

令和7年度 第1回長野市行政改革推進審議会 議事概要

日時:令和8年2月18日(水)午後3時から午後5時

場所:第二庁舎10階講堂

1 開 会

2 総務部長あいさつ

3 委員紹介(自己紹介)

4 会長及び職務代理者(副会長)の選出について

- ・中谷委員からの発議で普世委員を会長とすることに決定
- ・普世会長からの指名で阿部委員を副会長とすることに決定

5 議事

(1)これからの長野市の行政改革について

望月課長から資料に基づいて説明

○宇賀田委員

- ・総合計画の中の行政経営分野には行革大綱と重なる部分があり、そこを議論するという理解でいいか。

○望月課長

- ・行政経営分野の記載事項は、他の分野にすべて関わる内容である。
- ・個別分野の1つではなく、計画全体に係る分野横断的事項という位置付けにしていくことが適切と考えている。

○普世委員

- ・現在の八次行革大綱を作るときに、行政サービスの持続性を確保するためには、市民の参加、デジタルの活用、職員の能力アップという3つに焦点を当てた。
- ・今回新たに4名の委員を迎えたが、当時まとめた大綱の方向性は合っていたと感じる。
- ・今後、総合計画と併せて議論を進めていければよい。

(2)意見交換

○三上委員

1 行政改革の方向性の変化

- ・過去20～30年は「コストカット」を目的とした「効率化や能率向上」が中心だったが、現在は持続可能性を念頭に効率化が再定義されている。学界でも組織における「余剰の確保」が重要視されている。
- ・コロナ禍や災害を経て、職員数減少や人手不足に対応するため、持続可能な改革が必要。

2 行政評価の基準と手法の見直し

- ・現行の評価基準を再考する必要がある。
- ・説明責任の概念が事実上変化しており、住民が行政を縛るイメージから、住民の納得を得るための手立てが重要になっている。
- ・アウトプット(※1)、アウトカム(※2)の取り扱い方について、長期的な把握と併せて、国のアジャイル型政策形成・評価(※3)のように、短期スパンで政策を柔軟に変更する手法が自治体にも求められる。
- ・コンテキスト(※4)、メカニズム、アウトカムの3本柱を加えた新しい評価方法が登場している。とくにコンテキストが重要。
- ・生成 AI の活用により、報告書作成の効率化が可能になったが、評価の行政管理(評価管理、評価基準の透明性や評価結果のトレーサビリティ(※5)の確保、整備)が求められる。

3 DX と生成 AI の活用

- ・DX(※6)の推進や生成 AI(※7)を積極的に活用すべきだが、それらは魔法の道具ではない。
- ・経済産業省OBらの最近の著書で「公務員を減らしつつ、仕事をさらに増やす」という提案があるが、現実には難しい。
- ・DX の導入により、従来の実験手法(RCT(※8)など)に加え、新たなエビデンス(※9)を補完する方法が可能になる。EBPM(※10)自体が変化しつつある。

4 EBPM の変化

- ・国際的に、AI を使った行政評価の議論が進んでおり、評価報告書の執筆やチェック、情報収集、メタ評価(※11)などに AI が活用されている。
- ・従来の EBPM では扱えなかった住民の声や歴史などの質的データが、生成 AI の活用によりエビデンスとして利用可能になっている。
- ・エビデンスベースが拡充する形でナラティブ(※12)やエピソードベースへの転換が進みつつある。
- ・生成 AI を活用することで、統計ソフトの利用が専門知識なしでも一部可能になり、普通の職員でも EBPM を実践できるようになっている。

- ・外務省では、過去の報告書を AI に分析させ、新たな評価視点やテーマ、問題点を抽出する取り組みが既に行われており、これまで人的に行われていたものが人的ではなくてもできるようにってきている。

5、KPI の新たな手法

- ・名古屋市と大学、民間企業の共同で、一部の KPI(※13)の指標を数字ではなく生成 AI の判断に変えるという取り組みが進んでいる。
- ・例えば、これまでは目標値を超えたか超えないかという線引きだったものが、もっと専門的な目、勘や判断を再現できる。いろんな指標や計画の中にも埋め込めるようになってくる。

6、住民の納得形成

- ・住民の属性(若者、高齢者、山間地域の住民など)によって納得するパターンが異なる。
- ・従来は1つの報告書で全住民に対応していたため、全員が納得することは技術的に困難だった。
- ・技術の進化により、1つの報告書を基に住民ごとに異なるパターンで情報を発信することが可能になってきている。
- ・例えば、小説形式の報告書が住民の理解を促進するようなケースもある。
- ・行政文書をわかりやすく書き換えることで、住民の納得度が向上することが実験で確認された。
- ・住民向けの情報発信を行うためには、大元のソースを体系的に整備し、透明性と追跡可能性を確保する必要があり、市役所が情報のハブとして機能し、整備・公表を進めることが求められる。
- ・郷土誌、議会誌、政策誌など、これまであまり読まれなかった資料が今後重要な役割を果たす可能性がある。

7、公民連携について

- ・行政改革の一環として企画と実施を分離してきた結果、実施現場のノウハウが民間に流出し、市役所側にノウハウが蓄積されなくなっている。
- ・民間が必ずしも良い運営をしているわけではなく、例えば、信州新町や中条などの地域では、公共施設マネジメントに競争性がほとんどなく、住民が選択肢を持っていない状況が生じている。

○半田委員

- ・市役所の窓口開庁時間が就業時間と一致している点は問題と思う。
- ・民間では就業時間との差があっても当然。

- ・コンビニでの住民票や印鑑証明の取得を推進し、窓口利用者を減らす工夫が必要。
- ・コンビニでの公的証明書等の取得が手軽で安価であることを周知することで、利用促進が期待できる。
- ・東京の企業に就職し、市内でフルリモート勤務を行っている事例がある。
- ・子育て中の職員にとってリモートワークは離職率低下や働きやすさ向上につながる。
- ・「カスハラ」という言葉の浸透により、顧客対応の負担が軽減されつつある。
- ・市役所職員が市民からの暴言や無理難題に直面する現状を改善するため、カスハラへの対応を進めるべき。

○中谷委員

- ・「根本からの見直し」(資料1 スライド16)とは具体的に何を指すのか。
- ・(長野市職員採用試験の最終合格後の)辞退率が増加している背景について市はどの程度把握しているのか。

○望月課長

(「根本からの見直し」について)

- ・行政の仕組みの中では当然と思われてきた常識、市民が窓口へ来て紙で手続きすることが当然と考えられてきた従来の常識を転換し、行政の仕組みを根本から見直すことで利便性の向上を目指すことなどをイメージしている。
- ・例えば行政の「仕事に紙や電話を使わない形に転換すること」という発想のもとに、市民の利便性を考えることなども考えられる。

○返町部長

(辞退率の増加について)

- ・過去20年間で職員採用の辞退率が大幅に増加。
- ・辞退理由として、国や県への就職、地元志向(出身地の市役所を選択)、民間企業への挑戦などが挙げられる。
- ・人材不足の中で、受験生が複数の内定を得て選択肢が広がる状況が採用側にとって課題となっている。

○中谷委員

- ・行政も民間と同様に、根本的な課題がどこに存在しているかということが理解できた。
- ・「当然だと思っていたことを根本から変える」という視点が非常に重要であると感じた。
- ・制度だけを改革しても、意識が変わらなければ誰も利用せず、結果的に制度が廃止されることが多い。
- ・意識改革を進めることが制度の定着において最も重要である。

○栗田委員

- ・公務員志望者は公務員に絞り、民間との併願は少ない。
- ・公務員同士での人材の奪い合いが主流で、国家公務員への志向が強い傾向。
- ・学生は出身地を志望するが、隣接地域の志望は少ない。隣接地域よりも県庁や国を目指す傾向がある。

○小山委員

- ・長野市の財産管理を「管理」から「収益化」に転換し、資産を活用して収入を増やす必要性がある。
- ・公共施設の延べ床面積削減目標(20%)の達成に向けた具体的な計画が必要。
- ・財政状況を踏まえた給与面の待遇改善が必要。
- ・他自治体の事例を参考に、歳入不足への対応策を検討するべき。

○栗田委員

- ・資料1のスライド10以下に記載された課題はどれも重要だが、どの課題が最も喫緊で深刻かを判断するには、市側の状況を確認する必要がある。

○宇賀田委員

- ・新卒採用者が数年で離職する傾向があり、長期的に働く人材が不足している。
- ・IT化が進む一方で、ITを使えない市民への対応が必要であり、人手がかかる現状がある。
- ・各市町村で異なる書類や手続きの統一を進めるべき。
- ・総務省やデジタル庁への働きかけが有効ではないか。
- ・多様化するニーズにどこまで対応していくのか。市民に理解してもらうことも必要ではないか。

○普世委員

- ・標準化システムの長野市での移行状況を説明してほしい。

○大塚情報システム課長

- ・20業務中14業務を7年度中に行い、残りは9年度中にすべて完了する予定。

○西脇委員

- ・昼休みに市役所を訪れると、受付の職員は対応しているが、後ろの職員は休んでいる様子に違和感を覚える。
- ・65歳以上の高齢者の多くはパソコンを使えないため、丁寧な説明を行う救済窓口が必要。

- ・近隣市でゴミ袋の色や申請書類の出し方が異なる。地域間での行政手続きの連携が必要。
- ・女性職員を増やすには働き方改革が必要。
- ・保育施設の設置や専門のシッターの導入など、子育て中の職員を支援する仕組みを整えるべき。
- ・上層部が改革を進めても、現場が変わらなければ効果がない。

○阿部委員

- ・三上委員の余剰が必要という話に共感。
- ・昔は職員が庁内の情報を持ち寄り、他課の状況を把握することで効率的な選択が可能だった。
- ・現状では庁内で情報が行き渡らず、横の繋がりが不足しているのではないか。
- ・情報共有を進めることで効率化が可能になる可能性がある。
- ・行政サービスの範囲をどこまで広げるべきかという課題がある。
- ・地域活動支援課で進める住民自治協議会リフレッシュプロジェクトはその方向性と逆行しているように感じる。
- ・行政がすべてを担うのではなく、住民のやる気を引き出し、住民と一緒に考えることが重要。
- ・岡山へのスタディーツアーで「みんなの集落研究所」という NPO 団体の活動を視察した。そこでは小さな地区で小規模多機能自治を進めており、自分たちの地域のことは自分たちでやるという意識が根付いている。
- ・行政がすべてのサービスを提供する必要はなく、地域の自治を尊重する視点が重要。
- ・長野市の都市内分権を活用し、地域の力を引き出す取り組みを進めるべき。
- ・地域住民の「行政に頼めば何でもやってくれる」という精神がまだ根強く残っている。
- ・地域包括ケア推進課や福祉政策課が地域で解決する仕組みを応援しているが、課同士の連携が不十分と感じる。
- ・地域の力を引き出し、課同士の連携を強化することが重要。
- ・地域の力を活用し、行政と住民が協力することで、誰1人取り残さない長野市を目指すべき。

○普世委員

- ・今までの行政DXはデジタルイゼーションまでの話でほとんど終わっていて本来の DX の部分のところにはまだ踏み込んでない。
- ・組織の変革、仕事のやり方そのものを変える、データ活用、まさにXの部分がこれから重要になってくる。

(3)総合計画に行政改革の取組を包含することについて

○栗田委員

- ・総合計画の中に、行革大綱を具体化していく方向でいいと思う。
- ・行革大綱は抽象的な方向付けをするものが多いが、行政DX推進計画等の個別計画は具体的な施策が多く含まれており性質が異なる。
- ・行革大綱は抽象的な方向性を示し、具体的な施策は、審議を進める中で必要に応じて個別の施策や事業に展開していく形が整理しやすいという印象

○三上委員

- ・栗田委員と同じく行政改革大綱を総合計画の中に統合することでいいと思う。
- ・大きな計画の中に改革の方向を入れておくのは、国内外でも事例がある。
- ・その上で、行政評価のような、評価の基準や目的などを総合計画の中に、評価項目、評価方針という形で埋め込んでおくというのが、最近のトレンド。
- ・実務面から、細かな部分に関して更新しやすいように外出しにしておく。

○小山委員

- ・昔は行革大綱と総合計画が別々に存在し、それなりに実効性があったと思われる。
- ・当時は個別に存在する意義があり、行革を進める上で重要な位置付けだったと推測される。
- ・2つの計画が一本化されることで、個々の項目が曖昧になり、独自性が失われる懸念がある。
- ・行革分野が各項目にしっかり組み込まれ実践される形が理想的である。

○普世委員

- ・委員のみなさんからは、基本的にこの方向性で進めるということで合意いただいた。
- ・今後の行革の取り組みを審議する中で、問題点があれば、都度見直すということでまとめた。

以上、閉会

※脚注

- 1 アウトプット…実績・成果物。行政活動や予算執行の結果、直接生み出されたもの。
- 2 アウトカム…成果・効果。アウトプットがもたらす受益者や社会、地域の変化。
- 3 アジャイル型政策形成・評価…状況の変化に応じて政策改善のサイクルを高頻度かつ機動的に回転させる手法。
- 4 コンテキスト…文脈・背景。前後の事情や、その場の状況、人間関係。
- 5 トレーサビリティ…追跡追及可能性。「いつ・どこで・誰が」を後から辿れる状態。資料の管理や公表も重要。
- 6 DX…デジタルトランスフォーメーション。IT を手段に、組織や生活そのものを良い形へ変えること。
- 7 生成 AI…文章、画像、コードなどを自ら新しく生み出す AI。
- 8 RCT…ランダム化比較試験。対象を無作為に分けて効果を測る、科学的な検証法。
- 9 エビデンス…根拠・証拠。客観的なデータや事実に基づく裏付け。
- 10 EBPM…証拠に基づく政策立案。「勘」ではなく「データ」に裏付けされた因果関係を根拠に政策を決めること。ただし、コストとの兼ね合いで実務上の定義は多様、柔軟。
- 11 メタ評価…評価自体の評価。行われた評価が適切だったか、一歩引いて検証すること。
- 12 ナラティブ…語り・物語。当事者の視点で語られる「声」や体験談。
- 13 KPI…重要業績指標。目標達成を測るために事前設定する定量指標。