

令和4年度第3回長浜市地域経営改革会議 要点録

- 1 日 時 令和5年2月20日(木) 14:30~16:50
- 2 開催場所 3階 特別会議室
- 3 出席者 ○委員(9名)
新川委員長、遠藤副委員長、板山委員、鵜飼委員、川村委員、高崎委員
藤居委員、山本委員
横山委員(オンライン出席)
○市の出席者
長浜市長、総務部長、総務部政策監、総務部次長、デジタル行政推進局
副局長、防災危機管理局副局長、市民協働部次長、市民生活部次長、健
康福祉部次長、産業観光部次長、都市建設部次長、下水道事業部次長、
北部振興局次長、教育委員会次長、政策デザイン課長、人事課長、財政
課財産活用政策室長
○事務局
政策デザイン課(副参事2名、主事1名)
- 4 傍聴者 なし
- 5 開 会 ・市長挨拶
ウクライナ紛争に端を発した物価・エネルギー価格の高騰など地域社
会や地域経済のあり方、市民の暮らしが加速度的に変化している
そのような中、長浜市では令和2年度から3ヶ年で「デジタル化」「民
間活力の導入」等、業務変革を推進し、生産性の向上に向けて集中的に
取り組んできたこれまでの業務変革、行政改革推の取組を踏まえ、今後
の行政改革の推進に向けた市・各部局の方向性について、委員の皆様
には任期中最後の会議となるが、皆様の知見や経験を活かした外部視点か
ら市の行政改革に対し、忌憚のない、ご意見を願います。
・定足数の確認 委員9人中、9人出席
・資料の確認
・新川委員長挨拶 円滑な議事進行のお願い
以降、新川委員長による議事進行
- 6 内 容
議 事
(1) 業務変革の令和5年度予算化取組について
資料1に基づき事務局から説明。
【質疑・意見等】
(委員)

○自治会活動のデジタル化について、具体的にどのような内容か。全ての自治会に対し一律で行うものか。

→自治会運営について、デジタル技術を取り入れながら効率化させたいという発想をお持ちの自治会がある。それらの自治会に対し、取り組み方のアドバイスや、必要な機器の導入支援、SNS等のツールを選択いただく際のフォローを行っていくもの。市の方から一律で取り組んでくださいというのではなく、自治会それぞれのやり方を尊重し、その活動をサポートしていきたい。(事務局/デジタル行政推進局)

○自治会活動のデジタル化について、市と接続するネットワーク整備を進めるための、全体の予算規模は把握しているか

→市内に400を超える自治会があって状況も異なるなかで、現時点で市が全自治会に情報ネットワークや機器を整備するという考察はしていないし、事業費を算出しているところにはない。今回の事業のような、自治会の取り組みをサポートするという視点に立っている。(事務局/デジタル行政推進局)

→全ての自治会が一律でデジタル化に取り組める段階ではなく、人口減少やお年を召された方が多くなっているなど状況もさまざま、自治会の現状によって利用できるデジタルツールも千差万別である。自治会運営について、できるだけ合理化して、負担を減らす手段を各自治会で考えていただき、その手法や取組について市が応援していきたい。自治会の意見を伺いながら、一緒に知恵を絞り検討していきたい。(市長)

(2) 令和5年度以降の行政改革の推進について

資料2に基づき事務局が説明。

【質疑・意見等】

(委員)

○全体の方向性については賛成する。民間委託について見込みほど経費が下がっていないことが反省点として上げられていたが、直営から委託にすることにより経費が上がることは、一定やむをえないことであり、むしろ委託コストに見合った効果ははかられているか、委託に際し健全な競争が保たれているかが重要。

○総務省のマイナンバー関連の入札では、84%が無競争、つまり随契で行われていたということが報道されていた。健全な競争の環境を整えるということや、適正な業者選定は行政しかできないため、健全な競争ははかられるようお願いする。

○コロナ関連の業務を請け負った大手業者が適正に仕事できていないにも関わらず、過大な請求をしていたといった報道があった。業務委託後の行政のチェックが十分行われていない事例であり、委託後のリスクマネジメントができていない自治体のケースが全国で散見される。委託が決まったから終わりではなく委託が適正に執行できているか随時チェックし、健全な競争の中で民間委託を進めていただきたい。

(委員)

○DXを進めると、しばしばベンダーロックインが発生する。そうならないよう契約から

入札までの経過をできるだけオープンにする必要があり、これには発注者側の責任も大きい。適正な委託のためには、発注後の委託業者へのモニタリングをしっかりと行かなければならないが、モニタリングするにも発注者側も相応の知識を要する。適正な民間委託のため発注者側の能力をどのように身に付けていくのか、行政でも改めて検討いただかなければならない。

(委員)

- 長浜市は市域も広く、インフラをはじめとした地域の特徴を加味した地域別のバリューを見出し、行政資源を投じるターゲットを絞ることにより業務変革の価値を高めてもらいたい。
- 業務変革については、地域を軸にして考え、行政が本当に担うべき事業か判断し、そこから必要に応じてDXやPPPといった適切な手法を選択していく。行政改革のファーストラインは各事業の担当部局であり、市民に対しても本当に必要な事業かどうかは、それぞれの担当部局で説明していく責任がある。市民にとって必要なサービスかどうかを見極めた後に、セカンドラインである行革担当課や当会議のような専門的知見によりフォローアップして、具体的にどう見直し、対応していくのか、その手法を検討されるのがよい。

(委員)

- 地域でビジョンを描いても、市民の立場になってそれを引っ張っていくキーパーソンがいなければ、ビジョンが具現化していかない。デジタル化をはじめ、行政側が様々なサポートやサービスを提供できますよと、いくら旗を振っても、受け手側である地域の人材が育っていなければ、実際、地域づくりは進んでいかない。地域人材の育成戦略も両面で進めていかないと効果がないと思う。
- 地域の人材育成と確保は常に課題であり、地域づくり協議をはじめ、人口減少社会において、地域の担い手となる人材確保が困難になっている。地域おこし協力隊のように長浜に魅力を感じ、外部から来ていただく人材の活用や、小さいころから地域づくりに関わる機会を設けていくなど、地域の担い手の育成と確保については様々な側面から考えていく必要がある。(事務局／政策デザイン課)
- 総合計画第3期基本計画では、若者が現在も将来も魅力を感じられるまちづくりを掲げた。若者が地元への愛着をもつことで、地域に残り定住してもらい、地元を出てもいずれ帰りたいと思えるように、若者にとって魅力ある地域をつくっていくことが重要。JCをはじめ、市内の各種団体でも地域の中高校生との協働の取組を進めてもらっているところだが、本市次年度予算でも若者がこれからも住み続けたいまちづくりに向けて取り組むための予算を重点的に計上した。市としても地域の担い手育成については、今後も注力していきたい。(市長)

(委員)

- 行革の取組に際しては、先にビジョンを定めるべきである。課題があるからどうしてい

くかより、予算があるから何をしよう、何か変えていかなければならないから、どうしてこうという議論になっているように感じる。業務変革を進める上で基本となる、どういう目的で、何のためにそれをやっているのか、そこが逆転してしまっているのではないか。

- 全てデジタル化という方が効率的ではなく、実際アナログの方が効率的な業務もあるのではないか。目的に応じて、デジタルとアナログの比較と検証をしっかりと行っただけで効率的な方法を選択し、業務変革の取組を進めるべき。
- 観光施策を例にすると、インバウンドバブルやワーケーションバブルといわれるように、国の施策の方向によって、補助金等のお金が地方に流れる仕組みがあり、結果、観光施策がインバウンド、ワーケーション一色になってしまう。そもそも日本全国一律でインバウンド、ワーケーションに取り組む必要があるのか、国としての観光施策の方向性はこれでいいのか、根本的な議論ができていないと感じる。
- 市長は高校生や大学生が地域に残っていただくための施策の話をされたが、幼稚園、小学校など、もっと早い時期から地域の魅力を伝えていく取組をしなければ、手遅れになるのではないか。
- 例えば「デジタル化するのも、デジタルギャップが生まれてしまうので、高齢者にもデジタル化に対応いただくためにサポートが必要である。だから、サポート対応する職員増やします。」というように、必要なものは必要ということを市民に説明し理解を求めていくべき。

(委員)

- 現在取り組んでいる業務変革の取組が将来の長浜を支え、そして市民生活を持続可能にしていくための活動になっているのか、まずそこを検証し、見直すべきではないか。
- 長浜市の行政改革を進める上で基本となる目的のところ、どういう事を目指して業務変革を進めるか、基本に立ち返って考えなければならない。

(委員)

- 業務変革の推進の方向性というところで、効果検証を可視化できる形で示すとあるが、具体的にどういう形で可視化して、市民に示されようと考えているのか伺いたい。私たち市民にとっては、事業の見直しや業務変革により、今まで受けていたサービスが削減されるのではないかと不安に感じることもある。
- 効果検証の可視化については、職員の時間外勤務や申請件数、窓口の待ち時間の短縮など数値化できるものは、市民にとっても効果がわかりやすいと思うが、具体的に数値化できないものもある。業務変革の取組がどこまで市民サービスや職員の働き方に対して効果があったのか、どのように市民の方にわかりやすい形でお示し、共有していくのかその手法については、従来からの課題であり、今後も検討を続けていく必要がある。

(事務局／政策デザイン課)

(委員)

- 職員の適正数について、従来から長浜市では行政に頼る市民が多いイメージがある。全国的な傾向としては、職員数を減らさなければならないと言われがちだが、一方でコロナ禍により増加した業務や、人口減少による過疎や交通インフラの維持など、今後、行政で対応しなければならないことも多い。
- 行政としての業務が増大していく中、職員数をそのまま維持するのか、職員を減らしていく代わりに非正規や業務委託を増やして対応するのか、先ほど指標の可視化の話が出たが、職員数というのは、長浜市の今後の方向性を見る上で、ある意味で市民にとってわかりやすい指標であると思う。
- 職員人件費については、市民からも指摘を受けやすいが、必要な人件費についてはその理由を市民に対して説明し、理解を求めていくことも必要と考える。市職員の適正人員について、今後の具体的な方向性があれば伺いたい。
- 職員数については、ここ数年 970～980 人で推移しており、合併当時は約 1,300 人であったことを考えると、10 年余りで 300 人強の人員を削減してきた。これまでの計画では職員数削減が前提にされてきたが、減らすだけでなく、業務の増加に伴い、やむをえない時間外勤務が増加していることや、職員の働き方改革のためにも、一定の規模感が必要と考えており、職員の適正数については、これまでの職員数削減前提の考え方から一定見直をする必要もあると思う。(事務局/人事課)

(委員)

- 職員を減らしていくだけでなく、「一定の規模を維持しなければ、行政サービスの維持が困難である、そのためにも業務変革が必要である。」ということをも市民の皆さんにしっかりと説明して伝える努力をしていただければ、市民にも理解いただけるのではないかと。

(3) 各部局の行政経営改革に関する課題と今後の方向性について

資料 3 に基づき各部局次長から説明。

前半は、総務部、防災危機管理局、市民協働部、市民生活部、健康福祉部、産業観光部から説明。

【質疑・意見等】

(委員)

- 長浜市の個別避難計画の策定状況について伺いたい。
- 個別避難計画につきましては、まだ策定できていないところは、福祉部局と連携し支援することで策定を進めていただいている。数字につきましては、後日報告させていただきたい。

(委員)

- 個別避難計画の策定状況がすぐに出てこないことが問題ではないか。他の自治体でも個別避難計画の事をお伺いすると、福祉部局や市民協働部局が担当で防災部局ではないと

答えられる自治体も多いが、そのような自治体では計画の策定が進んでいないことが多い。

○市民協働というのは、市民協働部局だけで進めるものではなく、全ての政策分野において、市民協働の考え方が必要であり、市民協働が上手くいっているかどうかが一番如実に表れるのが防災であると思う。

○策定が進まないのは地域がやらないからだとか、担当部局がやらないからというものではなく、策定が進むようにフォローするところに行政の役割があると思う。

○行政の役割を果たしたうえで公助、共助、自助があると思うので、個別避難計画については、防災危機管理局でリーダーシップを取って、お進めいただきたい。

→いただいた意見を踏まえ、積極的に取り組んでいきたい。(防災危機管理局)

(委員)

○現在、マンションの自治会担当をしているが、個人情報保護の観点からマンション各戸の表札は、ほとんど出しておられず、戸建の家でも新しいお家では表札はほとんど出しておられない。いざ災害が起こったとき、自治会の役員として、どこに誰がお住まいということや家族構成といった住民の情報が把握できないという事に不安を感じている。防災における自治会での個人情報の把握や取り扱いについて、市の見解をお聞かせいただきたい。

→自治会における個人情報の取り扱いが難しいといった意見は多くいただいており、防災出前講座の中で防災指導員と自治会長様が相談をする中でも、自治会員の家族構成や連絡先等の個人情報の集め方や、集めた個人情報の管理についてのお問い合わせをいただいている。(防災危機管理局)

→地域におられる民生委員は、独居の高齢者や介護等により支援が必要な方等、担当地区内の様々な方の情報を広くお持ちであり、民生委員と連携して地区の情報を把握いただくことも一つ。民生委員等、地域の情報をお持ちの方々を地域の自主防災組織に加えていただき、先ほどお話が出た個別避難計画を策定いただきたい。(防災危機管理局)

(委員)

○自治会長は、町内に住んでいる方の名前や連絡先については全て把握されているのか。

→自治会によっては、避難訓練等、防災の観点から住民全ての方々のお名前等、把握されているところもある。回覧板を回すことで、あえて近所の方々が顔を合わせる環境を作っておられるところもあり、自治会の規模や背景によって状況は違うが、防災・地域づくり活動の中で、お互いの顔を知る関係を作っていただいている。地域づくり活動におけるコミュニケーションの中で、地域にお住まいの方の情報を把握していくという流れをつくっていただきたい。(市民協働部)

(委員)

○災害時には地域の共助の部分で対応していただくことも多く、自治会では個人情報に配慮しながらも、いざというときには活用できるようにするという難しいバランスを取っ

ていかなければならない。全国的には既に災害時の要支援者リストを作り、各地域組織で管理をしておられるケースはたくさんある。法律上も、そのような措置が認められることになっているが、それが災害時にどのように機能していくか、検証が必要。

○防災に際しての地区住民の情報把握については、住民の皆さん方からも様々なご意見もあり、運用上の課題もあるが、市民協働、福祉、防災等の様々な観点から市と地域が一緒になって考えていかなければならない。

(委員)

○地震や風水害時の市職員の安否確認についてはどのように行っているか。

→災害時の職員の安否確認について、直接職員に無事かどうかという安否確認のメール等を送ることはないが、例えば、震度5強の地震が発生した場合には、災害対策本部が立ち上がり、職員に対し、参集時間、参集場所を指示したメールを一斉に発出する。各職員がそのメールを受け取り、仮に動けない、本部に行けないというようなことであれば、それぞれの所属長に課員から情報が上がってくるため、そこで安否を確認するような流れとなっている。(防災危機管理局)

○確定申告で多忙な時期であり、市もサポートや問い合わせ対応に苦慮されていると思う。確定申告については、対応に不慣れな職員が年々多くなっており、一人に対応する時間を要するようになってきたと感じる。確定申告に限らず、市職員でも各業務に必要なスキルを示し、リスクリングをされていると思うが、民間企業でも時間の合間を見つけて集中的にリスクリングが進められている。市職員でも普段の仕事を少し離れてでもリスクリングをやっていかなければ、市民対応が難しくなることも、今後出てくるのではないか。

→確定申告については、税務課の職員以外にも以前税務課に在籍していた確定申告の対応経験のある職員にも協力をお願いし、対応している。税法等の制度も変わっていくことから、確定申告前には勉強会も行っているところだが、数年現場を離れていると知識や希薄になってくるところは否めない。日常業務を離れてでもリスクリングの時間を設けてはというご意見もいただいたところであるので、一定の勉強会の時間を設けて、なるべく市民に寄り添った対応ができるよう心掛けていきたい。(市民生活部)

○全国で局地的な豪雨等が見られ、山間部の多い湖北では、土砂崩れというより山崩れが、いつ起こるか分からない状況にある。地域の方にお話を伺うと、地区によって状況は異なるものの、山間地の地権者も年々高齢化しており個人では管理しきれず、国や県の補助で管理しているというところも多いと聞く。林道の保全について防災の観点からも早期の予防保全を実施していくという説明がされたが、早期の予防保全の具体的な内容について、お聞かせいただきたい。

→林道の予防保全について、落ち葉等が道路側溝を塞ぎ、災害時に雨水がうまく処理できずに、土砂崩れを誘発するケースや、土砂や倒木により林道を塞ぐことによる二次災害など、事前に現場の状況を把握していれば、大規模な災害を未然に防げるということも

あるので、パトロール等を中心に予防保全を進めていくもの。(産業観光部)

(委員)

- 各部局の説明を聞いて、社会問題が多様化しすぎて、末端の細かいことまで全て行政でカバーできない部分もあり、また、目に見えない部分でも色々な課題があることがわかった。
- 小さい政府を目指すというものではないが、行政はここまでしかできない、民間ではこの部分を担っていただきたいという線引きをしないと、様々な課題に対し、行政が真面目に考えていただいていることは非常にありがたいが、その内、行政がパンクしてしまい、本当に大事なところに人を割けなくなったりすることもあるのではないか。事業の廃止や縮小といった整理の仕方も一定必要ではないか。

資料3に基づき各部局次長から説明。

後半は、都市建設部、下水道事業部、デジタル行政推進局、北部振興局、教育委員会から説明。

【質疑・意見等】

(委員)

- 北部振興局の説明の中に連合単位による一括交付金制度の創設の検討を進めるという点について、以前地域づくり協議会の一括交付金制度というものがあつたが、北部振興局のエリア内で独自に進めていかれるということか。具体的な内容を聞かせもらいたい。
- ご質問の件について、道路予算による支援措置、地域振興のための予算とそれぞれで補助金の枠を持っているが、受け皿は同じ自治会ということで、性質は違うが一つできないかといった整理を次年度中に検討していきたいというもの。(北部振興局)

(委員)

- 課題解決のためのデジタル技術の活用について、地域戦略におけるエビデンスを得ていくものであり、その際の専門家の活用や民間との協働の状況について具体的に教えていただきたい。
- 民間との連携について、長浜市においてはデジタルに長けた民間の外部人材をDXフェローとして委嘱し、民間の最新のデジタルの取り組みに関する情報提供、システム構築についてのアドバイスや指導をいただいている。その他にも職員の情報リテラシー向上のための職員研修について、人材養成を専門とする企業と連携して進めている。また、デジタルに不慣れな方への支援、地域でのスマホ講習といった事業について、通信キャリアや支援団体と共同して取り組んでいる。さらには、民間企業が持つ技術やノウハウを行政サービスに生かしていくという面では、市が抱える課題や地域での困りごとに対して、デジタルで解決できないかということ公表して、企業からその手法の提案を求めるといふ実証実験プロジェクトを展開している。市が一緒に取り組み、補助等の支援をしながらタッグを組んで進めている。(デジタル行政推進局)

○教育については、個で対応するのではなく、チームで対応するという事を国でも言っている。例えば、児童館の活動に小学校の先生が出向かれることで、学校外での子どもたち動きや、家庭の問題といった情報についてある程度共有できることもある。

→いただいた意見を踏まえ、様々な機関や団体との連携を探って取り組んでいきたい。

(教育委員会)

(委員)

○前半の部の市民協働部と健康福祉部の重点的な取組のところでは、地域おこし協力隊や地域活力プランナー、コーディネーターというワードが出てきたが、これらの人材は1年や2年で育つような人ではなく、5年、10年をかけないと育たない。また、地域活力プランナーやコーディネーターだけで地域づくりを背負える訳でもなく社会福祉協議会等関係団体との協働も必要。人を育てるということは民間でも苦勞しているところだが、地域の人材育成については、長い目で本気で取り組んでいかなければならないと思う。

→人づくりについて、特に地域福祉活動の中では、地域のリーダーとなっただけの方が、いかにその地域づくりに関わっていただくか長年の課題である。地域支援コーディネーターをお願いしている社会福祉協議会との間でも、人材をいかに育てていくのか、お話をさせていただいているところである。引き続き地域の人材育成については、重点的に取り組んでいきたい。(健康福祉部)

○北部の振興と発展については市長が特に力を入れて進めてこられたと理解しているが、北部振興局の課題を聞いて、合併後まだ職員の中でオール長浜になってなかったのかと正直ショックを受けた。北部振興局の職員も自分が北部振興のために選ばれたスタッフであるという気概をもって、北部の振興と発展に向けて先頭をきって走っていただきたい。

→合併から12年が経っており、ご指摘いただいたような目線や気概を職員が持って北部振興に取り組んでいきたい。(北部振興局)

(委員)

○会議の時間について、業務改善の観点から言えば、デジタル化とかいう以前に、会議の時間を守る、無駄な会議をしないということが大事である。アナログな話ではあるが、これらを徹底して業務改善している自治体はたくさんある。発言者や説明者、質問は何分以内にするなどルールを決めて、会議の出席者が時間を守り、議論が円滑に進むように努力するという事をお願いしたい。

議事終了、会議進行事務局へ

(3) その他

・今回の会議の要点録を後日、市ホームページに掲載する。

(4) 閉 会

- ・委員の任期満了に伴う、令和3・4年度全6回の会議への協力に対する謝礼（総務部長）

以上