

令和8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5月20日(水)午後3時から午後5時

場所:第一庁舎5階 庁議室

出席者

委 員:普世会長、阿部副会長、宇賀田委員、栗田委員、小山委員、中谷委員、西脇委員、
三上委員

事務局:川上副市長、返町総務部長、望月総務課次長、羽田企画課次長、小川総務課主幹、
上原財政課長補佐、永岡総務課係長

1 開 会

2 市長あいさつ

3 諮問

4 会長あいさつ

5 議事

(1)行政改革の取組について

望月総務課長から資料に基づいて説明

○普世会長

- ・行政改革の取組の基本的な方向性として 4 つの柱(まちづくりの進め方、しごとの進め方、行財政運営の進め方、DX 推進)がまとめられ、各柱は市民、職員、組織の切り口になっている。
- ・今後の基本方針の素案としてまとめたこれらの柱について、意見を賜りたい。

○半田委員(欠席のため小川主幹が代読)

- ・労働者の視点として、将来の「見通し(ビジョン)」提示による早期離職の防止が必要である。
- ・キャリアプランは人事異動の納得感や漠然とした焦りの払拭に繋がる。
- ・「やりがい」と「自律性」を引き出すには、主体的な姿勢への変化が重要で、目標設定で成長が可視化され、実感が得られやすい。
- ・キャリアプラン導入は、長野市が若手職員を長期的に育成する「大切な財産」として扱っている証明となり、エンゲージメント向上に繋がる。
- ・複雑化する地域課題に対応できる「専門人材」の確保には、個人の適性を見極め、特定の分

野に強みを持つ人材を計画的に育成していくことが重要である。

○宇賀田委員

- ・まちづくりの進め方に人口や地域の維持といった観点(移住促進、転出抑制など)があっても良いのではないか。

○中谷委員

- ・地域活動に若い世代を取り込めない要因の一つは、仕事を優先しなければならない環境にあるのではないか。DX 推進や育休制度の利用促進など、事業主による環境整備が必要である。
- ・転出増の背景には住みにくさがあり、中山間地域では高齢化と若者流出が進んでいる。まちづくり・仕事・DX を連動させた改善が必要である。

○普世会長

- ・お二人の意見は、地域をどう維持するか、地域の担い手をどうやって生み出していくかという大事な観点である。

○栗田委員

- ・「まちづくりの進め方」で「地域の自主性の尊重」とあるが、具体的な内容が見えた方が良いのではないか。
- ・市が何をしたいのか具体的に分かる書き方、例えば DX 推進なら「デジタル申請の拡充」のように書くべきではないか。

○望月総務課長

- ・今後、4つの柱に具体的な内容を書き込むことも考えていきたい。

○三上委員

- ・DX が全体(他の3つの柱)に深く関わるなら、他の柱の捉え方も大きく変わってくる。DX を重視するなら、各柱の重点を明確にすることが望ましいのではないか。

○西脇委員

- ・観光資源を活かした「まちづくり」により「収入増」を考えるべきではないか。観光の目玉となるものを市に導入できないか。
- ・女性活躍推進には育児支援も重要だが、まずは市役所を始めそれぞれの事業所の仕事の魅力を伝え、働きたいと思われる職場づくりを進めるべきではないか。

○小山委員

- ・仕事の進め方より組織の作り方が非常に重要である。
- ・人事配置では、職員の専門性を高めるため長期配置を行う方法と、幅広い経験を積ませるため短期間で異動させる方法がある。
- ・役職への昇任を通じて職員が知識と経験を生かし組織をより良くしていくこと、人材を生かすことが重要である。

○阿部副会長

- ・ある自治体では防災を担当する人材を異動させずに育成していると聞くと、平時と有事はつながっているため、災害時に横断的に動ける人材こそ重要である。
- ・長野市では、そのような視点の人事異動がなされていると感じる。一方、組織として異動に関する方針(標準的な考え方)があっても良いのではないか。
- ・市が取り組む窓口開庁時間の縮減は、市民にメリットを示し、納得感を得て協力してもらうことが重要である。
- ・人口減少対策として、中山間地域の住民自治協議会や NPO との連携を考え、市も一緒に汗をかく姿勢も重要ではないか。

○普世会長

- ・市役所は外に目を向けることが大事ではないか。長野市全体の力を高めるためには、人口を増やすことに加え、経済力を向上させる視点も重要である。
- ・市の収入増を目指すことは、地域経済の活性化や市民税収の増加にもつながる。こうした広い視点を持って考えていくことが必要である。
- ・スペシャリストとゼネラリストの育成は、人員配置のバランスが重要である。キャリアカウンセリングを通じて職員の方向性を見極めるとともに、職員の立場からの視点も必要である。

○阿部副会長

- ・職員一人ひとりの特性を見極め、どう育成してパフォーマンス向上につなげるかが重要である。管理職の負担はあるが、面談や対話を重視した人材育成の考え方を市役所にも取り入れていくべきではないか。

○栗田委員

- ・現在、市に人材育成に関する基本的な考え方はあるのか。

○返町総務部長

- ・人事としては基本的な考え方を持っており、以前はゼネラリスト育成が主だったが、現在はスペシャリスト育成に考えが変化してきている。

- ・若手は3～4年スパンでの異動を考え、主査・係長からは適性に応じて専門性を経験できるよう人事配置をしている。
- ・自己申告や人事評価制度があり、職員の希望と組織の考えが一致するところにできるだけ配置している。採用時から適性を見極めるとともに、キャリア研修を通して意識の高揚を図っている。

○栗田委員

- ・異動についての配置方針などの考え方は文書としてまとまっているのか。

○返町総務部長

- ・明文化されたものはない。

○栗田委員

- ・具体的な定めはなくても、職員が自らの将来のキャリアをイメージできるような指針や文書など、キャリアパスのモデル(イメージ)があればよいのではないか。

○阿部副会長

- ・異動についてキャリアの方向性が見えていると自分の先々のキャリアを描きやすい人はいらと思う。
- ・定年延長で役職が外れた専門員の活用も大切に考えるべきではないか。

○返町総務部長

- ・定年延長で役職定年となった職員については、これまでの経験を活かせるよう適切な配置を行っている。さらに、他部署との調整を担う役割に配置することで、培った知識や経験が有効に発揮されるよう取り組んでいる。

○普世会長

- ・役職定年後の再任用職員が増えていると感じた。これは組織全体、国全体の行政のあり方として進んでいるのか。

○返町総務部長

- ・定年延長の制度の中で、段階的に増えている。

(2)行政評価の在り方について

望月総務課長から資料に基づいて説明

○普世会長

- ・事務局からの説明について、意見や質問を求める。

○半田委員(欠席のため小川主幹が代読)

- ・100を超える評価項目では、市民が利用していない事業は評価が困難で、「わからない」との回答が増え、アンケート放棄の原因になるだろう。
- ・評価を「成果・市民の実感」に引き上げることで、回答率・質が向上し、市民の実感スコアが低い施策が明確になれば予算再配分や事業統廃合がスムーズに進むのではないか。
- ・今後は市民(施策レベルのみ)と職員(事務事業のコスト・効率性)のハイブリッド評価を提案する。これで「市は事業を行っているが市民に実感されていない分野」を可視化できる。

○宇賀田委員

- ・総合計画基本計画の年数は5年と決まっているのか。市長の任期に合わせて4年にするなど変更は可能なのか。

○羽田企画課長

- ・次期総合計画は基本構想10年、基本計画5年と総合計画審議会で決定している。4年の案も検討したが、10年、5年で個別計画も紐づいているため、現行と同じ間隔に決定した。

○栗田委員

- ・数値目標はどう決めるのか。各部局任せか、それとも相談しながらきめていくのか。
- ・6ページに例示されている具体的な数値目標は各部局が設定するのか。
- ・別の指標を設定できないか各部局に相談できないのか。これまでそのようなやりとりはあったのか。

○望月総務課長

- ・これまでは各部局で総合計画の施策評価項目やアンケート指標を検討し、審議会で確認を受け設定してきた。基本は各部局の提案に基づいている。

○普世会長

- ・行政評価の手法や KPI について、第八次行政改革大綱作策定の際に、本審議会では議論されていない。

○望月総務課長

- ・施策評価は総合計画審議会で進捗管理を行うため、行政改革推進審議会では確認してい

ない。

○三上委員

- ・主観評価(アンケート)の活用は有効である。
- ・行政評価の目的は、アカウンタビリティ(説明責任)、マネジメント(管理や進捗管理など)、ラーニング(学習効果)の3つである。
- ・アウトカムは本来二段階に分けられ、段階的に捉え、アウトプットから中間成果(道路改良の延長)を経て最終目的(暮らしやすいまち)に至ると捉えることが必要である。
- ・新たな評価体系では、アウトカムを予算に近いものと市民生活に近いものの二段階に整理し、指標もアンケートと統計で明確に区分している。
- ・従来の行政評価(事務事業評価+施策評価)に政策評価を加えることで、市民の声をより反映する仕組みとして分かりやすく説明できる。
- ・「総合評価」「政策評価」の部分はアカウンタビリティ(説明責任)、一方、「施策評価」「事務事業評価」の部分は計画や予算の進捗管理を担うため、内部評価の比率が高いのも理解できる。役割分担も明確で総合計画へのフィードバックにもつながる。
- ・「3つの視点」のうち、有効性は評価目的ごとに整理でき、効率性は主にマネジメント評価(「施策評価」「事務事業評価」の部分)で把握しやすい。
- ・「総合評価」と「政策評価」は中長期の住民アンケートが中心となるため、評価の視点や基準を定めた「評価ポリシー」の整備が重要である。
- ・「事務事業評価」にある予算編成時の自己点検は事前評価として機能し、その後のマネジメントにも繋がる。
- ・低評価の項目は追加調査を行い、テーマ別評価等で原因を深掘りすべきである。
- ・「よく分からない」という意見も含め、少数派の声も拾うため、評価対象を限定せず幅広く住民意見を収集することが重要である。
- ・アンケートは尺度による評価だけでなく、自由記述などのテキストデータも積極的に収集すべきである。

○宇賀田委員

- ・全ての政策をピラミッド状で評価するのは難しいのではないか。
- ・市長の政策実行に対する市民の評価が反映されるべきではないか。市長の重点政策など、切り口を分けて評価を求めれば、市民も理解しやすくなるのではないか。
- ・市長の任期に合わせて計画やアンケート指標を変えることも考えられないか。
- ・最終的な総合評価をアンケートで行うと、回答者の主観による偏りが生じる可能性がある。「地域が維持できているか」「財政が維持できているか」といった、主観の影響を受けにくい最終目標を評価指標とする方がよいのではないか。

○普世会長

- ・選択肢から選んで回答するアンケートは答えにくいと感じる。選択式だけでなく、オンラインや対面ヒアリングも含めて進めないと、実態と乖離した結果になるのではないか。
- ・テキストデータの収集は集計と分析が難しいが、貴重な意見が得られるので重要視してほしい。

○阿部副会長

- ・全住民アンケートは世帯単位だと意見が偏る可能性がある。
- ・集合型のヒアリングやアンケートは労力を要するが、学生に長野市について考える機会を設けるなど、多様な声を聴く工夫も必要ではないか。
- ・高齢者のサロンなど、特定の場で質問を絞ってアンケートを取る方法も傾向がつかめるのではないか。

○栗田委員

- ・アンケートは「子育てしやすいまちだと思うか」のような「～と思うか」と尋ねるアンケートなのか。

○羽田企画課長

- ・資料に挙げたものは例示で、まだ決定はしていないが、「～と思うか」という問いに対し、段階で丸を付ける形式をイメージしている。

○栗田委員

- ・「何があれば自分らしく生きているといえるのか」という点が、目安がないと分からないし、市側も欲しい情報が得られないのではないか。

○阿部副会長

- ・様々な部署で、定期的に同じ内容の質問でアンケートを取れば、総合的な評価に近づけることができるか。また、そのような評価を外部委託により実施して分析することは有効でないか。

○普世会長

- ・特定の層の方々に集ってもらいワークショップで議論し、それを積み重ねていく方が、アンケートより市民意見をまとめやすいのではないか。様々なやり方を含めて検討する必要がある。

○栗田委員

- ・総合計画のアンケート調査でヒアリングを行うのは労力と費用対効果に問題があるのではないか。個別計画ではヒアリングというやり方もあると思う。

○中谷委員

- ・多様な意見を把握することは重要であり、労力はオンラインや AI 分析で補える。何を測るかという目標設定が重要で、市のアンケート調査も市民にとって身近で当たり前のものになればよいのではないか。
- ・市長交代で政策の重点が変わってもいいと思う。前市長の施策が評価されなければ交代につながる一方、良い施策は引き継がれる。前市長の考えや経験が良いものであれば、生かすことも考えられる。
- ・民間では顧客満足度調査や自己評価がよく行われる。評価基準は人それぞれで、「このまちは良い」で100点、「だめ」で0点でも構わないのではないか。
- ・民間のアンケート手法も参考にし、市だけでなく外部委託や AI・オンラインも活用すべきである。紙媒体を希望する人への配慮は必要だが、時代に合わせた工夫で労力の問題は改善できるのではないか。

○三上委員

- ・主観指標(アンケート調査)は統計的手法にこだわりすぎず、インフォーマルインタビューなど柔軟な方法が可能である。住民の声を丁寧に拾うことが重要で、様々な声を集めることができれば、あとは AI で分析するなど手段はいくらでもある。理論的には問題ない。

○西脇委員

- ・アンケート項目に「長野市は火災の少ないまちだと思うか」など、地域の住民には分からない項目がある。地域ごとに自治会等の協力を得て、地域を限定して調査し、それを全体に集計する方が生の声が聴けるのではないか。
- ・デジタル対応が難しい高齢者の意見を拾う方法も考えてほしい。

○小山委員

- ・資料7ページの指標例について、「道路改良延長」が「暮らしやすいまち」に繋がるとは限らないし、「防犯パトロール」と犯罪発生件数も直接結びつかないと感じる。
- ・資料9ページの「事務事業評価にはアウトプットのみ設定し、成果指標は施策評価に一元化」に賛成である。予算編成時の自己点検とするアウトプットの内容も見直したらどうか。
- ・現場の事務担当者が「おかしい」と思うものを見直す良い機会である。この機を捉え、行政評価に手を加えた方がよいのではないか。

○宇賀田委員

- ・評価をどう使うのか、最終的な総合評価で「良い」「だめ」と結果が出た後、どうなるのかが分からない。評価結果をどう扱うかを決めた方が良いのではないか。
- ・評価の結果が出ても次に何をすべきかが明確でないため、市民は興味を持って見るができないのではないか。

○望月総務課長

- ・この評価は PDCA サイクルの「チェック」の部分で、次の取組への展開が重要である。
- ・市役所は1年サイクルで仕事を進めており、評価結果をすぐに翌年度事業に繋げるのは難しく、翌々年度に繋がるためタイムラグがある。
- ・評価結果を次のアクションへどう繋げていくかについてはジレンマを抱えており、予算編成への反映や改善の実践にタイムラグがあることは大きな課題だと感じている。

○宇賀田委員

- ・タイムラグがあっても、過去の評価と予算を明確に紐付けることで説明責任は果たせるのではないか。評価から行動への道筋が見えることが重要である。

○望月総務課長

- ・予算にダイレクトに結びつかないところもあり、運用上難しい点だと考えており、実効性を確保できる仕組みの検討が必要である。

○普世会長

- ・評価した結果の施策への反映が翌々年度になってしまうという実態がある。実効性を高めるには、もっとスピーディーに反映できる仕組みを考えていく必要がある。

○阿部副会長

- ・市長の任期に合わせて評価を見ていくことも一つの方法で、4年サイクルなら2、3年目である程度の評価を行い、任期中に「ここまでできた」と分かる評価結果があると納得感が生まれやすいのではないか。

○三上委員

- ・政策評価の目的は、結果を住民や議会に開示し、首長が説明責任を果たす仕組みをつくることであり、民主主義のもとでその循環を機能させることにある。
- ・選挙で説明していくことを踏まえると、計画(評価)の期間が市長の任期と合っている方が、整合性が取れるのではないか。
- ・期待どおりの結果が出なくても、評価ポリシーがあれば説明責任を果たすことができるのではないか。

○小山委員

- ・評価制度を持続可能にするには効率性が問題で、「無駄なく回っているか」が重要である。
- ・職員の事務負担軽減のため「アウトカムが必要なもの以外は省略」といった効率的な考え方を取り入れ、縮小していかなければ、評価を長く持続することは難しいのではないか。
- ・市民は必ずしも評価に細かな内容を求めているのではないか。一方で、具体的な実績（統計数値）は、すぐに把握できる形で市の内部で整理しておく必要があるのではないか。

○普世会長

- ・以上で、議事を終了したいと思う。円滑な議事進行への協力に感謝する。

以上 閉会