

令和6年度第3回 恵那市行財政改革審議会 会議録

日時：令和7年3月10日（月）午後3時～

場所：恵那市役所西庁舎3階災害対策室A・B

1. 開 会

2. 会長あいさつ

3. 副市長あいさつ

4. 議事

(1) 第5次行財政改革策定状況について

参考資料

○行財政改革審議会委員意見まとめ

・第1回 令和6年7月5日（金）

・第2回 令和6年10月2日（木）

○派遣経験者・若者チームワークショップ意見まとめ

・令和6年8月26日（月）

○職員アンケート結果

・令和6年10月～11月実施

(2) 第5次行財政改革「計画案」について

5. その他

次回開催予定日 令和7年6月（予定）

6. 閉会 副会長あいさつ

1. 開 会

■事務局

定刻なので開会する。本日の進行の企画課長の和田です。

矢頭委員は所用のため欠席。委員 10 名中 9 名出席で本会議は成立している。

会議は会議の公開に関する要綱に基づき原則公開とする。会議録も公開する。

2. 会長あいさつ

■会長

大切な第 5 次行財政改革について皆様から忌憚のない意見を賜りたい。

併せて、お祝いを申し上げたいのは、恵那市が 2 年連続、住みたい田舎の全国 1 位となった。子育て部門でも子育て世代から高い支持を受けている。皆さんがこれまで努力を続けてきた成果だと思う。

一方で、大学も危機感を抱いているのは、加速する少子化。18 年後の生まれてくる子どもが 80 万人を切った。今は 115 万人ぐらいなのが 80 万人になるが、今年最新の数字は 72 万人。日本の人口はどうなるのか。それが 18 年後に迫っている。その人数の子どもしか大学に進学しないということだ。

今回の検討も、そういうことが迫っていることを前提にして意見をいただきたい。

一足飛びにこれまでと全然違うことは難しい。恵那市の強みを維持しつつ、変えるべきことに対して意見をいただきたい。

3. 副市長あいさつ

■副市長

お忙しい中ありがとうございます。

恵那市は今、議会開催中で、令和 7 年度の予算を審議している。今年度は 315 億 5 千万円という大きな予算。近年 300 億円を超えることはなかった。物価高と人件費高騰もあるが、積極的な予算が組まれている。

継続的なものでは、恵那峡サービスエリアの整備、あるいはリニア関連事業もおおよそ目途が付いたので大きな予算が投入される。また中学校の体育館の空調設備を行う。小学校は既にやっているが、令和 7 年度中には小学校、中学校全てに設置する。こんなスピード感を持ってやっているところは他の自治体にはない。避難時に安心して体育館に行っ

いただける。恵那南中学校の開校は令和7年度中に整備され令和8年の4月に開校する。子育て支援事業は今までも充実していたが、来年度は拡充する。この財源の裏付けはこれまでの行革で積んできた基金の利息で展開するもの。

4. 議事

(1) 第5次行財政改革策定状況について

■事務局

これより議事に入る。進行は、会長にお願いする。

■議長

議題(1)について事務局から説明をお願いします。

[事務局から資料に基づき説明]

■議長

委員は行財政改革委員のまとめ、派遣経験者・若者チーム意見まとめ、職員アンケート結果はもう見ているということで良いか。事務局から説明するか。

■事務局

詳細説明は省略したい。

■議長

市役所の若手の声、職員アンケート、これは匿名か。

■事務局

そう。

■議長

生の声が反映されている。業務効率化をしないといけないことや、「職員のモチベーションを向上しなければいけない」と思っているということは、向上できていないということかと思うので、市役所の中でかなり過負担の部署もあるのかと拝見した。特に、スクラップ&ビルドについて、本来なら無くしてから次に新しいものをやるべきだが、古いものを残したまま新しいものが増えてくるので、繁忙感が減らないという厳しい意見もあった。

委員は、事前に、審議会の意見をまとめたもの、職員アンケート結果、ワークショップのまとめを見ていると思う。質問があれば先に受ける。

なければ、それらを踏まえた上で、第5次行財政改革の策定の計画について説明いただく。

(2) 第5次行財政改革「計画案」について

[事務局から資料に基づき説明]

■議長

名簿順に一人ずつ意見を頂く。

■委員

策定スケジュール。何年までに何を完成するのか。最後に見えているものがいつ頃なのかを知りたい。

■事務局

4年のサイクルで回す。令和8年度からスタートし、令和11年度にこういう形にもっていくという計画を立てている。そのために、19の柱を立て、そこに目標設定する。

■議長

ここから4年後に向けて、それぞれの取組に対して数値目標も設定していく。1、2年でできるものもあれば、4年かけてまだ次に回すものもあるかもしれないと思う。

■委員

内容に関しては、これが全部実現したら良くなるだろうなという感想を持った。

職員アンケートを見たが、モチベーションがすごく大事だと皆さんが思っている。改善すると良い。恵那市の魅力は人だと思うので、働きやすい環境になるといい。

■議長

モチベーションの向上が大事だということがアンケート結果にも出ている。いいご指摘なのでお願いしたいのが、「ひとづくり」にある「柔軟で働きやすい職場づくり」で、フリーアドレス、ワークライフバランス、心のケア、メンタルヘルスとある。どんなときに心が病んでしまうのかを考えると、やはりハラスメントだと思う。自分では意識してなくても、上司が部下にパワハラ、セクハラのようなことがあるのが一番モチベーションをダウンさせる原因だと思う。市役所の中でハラスメントの防止に関してもしっかりと取り組んでみえると思うが、そのあたりをきちんと精査してもらいたい。

それから、カスタマーハラスメントについて。私が社外取締役をやっている会員制のホテルなどでも、会員の要望をできるだけ聞くということで、ホテルのサービススタッフが疲弊してしまう。1個のミスに対してすごくしつこくクレームを言う会員もいる。社長が従業員を守らないといけないということで、カスハラ防止の宣言をして、過剰な要求や理不尽な意見には従業員を守るという対応を取っている。

ほとんどの市民は良心的だと思うが、中には過剰な要求をしたり、長時間対応させたり

するような人に時間を取られることもあるのでは。市民は「カスタマー」ではないので、市役所でどう取り組むか、恵那市できちんと考え、若手がクレームで疲弊することがないような状況を作ってほしい。本来の仕事をしたいの、そういう人の対応に時間が取られないようにしてほしいと思う。

■委員

この計画通り進むといいと思う。経営者目線で気になる点を聞きたい。策定段階で答えづらいかもしれないが。定員適正化計画推進とは、具体的に人数がどのぐらいならいいというのがあるのか。今は足りているのか。

■事務局

これは、現在も進行している計画がある。全国の市町村で同じ程度の市ならこれぐらいというところも参考にしている。ただ、それぞれの市で事情があり、面積、施設の数、体制など違うので、それらを含みながら定員適正化を図る。今でも計画はあるので、それをさらに推進したい。

■総務部長

第4次の行財政改革にも載っている。現在の計画では、令和7年の最終目標値が639人と決まっている。そこに向かってどのように減らして適正にしていくか。令和5年度が645人に対して実績が621人で、マイナス24人。第5次総合計画を作るときには、同じような市と比べてどうかを見極めながら適正化計画を作っていく。

■委員

若い職員、新卒の人数が少ない中でこれをやるのか。人数が少なくてもやっていける計画ということなのか、AIの活用を進めるということも検討しているのか。

現場レベルでは、私の周りの市役所の職員は人数が足りないとよく言っている。その辺の実際問題と技術の進展のバランスを考えて、現実に即した動きをやってほしい。今でも大変そうなのに、人を減らさないといけない。一方、民間でもAI活用と言われているが、実際にそこまで使えるようになるのか疑問。

テレワーク推進については、世間的にはテレワークは逆流していて、現場に戻す、出社してもらうように民間では大きく舵を切っていると感じる。テレワークは全て解決するような万能薬ではなく、デメリットの方が多く気づいた民間企業は「最低何日間は出社してください」というルールにしたというのがニュースになっていた。私の周りでもテレワークをしながら東京の会社に勤めている人がいるが、かなり専門性が高い仕事の人。その人しかほぼできない、映像の編集とか突出した技能を持っているのでできているのだと思う。過度にテレワークをすると逆に非効率で、根本的解決にならないこともある。現場に即した改革をしてほしい。テレワークにする条件というのは今あるのか。

■総務部長

市の中では、コロナ禍から始まったが、多様な働き方という観点で、テレワークを希望する職員には貸出用のパソコンで自宅で業務ができるような態勢づくりはしている。本人の希望による。

■委員

その場合の業務の評価の基準はあるのか。

■総務部長

やらなければいけない業務をテレワークで行うので、主に係長などが、業務が遂行できているか確認して指示を出してやっている。

■委員

業務の成果を評価するのは難しいと聞くので、そのガイドラインを設けた方が効率的にできると思うので検討してほしい。

■総務部長

締切に間に合うように業務を遂行しているかは、家においても職場においても確認している。

■議長

人数の件は重要かつ難しい問題。私が恵那市のこの会議の会長をして、合併で増えた市の職員を減らすのにすごく苦労して減らしていったが、人が足りない状況にいつの間になつた。足りない人数で回しているの、若い人への配慮や育成、あるいは管理職が忙しそうなので「このまま恵那市で勤めていて大丈夫なのか。」ということなのか、外に魅力的な仕事があるからなのか、若い人が結構辞めているという深刻な問題もある。それも含めて人づくりを考えていかないといけない。

また、「優秀な人材の確保」と簡単に書いてあるが、何をもって優秀とするのか。特殊な能力を持っている人は、中途採用で、市の俸給基準とは違う形でそれをテレワークでやってもらうことも必要かもしれない。似たような人材を採りがちだが、そうすると凸凹の凹んでいる部分を補う人が育っていかない。恵那市がどういう人材が欲しいのかを明確に出して採用を進めることが大事だ。

■委員

2点ある。1つ目は、「デジタルを活用した市民サービスの向上」について。ひと昔前、「市民サービスの向上」ということを、市役所はいろいろなところで言っていたが、それに市民側が慣れてしまった、市民ではなくカスタマーになってしまっているということを感じる場面がある。市役所はサービス業ではない。市民の言い分の中に、「私たちの税金で」というものがあると思うが、市役所職員はもっと毅然と対応すべき場面もあると思う。その辺の棲み分け、市民側の意識が変わってほしいとここ数年思っている。

2つ目は、今、卵子凍結の補助金が話題になっている。何年も前、友人で弁護士を目指

していた女性が、一人前になるまでに何年間かかかることが見通されているので卵子の凍結を考えていると聞いたとき驚いたし、それは特別な職業を目指している人が考えることだと思っていた。しかし、東京都がいち早く補助金を作った際、私の娘が話題にしている、今の女性はそういうことを考えるんだと実感した。今は無理だけど将来子どもがほしいと考えている女性がいる。娘もうらやましいと言っていた。補助金の中で話題にしてもらえるとありがたい。

■議長

重要な指摘。行政サービスの向上で、市が何でもやってくれるのではなく、一緒に作り上げていくという考えが必要だということ。もう一つは、東京都が先駆けた卵子凍結の補助金には、子育て支援全国一の恵那市は積極的に取り組むだろうと思う。

■委員

目標 KPI と記載がある。これができたら市民がどうなるのか、KGI、ゴールとしての指標は、総合計画に書くのか。

■事務局

今の考えでは KPI だけの設定を予定している。

■委員

これが全部できたらすばらしいが、KPI がないとイメージしづらい。

あと、4 年の中でも 1 年ごとなどの時間軸がないと分かりにくいので盛り込んでほしい。

KPI は定量で計測可能な数字であるので、ビフォーアフターとして、現状がどうなってどうしていくのかを示すと分かりやすい。例えば、「柔軟で働きやすい職場づくり」も、「そう思う」かを 5 段階評価するような職員アンケートでも定量評価ができる。

広域連携は良い視点だと思う。共同購入のようなもので、ボリュームを上げれば単価も落ちるケースは多い。ただ、地元産業の育成とのバランスの舵取りが必要。実現できるとインパクトがある。

優先順位はあると思う。内部的にでも優先順位を決めて、恵那市民の住みやすい計画にしてほしい。

■議長

KPI でいつまでに何をやるのか、今とビフォーアフターの定性定量の評価がどうイメージされるのか、徐々に具体化されてくることを期待する。

広域連携はマスト。大船渡市の火災など、火事になると市の境も関係なく対応しないといけない。最初からそういうものが整っているか、そのときに決めるのかで大きな違いが出る。

もう一つのメリットは、ほかでの良い例が学べること。それが業務を一緒にやることでコストを下げることにも繋がるので推進してほしい。

■委員

職員の定員について。似たような市の構成を参考にとということだが、職員アンケートを見ると、部署によって違うとは思いますが、作業量が多いとか、そういう意見が目についた。両方の意見を参考にするといい。

「デジタルを活用した市民サービスの向上」について。確定申告では、20年ぐらい前に電子申告が始まったが、当初は税務署が楽をするためにやらされているという感じで始まったが、今はそれが当たり前になっている。紙に戻れない状況。紙も使わなくなったし、作業量が減った。市も今どの程度進められているか分からないが、職員の業務の効率化にもかなり影響があると思うので進めてほしい。初めは労力を使うが、順に効率化に繋がっていく。

■議長

職員アンケートの自由記述を見ていると胸が苦しくなる。大変な思いをされている。これは要るのかという仕事がたくさんある。その仕事を無くせないのか、スクラップビルドで業務を一つ一つ点検していただくのにこの計画がきっかけになると良い。

e-Taxは私も今年初めてやって便利だと思った。その辺も市でも進んでいると思う。

■委員

職員アンケートで、「業務の効率化で重要なもの」に「職場環境の改善」が一番に来ている。それは何か。業務が人員に見合っていないのか。

私の会社も、人がどんどん減っている。その人数の中でどうベストパフォーマンスを出すかが重要。業務の見直しによって適正な人材配置をやっていき、その中で4、5年後や10年後の適正な人数を見極めてそれを目指してやっていくのがいい。どうしても優秀な人材に仕事が集まり不公平感が出る。そこでモチベーションが下がるというのがある。それをどう改善していくか。「評価方法を変える」というのが書かれていた。そういうのをもっと大々的に宣伝しながらやっていくといい。

「不要なイベントの縮減」で「マラソン大会を隔年に」と書いてあったが、減らすのではなく参加する人を増やすように考えていただけるといい。例えば、恵那峡ハーフだと、今3kmとハーフがあると思うが、10kmの部を設けて参加しやすくするとかすると思う。

■議長

毎年あるから市民が参加しやすくなる、認知度が上がるという継続的なもので、かつ参加した市民の満足度が高いものは、不要ではない。次にいつやるか分からないイベントでお金や準備に多く時間がかかるものは慎重に実施を判断することが求められる。

■副会長

行財政改革がきちんとやられればすぐ前に進んでいけると思った。

2点ある。先般、企画課から次期総合計画の概要を聞いた。私たちも平成28年度に地域計画、行動計画を作ったが、これも同じように見直しをしないといけない。

その中で一番気になったのは、人口減少のこと。試算では、総合計画の最終年度の2045年では今の6割の人口になるという。その推計だと、私の地域は今500人弱なので、350人になる。私は人口が減ることは危機ではないと思っている。ただ、町の活力が失われるのがまずい。この地域が100人になっても、こういう町なら大丈夫という地域計画を立てたいと思っている。

要望は、行財政改革と総合計画をもう少しリンクしていただきたい。総合計画を本当に進めていける行財政改革なのかと。そこの重点事項に回すだけのものがあるか。それを当面生み出すためにどこに焦点を当てないといけないのか。統合的に進める視点を見てもらいたいと思う。

それから、私は元々教員だが、ずっと思っていたのは、例えば小学校の掛け算を教える授業は全国で何十万人が同時に同じことをやっているのに、そのノウハウは一切公開されない。一人一人の職員が何の情報もなしにやる。一番思ったのは、その何十万の情報を集めて、「基本的にはこのやり方が一番いいので、まずこれをやりなさい」と初任の教員には言いたかった。放っておくと、初任の教員も何の情報もないまま自分で一生懸命勉強し、一人が職人みたいになるのに何十年もかかっていた。無駄なことが多い。効果があるのはこういう形だというのを一元化して職員に示すことだ。

もう一つ、モチベーションが下がる原因は、市民にほめられないこと。市民からほめてもらえる場所を作らないといけない。教員は子どもや親がほめてくれるのでやる気が出る。外からほめられることが一番モチベーションになる。

職員アンケートですごいと思ったのは、80%ぐらいは使命感、やりがいがあるということ。こんな職場はそうはなく、良い環境だと思う。

行財政改革を総合計画とも視点を合わせて両方進める形でやってほしい。

業務の定例化を、もう少し情報を集めて、良いやり方を最初から新しい人に教えると良い。

もう一つ、教員は1年間初任者指導で教える。それで一番大事なのは相談。1年経つと正規採用のようになる。リベラルな職員がいないとだめだと思う。人にお金をかけるように。減らすのではなく増やすぐらいの気持ちでないと、モチベーションも上がらないし仕事も進まない。

最後に、組織づくりで一番大事な視点だと思うのは、普通にやってくれる人を多くする

こと。優秀な人はそう多くはいない。定例のことを定例通りやる人で良い。優秀さを求めると時間で解決しようとしたりする場合がある。優秀ということを上の方がうるさく言うのは大抵だめなところだ。普通が一番大事だと思う。

■議長

総合計画と行財政改革との関連について、事務局から補足があれば。

■副市長

行財政改革と総合計画は両方とも財源の裏打ちをして毎年やっている。特に財政については毎年ローリングしてやっている。総合計画も、事業の進捗管理をしているが、計画通りにできないものもあり、財源の裏打ちもあるので、その年度ごとにローリングして形を変えながら進めていく。

■議長

全ての委員の意見を聴いたので、市で今後の計画づくりに反映してほしい。

■委員

お礼を言いたい。妻と不妊治療をした結果、第2子を授かり、7月に出産する。全て恵那市の病院を使った。前回の会議で子育て政策ですばらしいことをやっているのにアピールが足りないと言ったが、やはり、徐々にみんな分かってきて、すごく評判が良い。恵那市の産婦人科も、妻はすごく良いと言っていた。近隣の産婦人科がなくなったので恵那病院に行っている。阿木の人も行っている。これからもよろしくお願いします。

■議長

議事を終了する。

5. その他

次回開催予定日 令和7年6月（予定）

■事務局

いただいた意見を基に内容を精査して次回6月頃に開催する。その際は皆様にご案内する。

6. 閉会 副会長あいさつ

■副会長

先般、南箕輪村に移住者が多いということで研修に行ってきた。真似できないことも多かったが、印象に残ったのは、「私たちは移住者のことは考えてない。そこを重点にしているわけではない。中にいる人がちゃんと暮らせるというところを頑張ってやれば大丈夫

だ。」ということ。若い人が多いまちだった。近くに公園があったが、そこに若い人が集まっている。ただ、隣の村から人を奪っているというところもあるが。自分たちのまちの中を住みよくするのが大事な政策だと思った。

今日のご苦労さまでした。

■会長

副市長から最後に一言頂きたい。

■副市長

大変お世話になりありがとうございます。

20年前、合併してすぐに企画課になった。行財政改革と総合計画を2人で1年で組み立てた。そのとき、ちょっと乱暴な行革をやっていて、職員の採用を止めたことがある。確かに一気に他の自治体と比較して進んだが、振り返ると、その後起きたのは、毎年職員を採用していると育成技術ができるのが、新しい人を教えるという循環がなくなり、しばらくしてから非常に困った。行革は一気に進めるのはあまり良くないという実感がある。

なぜ行革を進めたか。合併する理由は、しないと国からの交付税を削減されるということだった。ふたを開けると、ある程度、振興事務所などの支所があれば交付税の算定をするということで、交付税の算定も緩くなり、恵那市は貯金したりして財源の裏打ちができている。

そういう経歴も紐解きながら進めていただくと、過去とは違うやり方があると思う。

それから、デジタルを進めることについて。この2月からコンビニで住民票や戸籍謄本などを発行し始めた。これが進むと市役所に行く人が減る。そうすると、市民課の職員は今までと違う仕事ができる。行財政改革として技術を使って変わっていくということがあられると思う。行革は最後は職員が進める。縮めるというのではない、こうすると新しい仕事ができるのかももっと楽になるという視点もあったらいいと思う。そういう話もそのときどきでしていただきたい。

KPIの話が出た。ソフトバンクの竹内委員が恵那市役所に入ってくれて、これまでは比較的情緒的な、数値ではないKPIが多かったが、数値に置き換えることができてきた。人事交流の中で、職員も外に行って育っているが、来ていただくことで市役所の中が変わってきたということがある。今後も期待していただきたい。

今日はありがとうございました。

■事務局

皆様ありがとうございました。これで閉会する。

[閉 会]