

令和6年度 第5回飯田市行財政改革推進委員会 議事録

日時：令和6年11月19日（火）15：00～17：00

場所：本庁舎A棟2階 第2委員会室

出席者：下平会長、鳶田副会長、畠中委員、村松委員、北原委員、胡桃澤委員、和田委員、山崎委員、今村委員（紀）、篠田委員、熊谷委員
高田副市長（行財政改革推進本部長）、清水総務部長、澤柳企画課長、伊藤人事課長、鎌倉デジタル推進課長

欠席者：森下委員、松村委員、市瀬委員

1 開会

2 あいさつ

（下平会長）

本日はお忙しい中、ご出席を賜り感謝申し上げます。本日は師走の寒さと言われるほど大変寒い日となっており、晩秋の気配が深まってきたと感じている。少し前には、台風22、23、24、25号と続けて発生し、気候変動が続いており、ますます地球環境が悪化しているような印象を受けている。最近では衆議院議員選挙があり、結果は与野党伯仲という状況が生まれた。今まで閣議決定、国会議論を軽視されてきたことが、今回の伯仲によりきちんとした議論がされることを期待する。また、103万円の壁の話も出てきており、様々なところへハレーションを引き起こしている状況であるが、皆様がwin-winとなる国会議論をしていただきたいと感じている。

さて、今年度5回目の委員会となる。前回は、市から諮問のあった次期・飯田市行財政改革大綱の方向性について、委員会としての意見を整理し、市へ答申書を提出した。この答申書は、委員の皆様が発言された意見を踏まえた答申書としてまとめることができ、委員の皆様にご協力いただいたことに対して、深く感謝申し上げます。

本日は、委員会が提出した答申書を踏まえ、引き続き、次期・飯田市行財政改革大綱の策定に向けて、成文化された内容について市から説明をいただくことになっている。また、飯田市行財政改革大綱の策定とあわせて、目指す姿を実現するための取組を、どのように進めるか、また、どのような目標を立てるかといった計画が必要になる。その計画を、実行計画として定めることになっており、本日は、実行計画の方向性についても、市から説明をいただくことになっている。

前回の委員会に引き続き、それぞれのお立場から意見や提案等をいただき、実効性のある大綱・計画にまとめたいと考えている。本日も、しっかりとご協議をいただくことをお願い申し上げ、会長の挨拶とする。

（高田副市長）

本日はお忙しい中、ご出席を賜り感謝申し上げます。本年度、第5回目の委員会となる。前回、第4回目の委員会にて、次期・飯田市行財政改革大綱の方向性についての答申をいただいた。熱心なご協議をいただき感謝申し上げます。本日は、成文化したものを案という形でご覧いただきたい。本日の飯田市行財政改革推進委員会を含め、議会への説明、パブリックコメントにて市民のご意見をいただきながらまとめていく段階となる。

1点、最近感じていることを申し上げます。下平会長からも103万円の壁のお話があったが、国民の

課税対象が小さくなることで、その分手取り収入が増えるようになる。悪いことではないと感じるが、市の税を預かる立場からすると、市税に大きな穴があく事態となりかねないため、地方の財源、国の財源も含めてしっかりと検討いただきたい旨を申し上げたいと感じている。

また、12月の飯田市長選挙の結果、佐藤市長が再選され、2期目の市政がスタートしている。11月1日には、佐藤市長より市の令和7年度当初予算編成の基本方針が示され、市の総合計画「いいだ未来デザイン2028」の後期計画（案）の7つの基本目標を達成するため、戦略的に施策を組み立て、12月議会に上程する予定となっている。こうした予算編成、総合計画を策定していく中で、その財源の確保を支える、実行性を担保するために行財政改革の取組があり、現在皆様にお諮りしながら飯田市行財政改革大綱という形で整理をしている。いいだ未来デザイン2028を下から支える飯田市行財政改革大綱も非常に重要であり、実現するための大綱に基づく実行計画も含めて整理を行い、今年度内にまとめていく予定である。引き続きご協議いただくことをお願い申し上げます、挨拶とする。

3 協議事項

(1) 次期行財政改革大綱の案について 資料1 【佐々木財政課長説明】

(今村委員(紀))

今までも4年ごとの総合計画に対して飯田市行財政改革大綱が策定され、1年ごとに見直しをおこなってきたのか。2021年から2024年までの飯田市行財政改革大綱で掲げた内容は実現しているという認識のもと、今回の2025年から2028年までの4年間の飯田市行財政改革大綱（案）が策定されているということではないか。

(佐々木財政課長)

飯田市行財政改革大綱と大綱に基づく実行計画は、毎年計画を立てて目標に対して取り組んでいる。大綱に基づく実行計画に対しての評価は、2024年度については途中であるため、最終的な評価と2021年から2024年までの4年間の評価は今後行っていく予定である。その評価を踏まえて、2025年度から取り組んでいく。

(今村委員(紀))

2024年度のこともまとめつつ、策定の主旨が記載されているが、人口減少や社会保障関係費の増加は、2021年から2024年の飯田市行財政改革大綱でも大きな課題であったということか。このままでは負のスパイラルに陥ってしまい、いつまでも同じ分析になるのではないか。同じ県内でも南箕輪村や御代田町は人口増加している。2028年度以降の先の見通しについて、どこかで転換期はあるのか。

(佐々木財政課長)

資料1-2の4ページに人口減少と少子高齢化についてまとめてあり、このままでは人口減少が予測されている。人口減少に歯止めをかけることに対しては、市としても課題意識を持っており、それに対しての対策は、政策の分野にて考えているところである。本日皆様にご協議いただき、飯田市行財政改革大綱は、政策を実現するための土台をしっかりとするための取組であるため、この中で転換期を迎えることは難しいと整理をしている。

(高田本部長)

仕組みを申し上げる。資料1-2の4ページにある人口減少と少子高齢化のグラフは、国立社会保障・人口問題研究所の想定の数値となっている。しかし、今回議会に説明するいいだ未来デザイン2028の後期計画の中では、2045年までに75,411人と予測されている人口に対して、どこまで抑制したいか自分たちの目指す姿を示している。目指す姿をもとに事業を組立てていくのが、いいだ未来デザイン2028であり、実行できるように支えるのが飯田市行財政改革大綱であるため、現状を把握した上で、どのように財政運営を行っていけばいいかという視点で整理をしている。人口減少に対する直接

的な取組に関しては、いいだ未来デザイン 2028 にて熟考するという行政の仕組みであることをご理解いただきたい。

(今村委員(紀))

2021年から2024年の飯田市行財政改革大綱を策定するときも、自分たちの目指す姿をもとに事業を組立てたのか。その上で、現在の人口になっているということか。

(高田本部長)

資料1-2の2ページ下のグラフをご覧いただきたい。総合計画の中に基本構想があり、その下に基本目標が4年ごと掲げられている。一番上のいいだ未来デザイン 2028 は総合計画となっており、最後の後期4年間の基本計画を今回議会に提案するところである。その4年間の基本計画を担保するための飯田市行財政改革大綱が一番下に記載されている。こちらを本日の飯田市行財政改革推進委員会にてご協議いただいている状況である。一番上の基本構想の部分で、人口減少に対する目指す数字を示しており、4年ごとに見直しを行い、基本計画を策定している。

(下平会長)

人口減少については、並大抵のことで増加するような問題ではない。先ほど今村委員(紀)が仰せだった人口増加している南箕輪村や御代田町に関しては、移住者に対して500万円ずつ支給し、子育てに対する政策にかなり力を入れた結果、約3,500人の人口増加につながったという結果であり、財政が豊かでないと難しい問題であると感じている。

(畠中委員)

今回の衆議院議員選挙において与野党が伯仲し、非常に厳しい政治運営となっている。先ほどから103万円の壁の話が出ているが、実施となると今後市の財政的にも減収につながる事が予測され、先を見込んで飯田市行財政改革大綱を策定していくことは非常に難しいことであると感じている。人口減少に対して歯止めをかけたいことは理解できるが、統計上確実に人口減少している状況の中で、減少している数値を踏まえて、財政収入をいかに確保していくのかを考えていくべきである。先を見通せるような大綱に基づく実行計画を策定していただけると、協議をしやすくなると感じる。人口減少に合わせて、市職員数も減らしていかなければならないこともあるかもしれないが、働き方改革を通じて、さらに効率化を図れるような取組を考えていただけるとありがたい。

(高田本部長)

貴重なご意見をいただき感謝申し上げます。例えば、今まで1年で完了していた道路工事が、今では1年半以上かかるようになっている。これは、建設現場での働き方改革、物価上昇による資材高騰のため、調達時間が長引いていることが原因である。今まで運用してきた計画は、今後4年間の中ですべて見直しを行うべきであると感じている。人口に関しては、人口減少を前提として、少ない人口の中でどのように歳入、歳出を合わせていくかが問題となってくるため、業務や予算編成も含めてしっかりと検討していく時期であると感じている。

(熊谷委員)

資料1-2の10ページにおいて、フォアキャスティングやバックキャスティングといった専門用語が出てきて、分かりづらさを感じる。事前に資料をいただき、説明を聞いていたのである程度理解できるが、専門用語だけをみたときに、取組方法が伝わりにくいのではないかと。また、E C R S の4原則は、12ページの改革の柱の部分において具体例が記載されていないので、記載した方がいいのではないかと。

(佐々木財政課長)

E C R S の4原則については、資料1-2の10ページに説明が記載してある。具体例は記載されていないが、B P R の取組は、E C R S の4原則の考え方を参考に、業務フローの見直しを行っていく予定であるため、B P R 以外の改革を行う際にもE C R S の4原則の考え方が大切であることを示し

ている。

(下平会長)

資料1-2の10ページにキャッチフレーズ「未来を見据えた持続可能な行政運営の実現」と記載してあるが、未来の在るべき姿というのは、答申に記載してある内容を含め、最終的には2050年までに日本一住みたい街になることを目標にしていると捉えていいのか。

(佐々木財政課長)

飯田市行財政改革大綱が4年間の取組期間を対象としているので、なかなか4年間の中で達成できる取組は限られているが、2050年も1つの未来として捉えていただくことはできる。

(高田本部長)

資料1-2の11ページに目指す3つの姿について記載している。それに向かって取り組む具体的な内容を12ページに記載してある。わかりづらいのであれば、表現の方法を整理する必要がある。

(下平会長)

ご検討いただくことを願います。委員の皆様には、答申書の内容がこの飯田市行財政改革大綱案に反映されているかの確認もお願いしたい。

(今村委員(紀))

答申書の2のアに、前回お願いした会計年度任用職員についての勤務体制や研修制度が保障されることが含まれているという認識でいいか。

(伊藤人事課長)

会計年度任用職員については、この飯田市財政改革大綱の中でも検討しており、また、大綱に基づく実行計画の中でも説明させていただきたいと考えている。

(寫田副会長)

資料1-2の3ページに、「ICTの活用等による申請、予約手続や情報発信のほか、AIの活用等のデジタル技術を導入することによって市民サービスの利便性の向上に努めてきた」とあるが、高齢者が多い中で、高齢者が端末を使用するにあたり、使用しやすい仕組みづくりをしていけば教えていただきたい。

(鎌倉デジタル推進課長)

寫田委員の仰せのとおり、高齢者がデジタルデバイスを使用しながら、市民サービスを享受できるかにおいては課題があると感じている。例えば、マイナンバーカードが普及してきているが、高齢者の中には持っていない方もいる。しかし、スマートフォンは持っている方が多いという状況があるため、まずはスマートフォンの活用に関して、毎年初心者向けの講座を開催しながら行政手続のオンライン化についても指導を行っている。また、飯田市独自のごみ分別や地域情報等のアプリの開発や、LINEでの情報発信も行っている。デジタルデバイスの使用が難しい方に関しては、市民課の窓口では、書くことが難しくなっている高齢者のために、書かなくてもいい窓口の対応も行っている。

(寫田副会長)

実際に利用している方の満足度は、市として把握しているのか。

(鎌倉デジタル推進課長)

高齢者の満足度の把握はしていないが、マイナンバーカードを使用して、コンビニエンスストアで必要書類が取得できるようになったことに対しての利便性を感じているという意見は聞いているので、わざわざ来庁しなくてもよくなったことに対する評価は感じている。

(寫田副会長)

職員に対しての研修はどう行っているのか。

(鎌倉デジタル推進課長)

デジタル化を進めるにあたり、職員のデジタル化に対する意識の調整が最も重要であると感じてい

る。デジタル技術を使い、どうしたら市民の方が便利になるか、もしくは業務の効率化を図れるかにおいては職員のマインドを調整していかないと難しいところがある。まずは部課長を対象に、マインド研修を行い、続いて一般の職員に対するマインド研修を行った。さらには、デジタルDX推進リーダーに対する研修も行っている。

(胡桃澤委員)

現況と4年後の目標を数値的に表で表すようなまとめ方はできないか。

(佐々木財政課長)

具体的にどの資料のことか。

(胡桃澤委員)

資料1-2の3ページ、(1)においても、表で表すことはできる。それぞれの項目においてわかりやすくまとめるよう、お願いしたい。

(佐々木財政課長)

資料1-2の3ページには、今までの実績を記載させていただいている。今後の見通しにおいては、今後10年間の財政見通しを作成している。今回はあくまでも飯田市行財政改革大綱についてであるため、行財政改革の取組で例えば地方債残高を減らしたり、基金を増やしたりすることを数値で表すことはなかなか難しいことである。

(胡桃澤委員)

数値で表すことが難しいことであるのはわかるが、このままではわかりづらく、納得し兼ねる。目標に対しての取組や現状に対しての取組が記載してあるとわかりやすいと感じる。このまとめ方しかできないのであれば仕方がないが、業務に取り組む上では、このような整理をしないと実際に仕事はできないのではないか。

(佐々木財政課長)

繰り返しとなるが、ここでの整理は実績のみとさせていただき、今後の財政運営のものさしとなる財政見通しを策定し、目標に向かって取り組んでいることはご理解いただきたい。

(篠田委員)

資料1-2の11ページに3つの目指す姿を掲げてあるが、どのように職員へ周知し、実施していくのか。

(佐々木財政課長)

資料1-2の11ページには目指す姿と記載しており、12ページに具体的な例示がある。さらに詳細な内容に関しては、この後説明させていただく大綱に基づく実行計画に記載しているため、内容をお聞きいただき、目指す姿に繋がっているか、ご協議いただきたい。

(2) 次期行財政改革大綱に基づく実行計画の方向性について

・実行計画の方向性 当日配布資料1 【佐々木財政課長説明】

(村松委員)

デジタル化に伴い、行かない市役所の推進と掲げているが、削るべきではない業務も削ってしまわないように注意が必要だと感じる。

(鎌倉デジタル推進課長)

我々としては、デジタル化を進めることにより、職員が市民の皆様と接する時間を確保することに注力していきたいと考えている。

(北原委員)

現在人口はどんどん減少しており、年少人口と生産年齢人口は減少しているが、高齢人口はほぼ変動がない状況であり、預金量も今までのように伸びない状況になってきている。その中で、今まで通

りに施設等を維持していくことは難しいと感じる。どうにもならなくなってからの検討では遅いため、前もって検討していくことが重要である。その際に、市職員のみで検討するのではなく、改革の柱3にも記載があるように、民間事業者のノウハウを活用していただきたいと感じている。ぜひ協力させていただきたい。

(山崎委員)

資料1-1(2)パブリックコメントについて、市職員に対しては、どのように周知していくのか。

(佐々木財政課長)

市職員への周知に関しては、全職員に浸透しているかについては、不十分であると反省しているところであるため、全職員が周知できるように取り組んでいきたい。パブリックコメントの方法であるが、飯田市ウェブサイトで公表し、本庁舎にある行政資料コーナー、各自治振興センター等にも資料を用意し、幅広い意見をいただけるようにしている。

(和田委員)

2点意見である。1点目は村松委員と同意見であり、「行かない市役所」という表現は、先ほど説明があったようにデジタル化によって職員の業務量を改善し、市民と接する時間を増やすことに注力するということが伝わりにくいため、表現の仕方を検討していただきたい。2点目は、現在、連合長野では、カスタマーハラスメントの防止を提案しているところである。職員のメンタルヘルスケアにも関わってくることであるため、このような視点もあってもいいのではないか。

(伊藤人事課長)

市としても、カスタマーハラスメント対策として、職員研修を行っていきたいと考えており、進めているところである。大綱に基づく実行計画の中にどのように記載するか等においては、検討させていただきたい。

(下平会長)

印鑑の取り扱いについて、飯田市はどのような状況であるのか。

(清水総務部長)

市民の皆様に触れる部分については、印鑑を使用しない対策をとっているが、契約書等、法令上必要などころはある。今後、デジタル化を進めていく中でも、印鑑省略が進んでいく予定である。

(下平会長)

マイナンバーカードについて、12月より従来の健康保険証の廃止という話を聞いたが、本当に廃止になるのか。

(清水総務部長)

全国的な話になるが、マイナンバーカードを持たない方に対しては、健康保険証に代わる資格確認書を発行し、対応していく予定である。マイナンバーカードの健康保険証利用化と、マイナンバーカードを持たない方に対する資格確認書の発行の準備を同時に進めているというご理解をお願いしたい。

(下平会長)

当日配布資料1の3ページの「2未来に投資できる健全で持続可能な財政基盤の確立」の取組項目に「広告事業(ネーミングライツ等)の実施」とあるが、導入は進んでいきそうな状況であるか。

(佐々木財政課長)

今のところ、市内にて導入している施設はないが、長野県営の綿半飯田野球場等の事例もあるため、研究をしているところである。

(畠田副会長)

当日配布資料1の3ページの「1未来に挑戦できる行政の人づくり・仕組みづくり」の取組項目に「メンタルヘルス・ケア」とあるが、2020年6月労働施策総合推進法が改正され、パワーハラスメン

ト防止法が義務化されたため、取組項目として記載した方がいいのではないかと。もし市として何か考えがあれば教えていただきたい。

(伊藤人事課長)

パワーハラスメントに関しては、基礎的なことから職員研修を行い、防止に努めている。大綱に基づく実行計画の中でどのように記載するかにおいては、全体的なバランスも考えつつ、検討したい。

(熊谷委員)

当日配布資料1の5ページに「令和6年度全庁業務量調査及び(BPR)支援業務」とあるが、今年度から取組が始まっている認識でいいか。また、人員配置としては、専門部署を立ち上げて取り組んでいるのか、通常業務と兼任して取り組んでいるのか。

(鎌倉デジタル推進課長)

令和7年度に文書管理や電子決裁システムを導入し、今までの事務のやり方がすべて変わることを踏まえ、現段階の業務について調査をしておかないと、新システムを導入したときに対応できない可能性を考慮し、令和6年度の事業として、全庁業務量調査を行い、改善が見込めそうな業務を抽出し、

(BPR)支援業務を実施している。専門部署を立ち上げて取り組んでいるのではなく、デジタル推進課の業務の一環として進めている。

(熊谷委員)

デジタル推進課が進めていくのか。

(鎌倉デジタル推進課長)

令和6年度全庁業務量調査及び(BPR)支援業務は、デジタル推進課の職員のみではなく、各部署が入力した調査表を基に、専門的な知識を持った業者に集計や分析を委託している。

(熊谷委員)

大きな業務になるので、担当する職員の時間外労働を考慮して進めていただきたい。

(下平会長)

本日意見をされていない場合で、行政に関して日頃から感じていることや、行財政改革に関する提案がある場合は、「意見集約票」に記載し、後日事務局へ提出するようお願いする。今後、市が飯田市行財政改革大綱と大綱に基づく実行計画の策定の手続きを進めていただき、次回策定した内容の報告を受けることと確認し、今回の協議のまとめとする。

4 今後のスケジュール 【岩崎行革・施設マネジメント係長説明】

○今後の行財政改革推進委員会の開催予定

・第6回(令和7年3月頃)

次期行財政改革大綱及び実行計画について(報告)

5 その他

6 閉会

(高田副市長)

本日は、長時間に渡り、多くの貴重なご意見をいただき感謝申し上げます。先ほど連絡があったとおり、次回は第6回、3月の開催予定である。3月議会を経て、この飯田市行財政改革大綱を含めて後期の基本計画や財政見通し等、様々なものが新年度に向かって整理されてくる。3月の飯田市行財政改革推進委員会までに報告できるよう、鋭意、事務に取り組んでまいりますので、引き続き、ご協力をお願いし、挨拶とさせていただきます。