

令和2年度 第3回 燕市行政改革推進委員会

【日時】令和3年2月19日（金）午後2時30分～午後4時30分

【場所】燕市役所4階 委員会室

【出席者】委員 会長 田村 秀、笹川俊作、池田 弘、伊皆桂子、亀倉党馬、  
戸塚健一、仲村厚子、原田雪枝、三井田可人（敬称略）

※会長はオンライン会議システムを使用し出席

事務局 企画財政部部長 春木直幸

企画財政課課長 榎 新二

同副主幹 小杉茂樹、同政策専門員 高宮 潤、

同主任 荒木 巧、同主任 安達佳奈恵

総務課長 杉本俊哉、同政策専門員 井島秀治、

同係長 藤野 聡

【欠席者】委員 廣瀬世恵子（敬称略）

## 1. 開会

## 2. 会長あいさつ

## 3. 議題

### （1）燕市行政改革推進プラン実施計画の実績見込について

会長：これより事務局から提出された議題について、資料に基づき審議いたします。

今回の議題は1件です。「議題番号(1)燕市行政改革推進プラン 令和2年度実施計画の実績見込について」を事務局から説明願います。今回も3つの基本方針ごとに、説明・質疑応答を行う形とします。最初に、基本方針1「財政力の向上」からお願いします。

（事務局から、「財政力の向上」に係る項目の説明）

会長：それでは財政力向上の項目について説明がありました。質問や意見について挙手をしてからご発言いただきたいと思います。

①委員：実施項目10、「スクラップアンドビルドによる重点事業への予算配分」について、実績値が1億円となっていますが、スクラップした件数を教えてください。

事務局：記載の1億円の実績値については、当初予算編成段階における見込値として算出されたもので、2月12日の当初予算発表時では、もう少し増額となっています。件数としては83事業、予算額ベースで1億8千万円ほどになっています。

委員：タイトルがスクラップアンドビルドとなっています。「令和3年度当初予算の

ポイント」の5ページには、新規事業の件数が記載されています。「燕市行政改革推進プラン 令和2年度実施計画の実績見込」には、スクラップのことしか記載がないので、新規事業の記載も行い、スクラップとビルドの対比をしたほうが、説得力が出ると思います。

**事務局：**おっしゃる通り、縮減した事業の事業費を元に、新たな事業を組み立てています。縮減した予算がどのように使われているのかを表すのは非常に困難なことではありますが、いただいた意見について検討したいと思います。

②**委員：**実施項目6、「指定管理者制度の導入と適正な運用」について、実施概要の欄に「現在、直営で管理している施設について指定管理者制度の導入を検討する。」とあります。候補に挙がっている施設はどの程度あるのか教えてください。

**事務局：**例えば、公民館は直営と指定管理の両方があります。指定管理者制度導入の横展開をするという考えもありますが、それらは各課の判断としております。業務の所管課として、直営や指定管理、あるいは部分的な委託がいいのかを各課が検討することになっているため、事前に対象施設がどこかといった検討の進め方はしておりません。

**委員：**燕市の指定管理施設を調べると48あるようです。指定管理のメリットはあると思いますが、1つの指定管理者がかなりの数の施設を受託していることが気になります。例えば、体育施設ですと、25の体育施設を受託しています。いい点もあると思いますが、1つの指定管理者ですと、競争原理など、相互にレベルアップしていくなどできないのではないのでしょうか。指定管理者選定等委員会が決めたことですので、すぐに直さなければならないという訳ではありませんが、1か所やっているから次もやってもらおうといった方法なのであれば、そのマイナス面を考える必要があると思います。そういった検討は委員会でされているのでしょうか。

**事務局：**おっしゃる通り、スポーツ関連の25施設は、現在、1者の事業者指定管理をしていただいています。指定管理者の公募および施設の評価にあたっては、外部有識者からなる指定管理者選定等委員会で議論いただく形になっています。指定管理者制度にはメリットもデメリットもあり、直営も同様にメリットとデメリットがあります。指定管理者の管理運営業務については、委託期間の中間年に中間評価を行い、最終年には選定替えということで、その施設がどのように管理されてきたのか、今後はどういった管理方法が良いのか、公募と非公募のどちらが良いのかなどを議論することになっています。今ほどいただいたご意見についても、選定替えの時などに議論いただきたいと思います。

③**委員：**実施項目8、「補助金の適正化」について、交付先が今年度はコロナ禍で活動できなかった、あるいは規模を縮小して活動した、事業内容を変更した、といった事例はありますか。

**事務局：**まだ年度が終了していないため、事業の実績はすべて把握できておりませんが、日々の報告からは、コロナの影響でイベント自体が中止になった、あるいは

は内容が変更になったという事例はあります。

**事務局：**商工会や商工会議所の補助金事業については、実施する予定だったイベントが年間を通じて実施できませんでした。そのため、コロナ対策として、商品券発行事業など、別の事業に補助金の使途を変更した例があります。

④**委員：**実施項目 15、「電算システムのクラウド化推進」について、他市町村と共同利用というのは、入れ物だけ同じになるのか、情報も共有されるのか、あるいはシステムができたときに、国や県との接続はどうなるのでしょうか。また、このような共同利用型自治体クラウドがほかにもできた場合、そこはどのように接続されるのでしょうか。デジタル化の先に DX が出てくるとは思います。どのように役に立つのでしょうか。併せて、実施項目 18、「収納率の向上」に、キャッシュレス決済の導入とありますが、「令和 3 年度当初予算のポイント」に記載の予算は 7 万円となっています。非常に少額なので、どのような仕組みなのか教えてください。

**事務局：**クラウド化の推進にあたっては、それぞれの市町村がベンダーと呼ばれるシステム会社からそれぞれが調達していたものを、いくつかの市町村がまとめて調達することによりコストが下がるものと考え、勉強会を立ち上げました。ご質問の国や県との接続については、LGWAN（エルジーワン）と呼ばれる自治体間のネットワークがあります。その中で情報共有が図られておりますが、現在の電算システムについては、それとは別に稼働しています。DX については、国の動きが急に変わり、昨年 12 月に「自治体 DX 推進計画」が示され、その中で、市町村の電算システムは「標準化」と「共同化」が記載されています。今まで国は、市町村のシステムにあまり関与してきませんでした。デジタル庁が創設され、市町村のデジタル化を推し進める方針ということです。「標準化」とは、システムの仕様を統一することです。「共同化」とは、クラウド化のことで、国がクラウドを用意するので、自治体はそこに参加してくださいという内容です。このように、方向性がかなり変わりましたので、協議会設立の目的が立ったところではありますが、国の方針転換を踏まえ、今後の方向性を決めていく必要があります。

**事務局：**キャッシュレス決済の仕組みと費用につきまして、地方自治体と納付者の間に、2 つ主体が入ります。まず、納付者がスマホでお支払いする場合、スマホ会社に代金が支払われ、その次に料金収納代行会社に支払われ、その後燕市に納入されます。費用については、燕市は料金収納代行会社に 1 件あたりの単価で手数料を支払う仕組みのため、新たにシステムを構築するわけではありません。導入初年度ということもあり、利用者数も一度には増えないと見込み、手数料として 7 万円の予算計上となっています。

⑤**委員：**実施項目 11、「ジェネリック医薬品の利用促進」について、実施計画の中に、「外部委託による効果検証」とあります。過去の効果検証は、どのような形で市民に周知していますでしょうか。知らない人もいるのでしたら、効果を広く周知すれば、さらに効果が広がるものと思います。

**事務局**：外部委託による効果検証によって、令和2年10月診療分では約1,000万円の削減効果があったという結果が出ています。市の公式ウェブサイトや広報つばめなどで、ジェネリック医薬品の利用を促進しているところではありますが、削減効果までは掲載しておりませんでしたので、今後はそういったことも含めて市民に周知していきたいと思います。

**会長**：もしよろしければ「行政力の向上」の説明に移らせていただきたいと思います。事務局から説明をお願いします。

(事務局から、「行政力の向上」に係る項目の説明)

**⑥委員**：追加項目、「デジタル市役所の推進」について、オンライン相談の相談件数を教えてください。

**事務局**：中間実績ではありますが、オンライン移住相談は8件、オンライン育児相談は10件、オンライン離乳食グループ相談会は9件、オンライン空き家相談会は1名で3件ありました。そのほか、燕市役所のオンライン面接については66件です。東京つばめいとのオンライン相談は、開始はしておりますが、現在実績はありません。

**委員**：オンラインによる市役所へのアクセスはどんどん進めていって頂きたいと思いますが、市役所に来庁して手続きする場合のデジタル化が進んでいないのではないのでしょうか。例えば、死亡手続きをする場合、まずは市民課、次に医療、介護、年金と窓口を回ることとなります。デジタル化が進めば、ワンストップサービスということで、総合窓口ですべての処理ができるようになります。デジタル化による市民サービスの向上が、多くの市民に伝わるための取組みも必要だと思います。

**事務局**：最終的には、市役所内部の情報連携によるワンストップサービスを実現する必要があります。窓口を切り替えるといった技術的な問題がありますが、利便性向上のため、今後も研究していきたいと思います。

**委員**：行革推進委員会にて、ワンストップサービスについての議題が出たことがないのか調べてみたところ、平成23年度の第1回委員会が出ています。「公共サービスの向上」ということで、委員からの意見に対して事務局は「総合窓口、ワンストップサービスの実現の方法は、ワンフロアのような形が良いのかなどを詰めなければなりません、新庁舎の建設にあわせて確実に実施しなければならないものと考えています」とあります。ワンストップサービスの導入には、デジタル化が進む今がチャンスだと思います。

**事務局**：過去に検討した経緯があるものの、現在実現していないということを踏まえると、何が障害になったのかなどを振り返った上で、研究していく必要があると思います。

**会長**：ワンストップサービスの導入には、市役所の新築や改築に合わせて実施して

いる例が多いです。千葉県の市川市役所を見てきましたが、同様です。今まで議論してきたけれど、課題があり進まなかったというのは残念なことではありますが、全部の手続きをいきなりやるのは無理でも、死亡届の際の手続きだけやってみるだとか、部分的にワンストップ化することが可能かもしれませんので、事務局で研究してみたいかでしょうか。

**事務局：**一度にワンストップ化を進めるのは非常に困難であり、各自治体が行っているワンストップサービスには温度差があります。会長がおっしゃるように、段階的にワンストップ化が進んでいるのが現状であると思いますので、本市においても、できるところから実施できるよう検討していきたいと思っております。

⑦**委員：**実施項目 29、「時代に適合した情報発信のあり方」について、広報つばめ月 1 回化に向けて検討をしてきて、4 月からの実施とあります。目標指標について、令和 3 年度は年間 432 ページ、1 号平均で 36 ページの計算だと思っておりますが、実施項目は「時代に適合した情報発信のあり方」ですので、目標指標を「広報つばめの年間発行ページ数」にするのは、実施項目の目標として適切ではないと思っております。デジタル動画や LINE など多様な媒体を活用した情報発信体制の構築という目的・実施概要に対して、単純に 1 号あたり 36 ページにするだけの目標値なのではないかと感じます。また、多様な媒体の活用に加え、自治会長や班長の負担軽減ということで月 1 回化となりますが、それによってどの程度の経費削減になるのでしょうか。「財政力の向上」から考えると、広報つばめには有料広告があり、1 号あたり 15 万円くらいの収入になっていたと思っております。年間 12 号の削減により、約 180 万円程度の収入減になります。月 1 号化によって経費が削減できるというだけではなく、そういったことも含めて実績の評価をして頂きたいと思っております。

**事務局：**目標値の設定については、おっしゃる通りだと思います。現在 LINE を始めておりますし、ツイッターもやっております。そういった媒体の登録者数など、紙媒体以外の媒体で、どの程度利用者を増やしているのかを今後の目標指標として検討したいと思っております。

**事務局：**広告収入分が年間で約 190 万円の減収となり、削減される経費は約 500 万円程度ですので、月 1 号化の削減効果は年間で概ね 300 万円となっています。

**委員：**関連して、何年前に、広報つばめの紙面を市のウェブサイトに掲載することについて、紙面に顔や名前が掲載される場合、広報に載るだけではなく、ネットにも掲載される了解を確実にとるといった議論がここでされています。今後はますます紙媒体が少なくなり、デジタル媒体が増えると思っておりますが、個人情報の保護の観点から、了解を取るといったことは確実に実施されていますでしょうか。

**事務局：**議論のあった委員会を機に、広報に掲載する場合は市のウェブサイトにも掲載されることを説明した上で、了解をとるよう徹底しています。

⑧**委員：**実施項目 29、「RPA や AI などの新技術の導入」について、新しい技術の導入にあたっては、コンサルや技術指導の経費がかかりますが、どの程度かかって

いますでしょうか。

**事務局：**ソフトの販売業者よりサポートしていただいておりますが、今年度は84万円程度がサポート費用となっております。RPAを動かすシナリオの作成サポート等が含まれます。

**委員：**関連して、RPAを導入したことで、具体的に個人の業務がどのように変わったのか教えてもらえませんかでしょうか。

**事務局：**今年度は、3つの業務に取り組みました。1つ目はふるさと納税ですが、毎年12月は飛躍的に申込件数が増加します。ふるさと納税の申込みサイトが複数ありますが、それらのサイトごとの受付情報を、1つの管理システムに取り込む業務について、今までは手作業で行っていたものをRPAによって自動化しました。これによって、12月だけで100時間以上の時間外勤務が減少しました。そのほかに、会計課での収入入力業務について、各課から提出される収入情報のエクセルファイルのデータを財務会計システムに入力するものですが、年間で178時間分の労働時間の削減に繋がる見込みです。3つ目は税務課ですが、eLTAX（エルタックス）を使った法人市民税に係る異動届の審査・印刷業務を自動化したものです。これについては、現在、電子で届出のある件数が少ないので、労働時間の削減としては年間6時間程度ですが、eLTAXはほかの届出もありますので、順次拡張していきたいと考えています。

⑨**委員：**2ページの目次をお願いします。RPAやデジタル市役所、ウェブサイトについて質問させていただきましたが、それらをまとめた形でお聞きしたいのですが、今後デジタル化が進んでいく中で、国はデジタル庁という核になる組織をつくりました。燕市では、取り組んでいる課がバラバラです。今後、DXの司令塔となる部署が必要ではないでしょうか。例えば音楽を例にしますと、レコードがCDになることを「デジタイゼーション」、その次はダウンロードして音楽が聴けるようになりました。これを「デジタライゼーション」と言います。そして今では、会費を払えばどんな音楽でも聴けるようになりました。行動も全く変わりました。このように、組織も変わる必要があるのではないのでしょうか。デジタル推進室のような部署が必要なのではないかと思えます。

**事務局：**目次にある主管課をみると、現状、デジタルを担当する部署が別々の課になっています。その中で、仮にそれではなかなか進まないという状況があり、強力で押し進める必要があるという状況になれば、そういったことも考えられると思います。今の段階では、このようなご回答しかできませんが、よろしく願いいたします。

**会長：**CIOという、最高情報責任者を置くべきだといったといった議論もあるため、今後いろいろな議論がなされるものと思います。

**会長：**もしよろしければ「職員力の向上」の説明に移らせていただきたいと思います。事務局から説明をお願いします。

(事務局から、「職員力の向上」に係る項目の説明)

⑩委員：実施項目 40、「職員数の適正管理」について、定員管理計画では、同規模の他自治体との比較や部門別の比較が記載されていますが、行政需要の見通しについてはあまり伝わってきません。行政需要を見通す場合、デジタル化や RPA も関係すると思いますが。職員が全体で何人程度必要であるかや、部門ごとの必要数などの分析が大事ではないでしょうか。その上で、非正規職員に担っていただく業務が決定するでしょうし、令和 2 年度の目標値である 632 人というのが導き出されると思います。計画にはそういった大事なところの記載がないと感じています。

事務局：定員管理計画について、毎年、各課の業務の状況について所属長にヒアリングを行い、必要な職員配置数を確認しています。また、複数年に渡る計画期間内の業務量を見通すことは困難であるため、計画にはそのことについて触れていませんが、毎年の業務の状況を踏まえた中で採用人数等を見直したり、人口の減少による人口規模に応じた適正数を算出したりしています。

委員：担当者としては積み上げによって算出する気持ちは分かりますが、デジタル化が進展する状況では、下からの積み上げではなく、デジタル化によってどのように業務が変わるのかを分析し、職員数の減少について各課を説得する必要があると思います。

会長：私の考えですが、行政組織論を研究する中で、本当の適正数は誰にも分からないと思います。トップダウンが良いというの分かりますが、トップダウンとボトムアップのぶつかり合いの中で、適正なところに収まっていくのが組織なのではないでしょうか。デジタル化が想定以上に進むのは事実ですが、新しい行政需要が増加することも事実です。新型コロナウイルス感染症対応も新しい行政需要です。柔軟な組織づくりを考えていかないと、そういったことに対応できないと思います。

事務局：何が起こるのか分からない世の中で、予測していかなければいけないことも承知していますが、非常に困難です。いただいたご意見を生かしていきたいと思っています。

⑪委員：2 ページの目次をお願いします。目次の中分類ですが、(1) が意識改革と人材育成、(2) が戦略的な人事管理とあります。実施項目 42 の「ワークライフバランスの実現」は、今後、職員にとって避けることができないと思います。これから仕事量が減ることはありません。しかし、仕事が終わらないからといって何時間も残業するのではなく、法令で認められた時間内で終わらせる。終わらないのであれば他の職員に手伝ってもらおう。そういう職員同士の関係を築く必要があるのではないのでしょうか。せっかく(1)で「意識改革」とあるのですから、ワークライフバランスの項目を、「職員力の向上」の初めの項目にすれば、職員にとっては相当の刺激になるものと思います。ワークライフバランスは、職

員力の向上の核になるものだと思っています。

**事務局：**ワークライフバランスは、職員一人ひとりの意識によるところが大きいものと考えています。ワークライフバランスを実現するための方法はいくつかあると思いますが、仕事を属人化しないことや、上司が部下とコミュニケーションをしっかりと取り、仕事を差配することが重要です。いずれも職員の意識に関することですので、ご意見を参考に改善に努めたいと思います。

**会長：**「報告」の項目を含めて、全体を通してご意見・ご質問がありましたらお受けしますが、いかがでしょうか。

**⑫委員：**議題にはないのですが、燕三条駅近くの空き地を、三条市と燕市が共同で開発するといった報道がありましたが、進展があれば教えていただけませんかでしょうか。

**事務局：**業者選定の前段階にあたる基本構想を作り始めた段階かと思いますが、詳細が分からないので、次回報告します。

**委員：**もう1つ、これも議題にはないのですが、緊急事態宣言が発令され、県をまたぐ移動が制限されたことで、燕市出身の県外に住む学生が帰省できない中、燕市の農産物などを学生に送る事業が全国的に話題になりました。これは、市内の小さい企業などが集まって、そのように取り組むといった情報が市に入り、市がそれを応援したものであったと思います。それ以降、他の自治体でも同様の活動が盛んになりました。この燕市の取組みは、ふるさと納税が増えた要因の1つではないかと思っていますし、企業などは、市長や職員がコロナ対策に一生懸命取り組んでいるのを見て、自分たちにできることはないかと考え取り組んだのではないかと思っています。燕市には小さいながらも、すばらしい企業があり、「日本一輝いているまち」のフレーズのとおりのもちであると思います。

**事務局：**企業からの提案を受け、あっという間に決まり、あっという間に実施した事業です。約530名の学生に対し、これまで4回の支援を行いました。この事業は、SNSで拡散し、全国ニュースでも取り上げられたことで、ふるさと納税が増加した要因の1つになったものと考えています。行政の取組みはスピード感が遅いと言われる中で、今回はかなり早い実施でしたので、必要性の高いものについては、スピード感を持って取り組みたいと思います。

**⑬委員：**燕市行政改革推進委員会要綱の第1条について、委員会の設置目的として、「簡素にして合理的かつ効率的な市政の実現を推進するため」とありますが、2年間委員を務めてきて、「簡素」が意味をなさないのではないかと思っています。「簡素」とはいらないものを切るということです。また、「令和3年度当初予算のポイント」を見ても、複雑でいろいろな事業が組み込まれています。例えばですが、「変化に対応した合理的かつ効率的にして、持続可能な市政の実現を推進するため」というのはどうでしょうか。行政改革推進委員会で話し合うベースに

なることは、人口が減少する、コロナのように何が起こるか分からない中で、未来に繋げていくにはどうしたらよいのか、だと思います。そうした中では、「簡素」を取ったほうがそれを考えるヒントになるのではないのでしょうか。「簡素」よりは「持続可能」を入れたほうが、委員会での議論が深まると思います。

**事務局：**合併時に作った要綱がそのままであることへのご意見だと思います。時代がそれだけ変わっているということであり、それに合わせて要綱も変えるべきであるというご意見ですので、中身を吟味し、必要があれば改正したいと思います。

**会長：**第2条にあります。市長の諮問機関ですので、市長がどう考えるかだと思います。「持続可能」はキーワードだとは思いますが、「簡素」を削除することは議論があるかもしれません。

**⑭委員：**ふるさと納税について、市民の中には、それだけ集まったのなら市民税を安くすればいいとか言う人がいます。コロナ対策などで使ったりしているのですが、使い道を知らない人が多いようですので、具体的にこういうことに使ったとか、財政調整基金に積んだなど、市民に伝わるように広報してもらいたいです。

**事務局：**ふるさと納税の実績や使いみちをしっかりと周知していきたいです。

#### 4. その他について

**会長：**その他ということで、事務局の方から説明していただけますか。

(①委員の任期が今年度末であること、②公募枠の委員の募集開始をすること、③来年度の会議日程等について事務局から説明)

**会長：**それでは以上をもちまして、第3回目の委員会を終了させていただきます。ありがとうございました。