

## 会議録（要旨）

会議の名称		令和7年度第4回南アルプス市行政改革推進委員会		
開催日時		令和7年11月26日（水） 午後2時00分～午後4時00分		
開催場所		南アルプス市役所本庁舎3階 大会議室	公開の可否	可
事務局		総合政策部 政策推進課	傍聴者数	0人
出席者	委員	外川会長、加藤会長職務代理、清水委員、鮫島委員、戸澤委員、上野委員、加藤委員		
	事務局	細田部長、深澤課長、田中課長補佐、清水主査、三枝副主査		
欠席者		塩沢委員		
内 容				
1 開会				
2 協議事項				
以下、各委員からの意見・質問（抜粋）                      ・委員の意見    ○会長の意見        ⇒事務局回答				
（1）第5次南アルプス市行政改革実施計画について 事務局より内容を説明				
①基本方針1「財源確保と歳出改革による強靱な財政基盤の構築」について				
・4ページの項目①について、現年度分の収納率が98.41%、現年度分が99.42%と非常に高い数値となっており、他の自治体と比較しても良好な状況なのかを確認したい。また、過年度分いわゆる累積分について、どのような人が、どのような理由で納付できず未収となっているのか？				
⇒徴収率については県内でも上位であり、私が納税課にいた3年前も上から3番目程度でした。過年度分の滞納者は、退職により現年度分の納付が難しくなった方や、自営業で税務調査により高額な税が発生した方など、事情はさまざまである。これらの方には収入状況を確認し、分割納付などを提案しながら、1～2年で滞納解消を目指す計画を立て、毎月進捗を確認して対応している。				
・税込確保の取組についてですが、高齢者は納付書や窓口での支払いを続ける傾向が強く、デジタル化を促しても忘れてしまうなど利用が難しい面がある。サポート不足というより、そもそも定着しにくいことが原因だと考える。市としてはデジタル化を進めたい意向がありますが、今後は世代交代により自然に普及が進むため、現時点で高齢者に無理に促すのは現実的ではないのではないかと思う。				
⇒納税課としては、高齢者の方に納付忘れがあることを踏まえ、口座振替の活用を進めたいと考えている。口座振替であれば自動的に引き落とされるため、納付忘れによる滞納を防ぐことができる。以前は銀行での手続きが必要でしたが、現在は中銀の協力により、窓口でキャッシュカードを使って登録できるほか、オンラインでも手続きが可能。窓口での相談の際には希望があればその場でサポートし、口座振替の利用拡大を図ることで、納付忘れの減少につなげたいと考えている。				

- ・ 8 ページの④「公共施設の適正配置と受益者負担の適正化」について、譲渡・廃止予定の 3 施設の名称を教えてほしい。また、数値の定義が「施設数」となっているにもかかわらず、目標値が「1 件」と表記されている部分がある一方、数値ではない表記の年度もあるため、単純に 1 件と記載するだけでよいのではないか。

⇒数値の表現については、ご指摘を踏まえ、1・0・0・1・1 といった形で整理して表示する方向で検討したいと考えている。また、個別の施設については、何年度にどの対象施設が廃止方針を決定したのか、といった内容を個別項目に明記するなど、表現の仕方を工夫していきたいと考えている。

- ・ 8 ページの「公共施設の民営化の推進」では、上段は指定管理など民営化が中心の取り組みである一方、最終目標の「3 施設の譲渡・廃止」は、本来下段の「公共施設の有効活用・統廃合」に位置づける方が適切ではないか。下段は統廃合を扱うため 1 件・1 件で表せますが、上段は民営化の推進がテーマのため、指定管理の拡大など別の指標を設定した方が整理しやすいのではないか。

⇒上段の取り組みは、指定管理者を増やすというより、公共が担ってきた業務を民間が継続できる施設については積極的に民間へ移し、公共は運営から手を引くことでサービスを維持するという方針が中心です。温泉施設や大明保育所のように、運営主体は公共から民間に変わっても、市民サービスは変わらない形を目指している。

一方、下段は利用率が低い、あるいは使われていない施設について、統廃合や廃止を含めて見直していく内容であり、性質が異なる。また、上段の目標に「廃止」という表現が入っていると、実際のサービス終了と誤解される可能性があるため、表現の改善が必要であるため、表現を工夫していきたい。

- ・ 4 ページ下段の「高齢者は口座振替への移行が進まず、若年層は関心はあるが利用は限定的」という現状に対し、高齢者・若年層それぞれについて、納税者数のうちどの程度の割合を口座振替やオンライン納付に移行させたいのか、具体的なパーセンテージで示す方が分かりやすいのではないか。例えば令和 8 年度だとどのような数値目標を設定するのか。

⇒高齢者や若年層別の利用割合については、現時点で納税課として具体的なパーセンテージを把握しておらず、肌感覚として高齢者は納付書や窓口利用が多いという認識にとどまっている。現在の納付方法の割合は、口座振替が約 39.56%、コンビニ納付が 32.42%、郵貯での納付が 4.53%、その他の窓口等が 6.2%で、納付書による支払いが全体の 55%程度を占めている。今回の指標は件数で表記しているものの、パーセンテージ表記の方が分かりやすいという意見があれば、今後の検討は可能。また、年齢層別の利用実態を把握できれば、若年層向けのオンライン化促進など、より具体的な施策につなげられるのではないかと思う。

- ・ 5 ページ上段の「未利用土地・施設の売却、貸付の推進」について、令和 4 年と令和 6 年にそれぞれ 2 件一般競争入札を実施したものの不調となった件について、原因は現在精査中とされているが、1 年近く経つ中で具体的にどのような理由が考えられるのかを確認したい。

⇒文化財調査事務所や保育所跡地は面積はあるものの、不動産鑑定額が市場価格より高く、入札不調となった。鑑定額をどの理由で下げるか判断が難しい点も課題で、今後は価格設定の見直しや広報以外の販売方法など、売却手法全体を検討していきたい。

- ・ 現在はインフレ基調で企業の設備投資意欲も高まっており、土地を売却するには良いタイミングである。南アルプス市も全国的に知名度が上がりつつあることから、売却案件は 1 件ずつではなく、複数を同時に進め、民間企業とも連携しながら一気に取り組むべきではないか。市内進出を希望する企業からは 1000 坪～1 万坪規模の需要もあるため、市の保有地の情報と照らし合わせて戦略的に進める必要があるのではないか。

⇒管財課としても、可能であれば一度に売却を進めたい意向はあるものの、現状では大規模な物件はなかなか成約に結びついていない。小規模な残地などは隣地の方が購入するケースがあり売却できているものの、大きな土地については動きが鈍いのが実情です。とはいえ、売却のチャンスや有効な進め方があれば、一括での売却にも前向きに取り組みたい。

- ・質問に入る前の確認として、1 ページの「取り組みの主管課」とは事業の担当課を指すのか、政策推進課を指すのか。また、本計画は5年間のスパンだが、時代の変化が大きい中で中間見直しを行う考えがあるか。さらに、2 ページ冒頭の期間表記が西暦になっており、他は和暦で統一されているため、表記の揺れを直した方がよいのではないか。

⇒主管課については、各取り組み表の「主管課」欄に記載されている課がその事業を担当することになります。計画期間中の見直しについては、現時点では5年間の計画どおり進める想定で、中間見直しは予定していない。また、2 ページの西暦表記については和暦に統一するよう修正します。

- ・基本方針で「財源確保と歳出改革による持続可能な財政基盤の構築」と掲げているにもかかわらず、個別の取り組み項目を見ると歳出改革に該当する内容が乏しく、具体的な歳出削減策が示されていないのではないか。

また、外部評価制度の導入について、前半3年間で方向性を示すと説明されていたが、この制度は導入がそれほど難しいものなのか、市民目線では早期に導入すべき取り組みである思う。さらに、スピード感を掲げているにもかかわらず検討に時間をかけているように見えて、スピード感にかけており、進まないのではないか。

⇒歳出改革については、行政評価の徹底や公共施設の適正配置、受益者負担の見直しなどを通じて、非効率な事業の廃止や公共施設コストの削減を進めていく方針である。

外部評価制度については、確かにスピード感への指摘は受けているものの、導入にあたってはメリット・デメリット、担当業務の負担増、900件ほどある事業のどこを対象にするか、評価者を誰にするかなど多くの検討課題がある。県内では蕨崎市が実施している例を把握しており、そうした先行事例を参考にしながら導入可否を慎重に研究・検討する必要があるため、現在のスケジュールで考えている。

○外部評価制度について、3年目に導入されるわけではなく、示されているのはあくまで「方向性の決定」であり、導入そのものではないですね。

⇒外部評価制度については、3年目には導入そのものではなく、「導入すべきかどうか」を検討した結果を踏まえて方向性を決める段階である。検討の結果、導入が適切と判断される場合もあれば、市には合わないという結論になる可能性もあり、その判断を含めて「方向性の決定」としている。

○内部評価についての一般的な考え方として、自己評価・内部評価・外部評価の三つがある。

自己評価は事業実施主体によるため甘くなりがちであり、内部評価も同じ市役所内の担当課が行うことで同情が入り、お手盛りになる傾向がある。

そのため、本来は外部評価を導入すべきであり、「南アルプス市には合わない」というのではなく、合わない状況自体が問題であるという意見を言っておきたい。

⇒外部評価制度の導入については、スピード感も必要であるため、令和9年度までに方向性の決定と導入判断を行う形で目標値を見直してよいと考えている。

現在、議会による合評を外部評価と位置付けているが、短期間での実施や手法が確立していないことから、要望や予算議論に偏り、本来の事業背景や流れが十分に伝わっていない面がある。

総合計画を十分理解した上での評価が重要であり、双方の認識を整理し、有効な外部評価制度を確立する必要がある。

こうした課題を踏まえ、令和9年度までに制度導入の判断を行う方向で進めていく。

○外部評価制度については、まず課題を整理しつつ検討を進める必要がある。実施計画に記載するのは「外部評価を導入する」ではなく、「導入するかどうかを判断する」ということであり、導入しない可能性も含まれる。まずは試行を行い、効果があるかどうかを確認した上で、導入の可否を判断する方式が望ましい。外部評価や第三者評価には、評価者が自治体の仕組みや関連法令、事業内容を十分理解しているかなど、検討すべき点は多いが、第三者評価を試行すること自体が必要だと考えている。

- ・行政改革全体を見渡すと、今回の各項目は大きな改革というより、現状業務の改善が中心となっているように見受けられる。その中で外部評価制度は、全く新しい取り組みであり、行政改革の目玉となり得る重要な項目である。したがって、より積極的な姿勢で取り組む必要があると思う。

⇒これまで出た意見を踏まえ、表現の仕方を改めて検討し、必要に応じて見直していきたい。

## ②基本方針2「デジタルと改革で築く、次世代型自治体経営」について

- ・指定管理者ごとに独自システムが運用されているため統一が必要だが、業務プロセスの最適化も計画的に進んでおらず、現状の管財課のマンパワーでは対応が難しいのではないかと懸念している。また、長年の定員適正化で人員が減っているうえ、AI分野を含む専門人材の育成や採用には時間がかかり、実際に活躍できるのは令和9年度以降になる一方で、デジタル改革は令和8年度から始まるため、必要な人材が揃わない状況で対応できるのか。

⇒市としては学校開放施設や指定管理施設を含め、オンライン・デジタルを活用した統一的な施設予約システムに向けて取り組む考えであり、管財課がすべての作業を担うのではなく、主管課として全体の方針を示し、実際の業務フローの見直しは各所管課が行うことになる。例えば、現在課題となっている保健師の訪問相談では、外でメモを取り帰庁後に再入力する二重作業が発生しているため、iPad等でその場で入力し、帰庁後の作業を省くことで効率化が可能となる。このように、管財課は「デジタルを入れるとどこで業務改善が可能か」という視点を示し、全庁的に無駄な作業を洗い出しながら業務フローを再構築していく役割を担い、デジタル化推進担当の専門的な知見も活用して進めていく。今後は人材育成も重要だが、まずは職員が自分たちの業務を分解し、どこをデジタル化すれば効率化できるかという視点を持って見直すことが重要であり、そこで生み出した時間を人材育成や相談業務などの価値ある業務に振り向けていく。政策推進課としても、行革・働き方改革・人材育成・デジタル・防災といった分野を横断的に支え、任せきりにせず主体的に関わりながら進めていきたい。

○デジタル化・DX推進の司令塔が管財課なのか。計画書を見る限り政策推進課を除けば多くの項目を管財課が担っているということか。

⇒現在は管財課に配置されたデジタル化推進担当がDX計画の策定を担っており、今後も中心となるが、行革の観点から政策推進課と連携して全庁的に進めていく必要がある。本来は主管課と関連課を明記した方が分かりやすく、将来的にはDX専門の担当課を設けるなどの組織改革も必要だと考えており、現在市内部でも検討しているが、管財課が機器管理から全庁的DXまで担うのは負担が大きく、特化した部署の必要性を感じている。

- ・コミュニケーションツール活用やペーパーレス化は、まず庁舎内の取り組みを指すものであるが、ファミリーサポートなど市民参画の場では紙が多いため、庁舎内の整備の次には市民側とのやり取りにもデジタル化を広げてほしい。

⇒オンライン申請や電子決済の推進には、来庁しなくても手続きができるように各課で見直しを進める方針が含まれており、紙を減らすというより、窓口に来なくてもオンラインで完結できる仕組みを整えることが意図されている。

- ・外部が庁内のコミュニケーションツールにアクセスするのは難しいが、現在ファミリーサポートでは担当が個人の LINE で 24 時間対応しており負担やセキュリティ面で問題があるため、市民と関わる業務でも安全に使える公式ツールの整備が必要だと思う。

⇒LG 系など個人情報扱う仕組みも含め、管財課を中心に不便な点を見直していく考えであり、ファミサポのような現場の課題についても提案をもらえると改善につながるため、積極的に意見を寄せてほしい。

○DX 推進の計画はあるのか。そのほとんどの司令塔は管財課ということか。

⇒現在の担当は管財課のデジタル化推進担当だが、十分進んでいないとの評価もあるため、より適した新しい体制を市として検討が必要になってきている。

- ・銀行でも部署ごとに分散していた DX を統制するため、経営企画部に集約して DX 室を設けた例があり、市でも最終的には同様の一元化が進んでいくと思う。收拾がつかなくなってくるため、早めに整備する方がいいと思う。

### ③基本方針 3「多様化する課題に挑む自治体人材の戦略的確保と育成」について

- ・多面的な選考方法について、内容や目標値を見る限り既に実施段階にあるため、「検討」ではなく「導入」「実施」といった前向きな表現に改めてもいいと思う。

⇒選考手法の検討及び実施とかっていうふうな形に直せばと思う。

- ・基本方針 3 は研修や学習の話ばかりで具体性に欠けており、階層別研修・外部研修・OJT など内容が似ているため、もっと具体的に何をどう進めるのか示すべきで、項目もまとめられるのではないかと感じた。

⇒実施計画の内容は行政改革大綱に基づいて記載しているが、重複や似通った部分について意見があれば、次回までに見直しを検討したい。個別計画には人員適正化や人材育成の方針、育成すべき専門人材などがそれぞれ記載されているが、全体として「到達すべき姿」が分かりにくい点に課題がある。重複部分は整理し、より分かりやすい表現に改善したいと考えている。

○OJT は、職員が実際の業務を行う中で先輩や上司が指導する「オン・ザ・ジョブ・トレーニング」であり、研修所で行う「OFF-JT」とは異なる。現在、OJT を計画的に取り入れる仕組みはないということか。研修計画としてどのように位置づけるのか、その具体的イメージを確認したい。

⇒現状、計画的な OJT というよりは、内部研修に近い形で運用されている。具体的には、他職種への業務説明や、3 年目職員が 1 年目職員を教えることで双方の学びにつなげるといった取り組みが中心で、いわゆる職場での体系的な OJT とは異なる。人事課が「計画的 OJT」として意図している内容はまだ明確でなく、今後確認が必要。現時点では、明確な目標や仕組みに基づく OJT は行われていないと考えられる。

- ・15 ページの「OJT を活用した研修」は、外部機関へ職員を派遣し、民間の PDCA や業務フロー構築の実践方法を学ぶものと文面から理解した。その理解に立つと、民間の実務手法を吸収して役所の業務改善につなげると考えられる。また、13 ページで示されている「社会人経験者の積極採用」と組み合わせることで、内部で良い化学反応が起き、組織の活性化につながるのではないと思う。

⇒職員採用は定員割れが続き、人材は多様化している。民間出身の職員や新規採用者が増えており、彼らの経験や視点は組織改革に役立つ可能性がある。今後、人事課と協議しつつ、こうした多様な人材の強みを活かせる施策を計画へ反映し、実際の運用にもつなげていきたいと考えている。

○本来の OJT は、職場内で先輩が後輩に業務を教えたり、係長が担当者全員に指導したりといった、日常の業務を通じたトレーニングを指す。

- ・民間企業への派遣研修は有効だと考えているが、現在は人材不足が課題であり、簡単に職員を外部へ送り出せない状況にある。今後はDXなどにより業務効率化で生み出された時間を、人材育成に充てられるようにしたいと考えており、その流れの中で派遣研修なども実現しやすくなるのではないかと考えている。

○民間企業から行政機関へ職員を派遣する取り組みは、県庁でも行われており、行政側が派遣職員に業務を任せる形になる。その結果、外部の視点や考え方が行政組織に入り、良い刺激や改善につながる点で非常に有効な取り組みである。

#### ④基本方針4「共に創る、持続可能で活力ある地域社会」について

- ・SNSやLINEの登録者が伸び悩んでいるとの課題に対し、若い世代は日常的にSNSを閲覧するため効果が期待できるが、自身の年代では必要がなければSNSを開かないため、情報が届きにくい。そのため、紙媒体の広報も依然として重要であり、デジタル情報発信の強化と並行して、従来の広報手段も継続・重視すべきだと思う。

○高齢者やデジタルに不慣れな人への紙媒体の必要性は認識しているが、転入者や若い世帯には新聞を取らない人も多く、紙の広報が届いていないケースがある。そのため、まずは市のLINE公式アカウントの存在を知ってもらい、登録してもらうことで、広報や必要な情報をLINEで受け取れるようにする取り組みを強化したいと考えている。紙媒体をすぐになくす意図はないが、20～30年後には紙の広報が不要になる可能性もあり、段階的にデジタル移行を進めていく必要がある。

○大月市などでは、LINEを施設予約や申請、書類申し込みにも活用しており、今後は国の物価高騰対策などでデジタルギフトの配布といった活用も視野に入るため、市としてもLINE登録者を増やすことが重要になる。現状は紙媒体中心だが、紙とLINEのハイブリッド運用を進めつつ、将来的なデジタル活用の可能性を広げる方向で取り組みたい。

- ・自治会の崩壊が身近で進んでおり、役員任期の短さや上下関係の慣習などが改革を妨げている。そのため、行政が主導して自治会運営の簡素化や軽量化を進める必要があると考えている。自治会運営マニュアルの作成とあわせて、先進事例の調査や横展開も重要であり、取り組み自体は非常に良いものだと思う。

一方で、現在設定されているKPI「自治会活動により地域が活性化していると感じる市民の割合（32・33%）」は抽象的すぎて実効性が見えない。代わりに「区長会での説明会の実施回数」「先進事例共有の開催件数」「自治会向け支援の実施頻度」など、取り組みの実行状況が数値で把握できる具体的なKPIを設定すべきと思う。

自治会は今後、外部からの転入者が増える都市型の地域としてますます重要性が高まるため、崩壊が進む前に早急な改革が必要であり、具体的なKPIに切り替えて確実に施策を遂行する体制が求められる。

⇒指摘を受けたKPIの在り方について、所管課と協議したうえで、KPIを具体的なものに変更するかどうかを検討する。可能であれば、次回までに対応したいと考えている。

- ・LINEは非常に便利で積極的に活用しており、申請やチャットボットとの連携が進めばさらに利便性が高まると感じている。一方で、情報の偏りやムラがある点が課題だと認識しており、担当部署では年間の業務フローや計画を作成するなど、情報発信を整理・統一する取り組みが必要ではないかと考えている。

⇒指摘のとおりだと認識しており、情報発信の整理やわかりやすさの確保について担当部署に伝える。担当と共有したうえで、より分かりやすい形での取り組みが進められるようにしていきたいと考えている。

・16 ページの下段の数値の定義というのは毎回何かのアンケートなのか。

⇒これは総合計画の進捗を把握するため、市では毎年 1500 人を無作為抽出して市民アンケートを実施している。質問内容は経年比較ができるよう、基本的に変えない方針で行っている。無作為抽出であるため、アンケートが当たらない人もおり、逆に複数回当たる人もいる可能性がある。抽出は旧町村ごとの人口割合に基づいて行われ、結果は推計として百分率で評価している。

○16 ページ下段の「自治会運営に関する取り組み」について、モデル自治会を選定し、市職員が指導しながら棚卸し作業を進めていく方式だと以前聞いている。そのため、その内容が分かるように、計画書にもそういった趣旨を明記できないか。

⇒よく検討 KPI も含めて検討さしてもらいたい。

・6 ページの上段ですが、企業型ふるさと納税では令和 6 年度は 7 社、令和 8 年の目標値 7 社、これは新規の 7 社ということか。

⇒毎年新しく 7 社ずつということを一応目標と考えている。

・5 ページのふるさと納税に関して、南アルプス市の「実質的な収入（真水部分）」がどの程度確保できているのか。ふるさと納税では、中間業者への委託費や返礼品コストが高いと、例えば 40 億円集めても実際に自治体の財源として残るのは半分程度になる場合があるため、南アルプス市ではその割合がどうなっているのか。

⇒ふるさと納税については、返礼品費用が約 3 割、広告宣伝費や決済手数料などが合わせて約 2 割かかり、全体で約 5 割が経費となる。そのため、仮に 40 億円の寄付があった場合、実際に市が使える「真水」は約 20 億円になる。この割合は南アルプス市に限らず、他の自治体でも概ね同様である。

・直営でやるのも無理か。

⇒昔の年間 100 件ぐらいであれば直営ではできたが、今 10 万件以上のため、それを直営で行うことは基本的に不可能だと思う。

### 3 その他

⇒次回(第 5 回)委員会は 12 月 18 日に開催予定。

### 4 閉会

備 考	
-----	--