

会議録（要旨）

会議の名称		令和7年度第5回南アルプス市行政改革推進委員会	
開催日時		令和7年12月18日（木） 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、塩澤委員	
	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		なし	
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 「窓口業務のデジタル化と連動した開庁時間の最適化」について			
・大綱案の14ページに新たに記載された部分で、実績データに基づいて、作業時間を見直しますとありますが、実績データっていうのはすでにお持ちなんですか？			
⇒戸籍や国保、税務など一部の窓口では、来庁者数をすでに把握しており、キャッシュレスレジのログなどのデータも活用しています。ただし、全庁的に来庁者状況を把握するまでには至っていません。現状、閉庁時間を4時半とした場合でも職員は5時15分頃まで業務を続けており、その時間帯にどのような対応が可能かは今後、各部署で調査する予定です。来庁者の分布を見ると、朝8時半から9時、夕方4時半以降は比較的少ない状況ですが、閉庁時間は自治体ごとに異なります。今後さらにデータを蓄積し、市民が不便を感じない最適な時間設定を検討していきます。			
・2年連続で検討実施とならんでいるので早急に導入されて皆さんの働き方改革が進めばいいなと思います。			
⇒令和8年度中に、開庁時間の短時間化について検討を行い、試行または本格実施のいずれかの形で実施したいと考えています。市にとって大きな取り組みとなるため、初年度で完全に定着するとは想定しておらず、まず実施し、その後は検証を重ねながら改善していく考えです。初年度の形を固定するのではなく、課題を踏まえて柔軟に見直していきます。検討のうえ実施し、その結果を検証しながら継続するという流れを想定しています。実証実験として行うか、当初から本格実施とするかは現在協議中ですが、いずれにしても例えば9時から4時半といった形で、令和8年度中には一定の形を示したいという方向性です。			

② 「共に創る、持続可能で活力ある地域社会」について

- ・16 ページの基本方針4 「共に創る、持続可能で活力ある地域社会」についてですが、前回の議論では、自治会で担い手不足が深刻化し、行事の継続が難しくなっている現状が課題として共有されていたと思います。その中で、KPI を「市民が自治会活動によって地域が活性化していると感じる割合」のままとしている点について、私は、先進的な自治体事例の共有や、負担軽減に向けた具体的な支援を市が主導し、区長会や地域説明会などを開催した回数を KPI として設定してはどうか、という提案をしました。しかし今回の資料では内容が変更されていないように見受けられます。これについて、これまでの議論を踏まえた結果なのか、それとも市民活動支援課としてこの指標にこだわりがあるのか、そうした経緯を教えてください。

⇒委員からのご意見を踏まえ、市民活動支援課と協議しました。結論としては、KPI について適切な指標設定が難しい中で、総合計画で最終的に採用されている現在の指標が最も運用しやすいという判断でした。回数などの数値目標も検討しましたが、担当者ごとに数え方が異なり、指標の統一が難しいという課題がありました。そのため、KPI 変更の提案はお伝えしましたが、所管課としては変更に至らず、現状のままとなっています。

- ・地域コミュニティの危機が進む中で、目標を住民アンケートの割合だけに置くことには違和感があります。実際に何を、いつ、どのように行うのかが見えるよう、取組回数や具体的な内容、スケジュールを明確に示してほしいです。割合指標を用いるのであれば、別途、PDCA を含めた具体的な計画を提示する必要がある、市民が「いつ実施されるのか」を理解できる形にしたいと思います。

⇒これまでの議論を踏まえ、今回は KPI 自体の変更には至りませんでした。委員のご指摘については十分認識しています。そのため、サブ仕様の位置づけで、具体的な行動を確実に進める方針としました。先進的な自治体や理解のある自治会を選び、モデル事業の実施や事業の棚卸し、先進事例の共有などを行います。総合計画の指標であるまちづくり指標は重視しつつ、令和8年度にはモデル事業の実施件数や棚卸しの回数など、具体的な実績を必ず示す形とします。そのような考え方で進めることをご理解いただければと思います。

- ・総論では数値目標を設定し、各論で具体的なアクションプランを策定する形であれば、理解しやすく望ましいと考えます。その方向で進めていただければ、ぜひよろしくお願ひしたいと思ひます。

○基本方針4 の評価について、事業評価の考え方を参考に説明します。まず目標達成のためには、予算や人員などの投入量を示すインプット指標、事業実施による成果物であるアウトプット指標、その結果としてどのような効果が出たかを示すアウトカム指標を整理する必要があります。KPI は本来、このアウトカムを測る重要業績指標です。住民の実感を測る効用指標も重要ですが、インプットやアウトプット、アウトカムと連動していなければ意味を持ちません。現状は何をどのように行うかが十分具体化されておらず、その整理を市民活動支援課が早急に行うべきだと思います。

⇒おっしゃる通りで、何か成果を出していくためには、明確なビジョンのもとで具体的なアクションを起こしていくことが重要だと思います。自治会や市民活動支援課の分野は難しさもありますが、行動を起こさなければ状況は変わりません。今回の開庁時間短縮の議論と同様に、まず動いてみて初めて課題や方向性が見えてくる部分もあります。そのため、具体的なアクションを着実に進める必要があると考えています。こうした考えは市民活動支援課にも改めて伝え、今後は、実績を報告する際に具体的な活動内容を示せるようにしていきたいと思ひます。

③ 「多様な人材を確保するための採用手法の見直し」について

- ・現在、福祉関係の業務において人材の確保が非常に難しい状況です。今後は自治体においても同様の課題が深刻化すると考えます。単に職員数を増やすのではなく、少数精鋭の体制を目指すことが重要です。そのためには、研修だけでなく、職員の努力や成果が評価として目に見える形で反映される人事・評価制度を整え、民間との人材獲得競争に対応していく必要があると考えます。

○これまでの部分で成果主義という考え方が十分に反映されていない面もあると感じています。その点を踏まえた上で、行財政改革について、政策推進課としてはどのようにお考えなのか、お伺いしたいと思います。

⇒成果主義によって頑張った職員を正当に評価することの重要性は認識していますが、行政業務は個人ではなくチームで成果を上げる側面が強く、民間のように個人の成果をそのまま処遇に結び付けることは難しい現実があります。そこで市としては、まず開庁時間の短縮やDXの推進などを通じて働き方を見直し、職員が余裕をもって業務に取り組み、研修を通じてスキルを伸ばし発揮できる環境づくりを進めます。こうした取り組みを重ねることで、専門性を生かせる体制を整え、結果として魅力ある職場へとつなげていきたいと考えています。

○人事評価は地方公務員法により義務付けられており、各自治体で実施されていますが、給与やボーナスへの反映は限定的です。これは、自治体の仕事が定型業務だけでなく、係全体で取り組む業務も多く、個人の貢献度を明確に評価しにくいことが一因です。こうした難しさは理解しつつも、年功序列の要素を徐々に見直し、成果主義を取り入れていくことが重要だと考えます。自治体と民間は人材を巡って競合する立場にあり、対立ではなく補完関係として、双方が良くならなければ社会全体の発展につながらないということになります。

④「階層別・専門分野別の体系的な研修の充実」について

○実施計画15ページにある「階層別・専門分野別の体系的な研修の実施・充実」について、「体系的」という言葉の意味が明確でないのではないかと感じています。自治体の計画では抽象的な表現が多く使われがちであり、具体的にどのような状態を体系的と考えているのか。新採用研修や主任研修など、階層別研修は従来から実施されていますが、何をもって体系的と判断しているのか聞いてみたいです。研修全体のつながりや設計の考え方について人事課に確認し、行革担当課がその内容を具体化することが重要だと考えています。

⇒行政職員は基本的に総合職であり、専門分野に進む場合でも、全体を理解したうえで専門性を発揮することが重要だと考えています。これまでは、入庁後おおむね10年ほど多様な分野を経験し、その後に適性に応じて専門分野が見えてくるという流れがありましたが、必ずしも戦略的な育成ではありませんでした。今後は、市として不足している分野や伸ばすべき分野を踏まえ、早い段階から個々の職員の育成方向を意識し、現在の課題に対応できる人材育成が求められていると感じています。その結果として、計画の表現がやや抽象的になっていますが、最も重要なのは人材をしっかりと育てていくことだと考えています。今後は人事課へのヒアリングを行いながら、どのような人材を育成すべきかについて、行革の立場からも意見を示していきたいと考えています。

○行政改革担当課は、計画に記載されている内容について、各担当課と同程度の知識や技術、見直しを持って取り組む必要があると考えています。そうでなければ、行政改革大綱も作って終わりになりかねません。難しい言葉や曖昧な表現はしっかりと明確化し、他の課よりも一段高い視点で臨んでほしい、という思いを持っています。

・会長の意見に同感しており、福祉分野では特に専門性の重要性を感じています。子育てや高齢者、障害、ひきこもりなど幅広い課題を総合相談として対応する中で、高い専門性が求められます。

⑤ 各計画の主管課について

・実施計画では財政課や人事課など一部の部署が主管課として示されていますが、建設部門や福祉部門、教育委員会を含めた市役所全体の取り組みとして十分に網羅されているのか疑問があります。職員研修や財政健全化は共通課題である一方、各分野ごとの具体的な計画が見えにくく、なぜ計画として俎上に上がってこないのか理由を確認したいと考えています。本計画が全庁的な取り組みとして策定されているのかを明らかにしてほしいと感じています。

⇒全庁的な取り組みとしては、財源確保や歳出改革を軸に、各部門がそれぞれの計画に基づいて役割を果たしており、デジタル化についても特定の部署だけでなく全庁で進めていくものとされています。具体的な対応としては、各主管課が明示されていますが、根本には総合計画があり、それに基づいて行財政改革大綱などが策定されています。この大綱は方針の骨格を示すものであり、すべての取り組みを詳細に記載することは難しいものの、財源確保やデジタル化、多様な人材育成といった重要な要素は網羅されていると考えています。

○主管課とは、各施策を中心となって先頭に立って進めていく役割を担う部署を指していると考えています。そのため、ここに記載されていない部署であっても、各項目に関係する業務があれば、それぞれの課の役割に応じて行政改革に取り組んでいくことが前提となります。現在の自治体の課題、特に福祉分野においては、地域包括ケアシステムの構築のように、暮らしや住宅など幅広い分野が関係しており、福祉分野だけでなく多くの課の連携が不可欠です。ただし、その中でも中心的な役割を果たすのは福祉関係部門である、そんな理解をしています。

⇒各部ごとの対応というよりも、職員組織全体として意識改革を進め、制度や仕組みの骨格部分をしっかり変えていくことが重要だと考えています。この行革大綱では、その基本方針を示しています。窓口のオンライン化は特定の部局に限らず、全庁的に進めることで業務の効率化が図られ、人的余裕を新たな取り組みや不足している分野に充てていくことができると考えます。こうした取り組みは、主管課と関係課が連携しながら進めていくものと理解しています。

・市民活動センターと支援センターが並列して記載されており、組織図上の位置づけとして適切かどうか気になりました。一般的に主管課は「課」として整理されることが多いため、センターが組織図上で並列の扱いでない場合には、主管課の表記を統一したほうがよいのではないかと、という技術的な確認と提案です。

⇒組織機構図の整理の問題として、市民活動支援課と市民活動支援センターは組織上は並列の関係にありますが、それぞれに館長が配置され、業務内容は異なっています。イメージとしては、子育て支援課と保育所や児童館の関係に近く、関連はあるものの、実務上は別々に運営されています。市民活動支援課は自治会対応などを担い、市民活動支援センターは協働のまちづくりを担当しており、文書事務も分かれていることから、こうした役割分担を踏まえて主管課を区別して記載しています。

(2) 第4次南アルプス市行政改革実施計画取組状況について 事務局より内容を説明

① 柱1「適切な経費削減」について

・2ページの(1)で「成果向上や事業費削減が困難な負担金等を評価対象外としました」とありますが、この負担金等の部分を説明していただきたいです。

⇒事業の対象外とした理由として、事業が細分化され、負担金のみを計上している事業が複数あったことが挙げられます。例えば、参加負担金として1万円のみを計上する事業などは、事業としての評価がしにくいいため、関連する他の事業に統合し、事業全体として評価できるよう整理しました。その結果、当該事業を表中では対象外として扱っています。

・2ページの「補助金・交付金の見直し」に記載されている文章について、内容に違和感があると感じています。冒頭では負担金支出事業の見直しや評価体制の整備について述べられている一方、後段では補助金・交付金の実施確認や次年度の予算反映について記載されており、記述の対象が一致していないように読めます。負担金と補助金は本来性質が異なるものであるため、説明をいただきたいです。

⇒上段は、負担金支出事業について事務事業評価の必要性を整理できたが、予算に反映するまでには至らなかった。下段については負担金は整理できたが、次年度は補助金や交付金も、課題を整理し共有して予算反映に努めていくという意味合いで書いてあるってということだと思んですが、混在しており分かりづらいため、整理して修正する必要があるという認識です。

・(4) 民間活力の導入の記載について、指定管理者制度の説明文に違和感があります。「公募の応募が少ない点や、指定管理者制度の意義が発揮しにくい」という表現ですが、応募が少ないことが原因で制度の意義が発揮されにくくなっている、という因果関係のほうが適切ではないでしょうか。効率化やサービス向上という制度本来の目的から見ても、「や」という接続表現が分かりにくいため、その意図について説明を求めたいです。

⇒指定管理者制度については、本来、民間の自由な裁量による効率化や費用対効果の向上が意義ですが、条例により使用料などが定められ、裁量の余地が少ない現状があります。その結果、制度の意義が発揮しにくくなり、応募が少なくなっている可能性も考えられます。現行の文章は制度を理解している前提で書かれており分かりづらいため、整理して表現を見直します。

② 柱2 「安定的な歳入の確保」について

・最後の「施設使用料・手数料の見直し」について、統一的な基準を作成する必要があるとありますが、各施設の利用料について、今後変更や新たな改正を予定しているものがあるのか、お聞きしたいです。

⇒指定管理者施設では、天笑閣のように既に独自に料金見直しを行っている例もありますが、多くの施設では条例が長年見直されていない状況です。物価高騰や維持管理費の増加、受益者負担の考え方を踏まえ、市民の理解が得られる統一的な基準を示しながら、今後の料金見直しにつなげていきたいという趣旨です。

・八田の情報館については、甲斐市内の既存施設は利用料金が高い一方、八田は比較的安いいため、甲斐市の方の利用が多いと聞いています。その結果、広域的な利用が増えているという状況があるようです。

③ 柱3 「行政経営体制の見直し」について

・8 ページ(3) 職員の適正配置の記載について、傷病休暇に伴い会計年度任用職員等を補充した点を「改善の余地がある」としている表現に違和感があります。傷病による人員不足は避けられず、新規採用や補充が必要だった状況と考えられるため、改善という表現は適切ではないのではないのでしょうか。また、下段では定年引上げ後の職員配置を検討すると記載されていますが、実質的には職員の採用や人員確保のあり方を検討すべき内容ではないかと考えました。

⇒8 ページ(3) 職員の適正配置については、人事課で毎年策定している採用計画に基づき、当該年度は必要人員として17名を予定どおり確保できました。加えて、定年引き上げにより引き続き勤務する職員も配置できています。一方で、傷病休暇等により一部部署で急な欠員が生じ、会計年度任用職員を配置せざるを得ない状況となったため、結果として人員配置や運用面で改善の余地がある、という趣旨の記載です。現行の文章はその背景説明が不足しており、分かりにくくなっている点が課題のため、もう一度、文章を見直します。

④ 柱4 「職員の資質向上」について

・9 ページ「ワークライフバランスの推進」について、事業量増や休職等の業務支援の結果、時間外勤務が増えるのは一定程度やむを得ず、「縮減に課題が残った」という表現には違和感があります。また、「改善の余地がある」とするのであれば、次年度に向けた具体的な改善策を示したほうが分かりやすいのではないのでしょうか。

⇒ワークライフバランスの記載については、年次有給休暇は目標を上回り、育休取得も進むなど、概ね成果は出ています。一方で、時間外勤務の縮減についてはなお課題が残っており、その点を伝えたかったのですが、現行の文章では趣旨が分かりにくくなっています。表現が言葉足らずなため、成果と課題が明確に伝わるよう、文章を修正したいと考えています。

・9ページの「職員の資質向上」について、通常業務に加えて研修を行う職員の負担は大きく、DXやデジタル化による業務効率化が不可欠だと感じています。しかし、第5次計画では検討から導入までが長期的な工程となっています。状況に応じて、これらを前倒しで進める可能性はあるのでしょうか。

⇒職員の業務量はすでに限界に近く、その中で研修が追加されると負担感や消極的な意識が生まれやすく、成果につながりにくい状況だと感じています。そこで、開庁時間の短縮により業務時間を物理的に圧縮し、DXや業務フロー見直しを進めることで、職員の意識改革を実践的に促す狙いがあります。効率化によって生まれた余力を、相談業務など対人サービスの充実に充てるのが目的であり、今回の取組がうまく機能すれば、検討段階を飛ばして実施に進められる施策も出てくる可能性があるため、市にとって重要な取組だと考えています。

・チャットボットや電子決済システムの導入もどんどん前倒しにしていきたい。

⑤ 柱5「市民のエンパワーメント」について

・自治会加入促進については、第4次計画の取組結果を見ても、施策ごとの検証において加入率向上という明確な成果が出ていません。そうした反省を踏まえた第5次計画であるにもかかわらず、アンケートによる満足度などの指標だけでは取組の妥当性や効果を十分に測れないのではないかと感じています。第4次の課題を生かし、より具体的で実効性のある取組を市民活動支援課には期待したいという意見です。

⇒そこにつきまして改めて市民活動支援課の方とお話をさせていただき検討したいと思います。

・自治会加入促進については、第4次計画ではC評価となっており、加入率も70%前後で年々低下しています。そうした状況にもかかわらず、第5次計画では加入率を右肩上がり設定しており、その実現に向けた具体的な施策やKPIが不十分ではないかと感じます。特に南アルプス市は人口増加が進む一方で、自治会離れや地域内の対立も顕在化しており、危機感を持つ必要があります。個別の話にとどめず、状況を共有した上で、行政が主導して自治会の実態把握と具体的なアクションプランを早急に示すことが重要であり、政策推進課を中心としたリーダーシップに期待したいと思います。

⇒ご意見のとおりであり、本日の行革推進委員会で自治会加入促進に関する懸念や具体策を求める意見が強く出たことを、市民活動支援課に改めて伝えたいと考えています。目標値についても、希望的観測にとどまらず、具体的なアクションに基づいた設定が望ましいと考えます。修正が可能な点については検討し、変更があれば改めて報告いたします。

・南アルプス市が都市化と人口流入が進む中で、自治会加入率70%という数値をどのような考え方で設定しているのか、その根拠をぜひ説明していただきたいと思います。一般に都市化が進むほど加入率は低下する傾向にある中で、市として今後どの方向を目指し、どの水準を妥当と考えているのか、その指標に込めた意思を示していただければと思います。それも含めて、検討をお願いしたいです。

・第4次計画の結果報告書の最後に掲載されている「財政効果」の図についてお伺いします。補助金・交付金は今後増加していくという話を以前に伺い、ある程度やむを得ないものと理解していますが、資料を見ると多くの項目があり、さまざまな補助金・交付金が交付されていることが分かりました。そこで、今後は補助金・交付金の項目数自体が増えていくのか、それとも項目数は大きく変わらず、個々の補助金額が増加していく方向なのか、将来的な見通しについて教えてください。

⇒補助金については、個々の補助金を一律に増やしていく考えではありません。過疎計画に基づく起業支援や移住促進、インターチェンジ周辺への企業誘致など、市が戦略的に進める施策に必要な補助金は、状況に応じて増えていく可能性があります。一方で、従来のように各種団体へ広く平準的に交付する補助金は縮減し、総合的な評価に基づき、必要性の高いものに重点的に補助するというメリハリのある方針で進めていく考えです。

⑥ 全体を通して

- ・職員の資質向上に関する現在の取組は評価できますが、あわせて、コンビニ交付を進める上でのマイナンバーカードの普及率がどの程度なのか気になりました。また、開庁時間を9時から4時半とするのではなく、フレックスタイムのように早番・遅番制を取り入れ、時間がとれないだろうとも感じます。若い世代を中心に、月1回の土曜開庁など前向きな対応や、オンライン・データ活用をさらに推進していただければ、高齢者への支援とあわせて市民サービスの向上につながるのではないかと思います。以上、意見です。

⇒この取組を進める中では課題が出てくることは想定しており、マイナンバーカードの普及率は現在約86%です。フレックスタイムや日曜開庁などの事例があることも認識していますが、今回の目的は「すべてをデジタル化すること」ではありません。デジタルを使える方には積極的に活用してもらい、その分生まれた職員の時間を、交通が不便な方やデジタルが苦手な方への丁寧な対応に充てていく考えです。まずは業務改革・働き方改革・意識改革を進め、そのモデルが固まった段階で、必要性を検討していきます。オンライン申請など来庁不要の仕組みも拡充しますが、苦手な方を切り捨てる考えはなく、障害のある方への申請支援など、必要な対面支援も引き続き重視していきたいと考えています。

- ・結果報告書の最終ページにある財政効果の欄で、令和6年度と5年度を比較すると、決算額が約1億1,804万円増加していますが、これだけ大きく増えている主な要因は何でしょうか。

⇒令和5年度と令和6年度の市単独補助金決算額を比較すると、令和6年度が大幅に増加していますが、その主な要因は、令和5年度にはなかった新たな補助事業が加わったためです。具体的には、過疎地域持続的発展事業や南アルプスインターチェンジ新産業拠点整備事業などが新規に実施され、特に産業拠点整備事業だけでも約2,664万円の増となっています。このように、令和6年度は市単独補助金の件数自体が多かったことが、決算額増加の背景となっています。

3 その他

本日のご意見については、事務局で検討した上で、改めてお示しする必要があるか判断します。行財政改革大綱については、今後パブリックコメントを実施し、その結果によっては内容の変更や議会への説明が必要になる場合もあります。その際には、再度皆さまにお集まりいただく可能性もありますので、その点をご承知おきください。今後ともよろしく願いいたします。

4 閉会

備 考	
-----	--