても、行政の力だけではなかなか難しい部分もあるため、民間企業の力を活用したコストダウンや効率的なサービスの提供を実現できないか模索することが重要である。

(宇賀田委員) 長野市の施設の老朽化や災害に伴い、公共施設をつくるという話が出てくると思うが、むやみやたらに新しい施設をつくるのではなく、民間の施設や県の施設を活用することも併せて検討が必要である。

(事務局) 公共施設については、公共施設マネジメントということで取り組んでいる。総面積を減らしていくということで取り組んでいるが、使用頻度や、どれくらいコストがかかっているのかという観点からも検討していくことは必要と考える。

(寺澤委員) 市では1,300 くらいの施設のうち 900 くらいの施設について今後の方向性を検討していくという中で、全体では 20 年後に 2 割削減を目標としているが、前倒しで補修して長く使いましょうとか、民間に売れるものはあるのかなど、かなり検討している。ただ施設数は、規模からも面積からも捉えていくと大半は学校になる。行政需要に対してどうするかということを考えていくことが大事だと思う。公共施設をどうするかという視点では、市としての議論はかなり進んでいると私は思っている。つい最近整備した新しい施設といえば、第4学校給食センターや市役所第一庁舎くらいで、かなり抑制している感じはする。

(真野委員) 集約していいものをつくっていった方がいいのだと思うが、だいたい周りから反対意見が出てうまく進まないによく聞く。

(事務局) 総論賛成、各論反対、というのはよく聞く。

(阿部副会長) 働く女性の家でも問題になった。ソフト面から見て施設の統合を考えていった方がいいと思う。勤労者女性会館しなのきは、立派な建物だけど駐車場がない。中心市街地にある

市役所、ふれあい福祉センター、もんぜんぷら座、TOiGO、勤労者女性会館しなのきについて、機能をきちんと分散するのか統合するのか。もんぜんぷら座は、あと8年後くらいに解体する方針になっている。当時は、取り壊して低層化の話があったけれど地元住民等の反対があり耐震工事を行い延長した経過がある。このあたりの住民意識をどのように変えていくのかも一つのテーマだと思う。もんぜんぷら座の会議室やホールは時間貸しができる。ふれあい福祉センターもそうである。社会福祉協議会が借り受けているが、ボランティアセンターに登録するとすべて無料で会議室を使用できる。いまどき無料というのは疑問もある。児童センターの有料化も反対があったが、どうにか実費ぐらいは負担してもらおうということになった。受けているサービスに対して無料というのはどうなのかなと思う。

（普世会長）公共施設については、活用状況を見ていくのが大事だと思う。施設のあることが存在意義になってしまうと問題だと感じている。

（真野委員）公共施設に、どのような人が、どれくらい、どういうスケジュールで集まっているかなどをGPSデータ（携帯電話の位置情報を活用して）で情報を取ることができないか。

（普世会長）施設の予約システムもあると思うが、データとして活用されていない。データとして捉えるということが一番の効果だと思うので、できるところからやるのがよいと思う。

（真野委員）人の特定さえしなければ携帯電話の会社で6カ月くらいデータを持っているというからうまく活用できるとよい。

### (3) 今後のスケジュールについて

（事務局）

- ・資料4について説明

（質疑・応答）

（真野委員）総合計画のスケジュールを教えてほしい。

（事務局）総合計画については、これからパブリックコメントを実施するところである。

## 4 その他

## 5 閉 会