

# 令和5年度第1回恵那市行財政改革審議会 会議録

日時：令和5年11月14日（火） 午前10時から

場所：恵那市役所 災害対策室 AB

---

## 1. 開会

## 2. 委員の委嘱

## 3. 自己紹介

## 4. 会長・副会長の選任

## 5. 会長・副会長あいさつ

## 6. 副市長あいさつ

## 7. 議事

- |                                |                  |
|--------------------------------|------------------|
| (1) 令和4年度行財政改革行動計画の達成状況について    | 資料 No. 1         |
| (2) 令和4年度指定管理施設に係るモニタリング結果について | 資料 No. 2 No. 2-2 |
| (3) 恵那市公共施設等総合管理計画の改訂について      | 資料 No. 5         |
| (4) 恵那市財政計画の年度改定について           | 資料 No. 3         |
| (5) 恵那市補助金の適正な運用について           | 資料 No. 4         |

## 8. 報告事項

- |                          |          |
|--------------------------|----------|
| (1) 恵那市公共施設個別施設計画の改訂について | 資料 No. 6 |
| (2) ネーミングライツ事業の実施について    | 資料 No. 7 |

## 9. その他

## 10. 閉会

---

## 出席委員

寺澤朝子委員、瀬瀬佳恭委員、藤下和也委員、西谷伊代委員、松浦陽平委員、  
山川晃司委員、伊藤実奈子委員、竹内武司委員、鎌田基予子委員

## 欠席委員

矢頭禎朗委員

---

## 1. 開会

■事務局（進行） これより開会する。私は本日の司会の企画課長の和田です。よろしくお願いいたします。

本日矢頭委員が欠席。委員9名出席で、恵那市行財政改革審議会条例第5条の規定により会議が成立している。恵那市の会議に関する要綱で、審議会は原則公開とし、会議録を公表することになっている。今回の審議会は個人情報の取り扱いもなく運営に支障が生じないと判断したので公開とする。12時を終了予定とする。

## 2. 委員の委嘱

■事務局（進行） 今回は改選期で、皆様に委員承諾を事前にいただいている。本来ならば委員一人一人に委嘱状を渡すべきところ、時間が限られているため、机上に委嘱状を配布した。氏名等間違いがないか確認して受領してほしい。

## 3. 自己紹介

[ 名簿の順に各自自己紹介 ]

■事務局（進行） 恵南商工会議所推薦企業の明光化成工業の矢頭委員は欠席。副市長と教育長以下各部長が出席している。

## 4. 会長・副会長の選任

■事務局（進行） 恵那市行財政改革審議会条例第4条の規定により、委員の互選により会長及び副会長を各1人置くこととしている。選出について意見はあるか。

[ 発言する者なし ]

■事務局（進行） 意見がないようなので事務局案を説明する。会長を寺澤委員、副会長を瀧瀬委員にお願いしたい。

[ 拍手する者あり ]

■事務局（進行） 承諾をいただいたので会長、副会長は席を移動してください。

## 5. 会長・副会長あいさつ

■会長 微力だが力を尽くしたい。今の恵那市と社会の状況を話したい。これから恵那市では、ラリーや発酵サミットなどの各イベントがあり、有名な方々がみえるという嬉しいニュースを聞いた。同時に、コロナ禍が落ち着き、元々あった社会的問題と向き合う時期に来ている。その中で一番大きいのは労働力不足。私はホテル関係の社外取締役をやっているが、どんなにいい条件でも人が全く来ない。少子高齢化の中で、また円安で外国人にも魅力がない中、どう人手を確保するか、業務の効率化を図るかは、喫緊の課題として取り組まなければならない。恵那市も同様に努力されていると思うので、皆様の知見を聞かせてほしい。

■副会長 私は一番人口が少ない飯地町にいるが、少子高齢化の課題が非常にたくさん出てきている。行財政改革審議会の中身を見ると、改革をするというよりは前を向いて新しい恵那市の形を改革の中で示すものだと思っている。皆様と一緒に充実した審議会になるよう努力したい。

## 6. 副市長あいさつ

■副市長 委員に就任いただきありがとうございます。土日は外に出かけていた。観光地では外国人が本当に多くなっている。この流れが恵那市に来てほしい。

御嶽山が真っ白になった。昨日恵那山も白くなった。あと2、3回降るとこちらの町も雪が降り出す。ただ、11月中旬なのにまだ山に木の葉が残り、もみじも少し早い。金曜日に雨が降って寒さが来るだろうと思う。

恵那市が進めている行革は、建物を減らしたりサービスや補助金を減額したりしてその財源を子育てなどに投資する形になる。市役所で考えていることを審議会の皆さんはどう考えるか、民間だとかう考えるということを提案してほしい。

## 7. 議事

### (1) 令和4年度行財政改革行動計画の達成状況について 資料 No. 1

■事務局（進行） ここからの議事進行は会長にお願いする。

■会長 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 ]

■会長 RPA に関して、削減された人件費、これはペーパーレスにもつながっていると思うが、導入費用はどれぐらいか。

■事務局 インシヤルコストは、昨年から始まり約 600 万円かかっている。9 業務に対応した。コストのかかる業務と簡単にできる業務がある。簡単なものがあれば RPA 化できる業務も増える。今年度は 400 万円ほどで 5 業務を予定している。

■会長 初期導入費用と、年間で必ずアップデートをしたりする新たなコストがかかるということで、それよりも人件費が削減できる努力をしているということか。

■事務局 ランニングコストは年間 100～110 万円ほど。将来的に業務として継続すればインシヤルコストはすぐに回収できる。

■会長 次の議題で指定管理施設について説明いただく。そこで一人一人に意見を伺う。

## (2) 令和 4 年度指定管理施設に係るモニタリング結果について 資料 No. 2

[ 事務局から資料に基づき説明 ]

■会長 行動計画の達成状況も含めて意見を伺う。

■藤下委員 市が行政としてサービスでやるもの、市民がそれを受け取り、サービスを受けたと感じるその相互の関係が全般的には少し広報が足りないと思う。商品券等も例えば市の職員は、デジタル化して人件費と手続きを減らすということもこれから進めていかないけないが、私どもに入ってくる声は、市民の大半以上が携帯を使えない、電子申請のやり方が分からない。その辺りのジレンマがある。しかも電子と紙では価格差があった。それでマイナス評価をたくさんいただいた。電子の方が使う人にとってはより効果があることは分かっているが、市民の電子を使える人の比率がまだ少ないので、そのフォローをしっかりとやってほしい。

■事務局 商品券事業について。昨年度から電子商品券を導入したが、電子商品券の使い勝手が悪い、登録の仕方が分からないという意見をいただいたので、今年度はアプリ方式を導入し使いやすく改善した。スマホを使えない高齢者もいるので紙の商品券も対応する。来年度、商品券事業をするかどうかは分からないが、委員の意見に改めて十分配慮したい。

■藤下委員 半分電子、半分紙という按分の問題。電子商品券の割合を 3 分の 1 にするなど、もう少し紙を増やした方が良かった。

■副市長 なぜこれを進めたか。市の思いがある。使う側よりも店側の DX を進めてもら

いたい。中国の人がたくさん入ってきている。日本は DX が遅れているが、ヨーロッパはほとんどカード。恵那市は進んでいるところもあるが、小さなところは進んでいない。中山道はヨーロッパの人が多く入っている。そこに恵那市の店舗がついていけるか。機械を恵那市で補助し、よりデジタル化を進めていきたいということがあった。使ってもらわないと進まない。市民が使ってお店を啓蒙するスタイルにしたい。それでわざと紙と電子とでプレミアム率を変えた。本事業はコロナの補助金を活用して行った。ただその広報が足りない。電子商品券を使う人だけがプレミアム率が大きいのはおかしいという意見ももらったが、そういう考えがあって続けてきた。

■藤下委員 理解できた。

■会長 長期的に見てどちらの方向に進めていくのかを慎重に考えているということだ。

■事務局 使えない人への対応としてデジタルデバインド対応は、市として ICT の推進をより図っていくということで、使える人を増やすために随時スマホ教室を竹内委員の支援をいただきながら、また民間事業者の協力により開催している。

■西谷委員 AI チャットボットなど内容を知らないことが多い。施設の予約で商工会青年部でもまきがね体育館や文化センターを使うが、みんな電話で予約していて仕組みを知らない。それをどう広報するか教えてほしい。

プレミアム商品券は、今回はアプリで店側の立場では楽になった。ただ、アプリの開発にお金を使っているので、今後アプリをどう使うのか。

■副市長 アプリは、岐阜県でも飛騨地域の「さるぼぼコイン」のように自分のところだけに囲い込みができる使い方がある。国から交付金があって誰かに配るとき、それを使えないかも工夫したい。充実させて囲い込みと、より簡単にお金が支給できる仕組みを将来つくっていききたい。時間はかかるが投資でもある。

■事務局 施設予約は、今年の春から始まったが周知が足りないようだ。市のホームページに予約サイトがある。以前は電話で行っていた。予約システムを見るとどこが空いているか一目で分かる。利用してほしい。

■会長 IT 化を進めるために広報すること。市の職員も IT スキルを高めないといけない。投資を積極的にすべきだ。

■松浦委員 松浦軒本店という菓子屋をしている。商品券には直接関わっている。電子商品券は若い人は使える。ブラウザでパスワードも簡単なようなのでやっていただければいい。いつも気になるのは、商品券での物価対策、少子化応援をしてくれているが、あの金額をまとめて払えるのか。本当に苦しい人は払えるのかということ。

私には2歳の子がいる。岩村町在住で気になることがある。岩邑いきがい会館を廃止にするか譲渡にするかというのが資料1に記載されている。それは昔の岩邑保育園だ。シルバー人材センターの事務所が入っており、指定管理者がシルバー人材センターとなってい

るということだが、学童保育も入っている。これが廃止になると岩村のコミュニティーは壊滅的になる。指定管理をする対象者のピントがずれているのではないか。学童と話合っていた方がいい。シルバー人材センターの方が稼ぐ力があるのでそうなっていると思うが。

資料2の岩村地域特産物直売所は、ゼロ円で借りて管理してもらっている。阿木川ダムのロケーションがいいところだが寂れている。もう少し何かできるのではないか。しっかり公募して、いい財産であれば貸すべき相手に貸して市に利益をもたらしてくれるようなところを探してもらいたい。コンサルなどを入れると責任の所在が不確かになり失敗しやすいので、やる気がある店を持ちたい人を募集するとか。岩村の施設の勝川家のレンタルのいい場所のレストランも空いている。観光協会がそういうところを探せないなら市で指導するとか。岩村以外でもロケーションがいい所が無駄になっている可能性がある。

妻がダンス教室をしていてよく施設を借りている。「今日窓口に行って予約しないといけない」と言っている。よく使っている人でも予約システムを知らない。窓口でプリントを渡して広報するだけでも違う。

施設が古いカルチャー教室の作りになっている。ヨガ、ダンスが流行っているが、恵那には一つも鏡張りの部屋がないので、民営の有料のところ借りに行っていると聞く。そういう改修もすると利用率が上がる。ちょっとした工夫だ。

■会長 岩邑いきがい会館と岩村地域特産物直売所について。

■事務局 岩邑いきがい会館について。恵那にはシルバー人材センターの恵那本所が商工会議所の隣にある。この施設にはシルバー人材センターの恵南支部の事務所が入っていたという経緯から指定管理を恵那市シルバー人材センターに行なっていたが、施設が広く岩村には学童保育施設がないのでそこを使ってもらっている。この2つは私に責任がある。これをここに載せたのは、学童をもっと使っていただくために、恵南のシルバー人材センターの事務所を本所に引き上げてもいいという考え。そうすると指定管理先が課題になる。それで行革の行動計画に上げている。

■松浦委員 了解した。

■副市長 岩村地域特産物直売所について、元々直売所の施設は、岩村町の時代は100万円ぐらい収益をバックしてもらっていた。合併をしてからは、お金をよこせという指定管理は福祉などではあるが商業施設ではほとんどなかった。同時に収益が悪くなってきて、閉鎖寸前まで行った時期に、どうしようということでゼロ円指定を行い、現在に至っている。トイレの管理をしてもらうのでゼロ円指定でお願いした。しかし、松浦委員から今日お話を聞いたので、指定管理の在り方については議論してみたい。

■会長 ロケーションのいいところを活用すると恵那の観光資源がもっと良くなるのではという指摘と施設予約のデジタル化ももう少し周知してはということだった。

■松浦委員 デジタル化について、ピントがずれているということ。商工会議所や商工会には葉書で出欠確認が来るのに、会場に行くと iPad が置いてありペーパーレス化だと言われている。デジタルで出欠を取ってほしい。資料は年配の方は紙でいいと思うが出欠はデジタルでいい。技術を使う場所の組み合わせがうまくいっていないと強烈に感じる。

■山川委員 私も4月に恵那支店に着任したばかりだが、印象としては、チャットボットやデジタル商品券、RPA など先進的な試みをしている。我が社と比べてもデジタル化に真剣に取り組んでいるため見習いたい。一方で時間外の削減が進んでいない。それをデジタル化によって減らしていかないといけない。我が社でも時間外は永遠のテーマで、人が減る中でなかなか難しい。今後やっていただけるといい。

■伊藤委員 税理士の視点と、小2と中3の子どもの母親の視点で見た。デジタル化を進めている中で費用対効果が気になる。導入費用に対して効果がまだ伴っていない。

ついこの間、2人分のプレミアム商品券が送られてきた。去年から子ども1人に1冊贈ってもらい嬉しいが、全員に配る必要があるのか。必要な人とそうでない人がいる。所得制限をして必要な人を割り出すにも費用がかかるかもしれないが。

モニタリングの一覧表を見ると市の施設がすごくたくさんある。知らないものが多くあるが、利用者数はそれなりにある。一部の人は何回も利用しているという印象。本当に必要などころを残していかないといけない。

■会長 必要な人に届けること。国も同じ問題を抱えていると思う。恵那市の見解はどうか。

■副市長 DX の導入費用について。DX のみではなく全てについて、導入費用とどうやったらペイできるか、どれぐらい年数がかかるかという効果を算定しないことは絶対ない。建物を建てる時にも、導入のときの費用は市税だけでは絶対でない。国、県の助成金を取ることを考えて導入する。全ての市の事業の費用は収入を考えるし、どのようにペイしないといけないかということも考えて導入している。

商品券は一律で配った。親の所得の差はあるが、子どもに制限はしてはいけないという思想があった。

施設は確かに多い。そこには住民がいて使っている人もいる。けれども、全部改修してやっていくと財政も難しいので、ここで考え方を審議してもらいながら進めていく。ただ、一度にはやれない。

■竹内委員 本会議の資料を見て準備が大変だと思った。

計画進捗状況にあるオンライン申請予約は、ソフトバンク的な目線で言うと、実績でオンライン施設による施設予約申請の割合の目標が毎年あり、今の実績が0%。目標、実績、割合というのは分母と分子が定義されていると思う。先ほどの説明では予約が開始できているということだが実績0%なのはなぜか。

先ほど、スマホ教室のことや施策が分かりづらいという話があった。ソフトウェアを使った事業はそこが全部セットになる。ソフトバンクのサービスでは PayPay が急激に伸びた。それは商店に説明して加入してもらい、利用者に使ってもらうという人海戦術に最初にお金をかけているから。使われだすと口コミで話が広まるので、その先は人海戦術はやっていない。箱を作ると同時に目的をきちんと説明する、使えるようになるところまで並走するのが、デジタル社会、特に市民向けの場合には大事になる。ぜひセットで考えてほしい。au やドコモとも手を取りながら進める体制を整えているので、説明会の最後に 10 分間施策の意義を説明するような取組も最初から想定していただくと、デジタルデバイド対策でスマホ教室に来る人も増えると思う。この背景としては、デジタルデバイド対策でスマホ教室を早めに始めたところで、実はもう曲がり角を超えている。スマホを使えるというのはある程度年数が経つと行き渡る。そういうところは、デジタルデバイド教室、オンラインショッピング教室という個別テーマに入っているところがある。恵那市もその辺の環境に入っていると感じる。サービス向上に努めてほしい。

施設のところでは、従業員の教育をしっかりとするという話もあった。従業員に問題があるのか、忙しい中で改善するところでできていくところもあると思う。恵那市の中でやっている効率の良い取組は市内の企業にも情報共有してほしい。

■会長 進捗状況の 3 オンライン申請について、今のところは実績が 0%だということについて。

■事務局 令和 4 年度の実績ということで、オンラインによる予約申請の割合というところは導入までは完了しているが、利用開始が令和 5 年度からになるため、令和 4 年度中の結果としては 0%としている。令和 5 年度以降は利用率が上がってきている。スポーツ施設は 50%ほどオンラインで予約してもらっている。

■会長 周知の際には人海戦術が必要、スマホ教室からデジタルデバイドに関する教室に進展しているところもあるということについて。

■事務局 これからはそういう視点も大事にして、次の段階も市民の意見を聴きながら進めたい。

■会長 続いて鎌田委員。

■鎌田委員 プレミアム商品券は、昨年電子があったがそれは購入しなかった。使える店舗が少ないと思っていた。今年追加で販売があり買ってみたいとアプリから入ったらすごく使い勝手が良く使える店舗も意外と多く便利だと思った。導入費用がどれぐらいかかっているのかと思ったが、先ほどの説明で安心した。恵那市として目指す方向があつてのことだと納得した。

モニタリング結果について。総合評価が D のところについて。令和 3 年度の収支等も含めて B から D になった施設が 3 つある。令和 5 年度が現在 11 月なので、定期的にこの施

設に入って指導という話があったが、これまでに定期的な指導がされているなら別だが心配だ。定期的に状況を見ると言われたが、恵那市の職員が経営のところに入って指導や助言ができるのか。財務的なことは専門家でないとすぐに改善には至らない。

■事務局 明智町のおんさい工房は農事組合法人おんさい工房が請けている。合併前から施設があった。大変流行った施設だ。大福、よもぎ餅などは、ほかの地区からお使い物に買いに行くぐらい有名だった。しかし、収支等の関係で総合評価Dとした。コロナ禍のせいとは言わず経営の状況が慣例にとらわれており、令和4年度のモニタリング中に農政課、地域の振興事務所、おんさい工房の役員、併せて恵那暮らしビジネスサポートセンターも入り、定期的に状況を聞き取っている。サポートセンターからは経営に関するアドバイスを今も行っている。もう少し時間をいただき、我々も指導しながら状況を見ていきたい。

■藤下委員 おそらく過去のものは、コロナの影響が多くあり、コロナで物の考え方が変わっている。今年になってからようやくインバウンドが動き始め、我々もコロナにかかったら死んでしまうというような2020年頃から、コロナを忘れかけてきて通常の世界に戻ってきている。過去との比較はしたくない。データにならない。なのでこれからのことを考えることが大切だと思う。過去のことは気にしなくていいと思っている。

費用対効果で言うと、デジタル化は企業を経営している中では、機械を入れたら何年間でどのぐらい売上が上がり何年間で利益に変換するかは常に考えて設備投資している。例えば、専用アプリがせっかくできた。来年、商品券をやるかどうか分からないという話だが、インバウンドが来たときに宿泊施設に泊まったら1万円のプレミアム商品券を渡すのではなくアプリを使えるところ、例えば岩村の全店でそれが使えるようにする。そうしたら、岩村まで行けばどこかで1万円を使えるということになる。私は東京でコロナの頃、そういうプレミアム商品券のようなものをもらっていた。全く使うところがなかったのでホテルで買っていた。ホテルを出る前に土産を買ったりして使っていた。仮に岩村全店でアプリが使えるならとりあえず岩村まで行けば1万円であっても全部使ってしまう。それ以上に使うと思う。アプリをどう使うかという建設的な話をしてほしい。

- |                           |          |
|---------------------------|----------|
| (3) 恵那市公共施設等総合管理計画の改訂について | 資料 No. 5 |
| (4) 恵那市財政計画の年度改定について      | 資料 No. 3 |
| (5) 恵那市補助金の適正な運用について      | 資料 No. 4 |

[ 事務局から資料に基づき説明 ]

■会長 確認したいことがあれば。

[ 発言する者なし ]

■会長 あれば事務局に直接尋ねてほしい。議事を終了する。

## 8. 報告事項

- (1) 恵那市公共施設個別施設計画の改訂について 資料 No. 6  
(2) ネーミングライツ事業の実施について 資料 No. 7

[ 事務局から資料に基づき説明 ]

■事務局（進行） 何か質問があれば。持ち帰り、電話やメールや窓口で聞いてくれれば答える。

## 9. その他

■事務局（進行） 今年度の残りの審議会は、公共施設総合管理計画を議題とし、来年1月頃に開きたいが、内容を委員から書面でいただくこととするので集まらない。その際はこちらから文書で委員に諮る。

## 10. 閉会

■副会長 いろいろな課題があるが、委員の皆様の意見を聞き勉強になった。行動計画が着実に進むよう市の皆さんにはお願いしたい。

私も意見を述べる。公共施設が恵南部と旧市部であまりにもバランスが悪すぎる。地域で何かあるとそれが出てくる。市民として、指定管理は昔の公共施設を引き継いでいるが、それを全部やめると言って、一から誰かやってくれないかという条件みたいな部分をきちんと作らないといけない。僕らのところは農協も商店も撤退し一つもないが、それでも生きていけるしみんな元気はある。そこまで過激にはできないが、少子化の中で、地域単独ではだめなので、質と量と結いを考えないといけない。公共施設は町単独で全部やるのではなく、ある程度ブロックの形で人を結びつけるようなものを新たに作っていくという観点でやらないといけない。そういう部分をもっと考えていかないといけない。個別のことではなく、新しいビジョンを示し施設の編成をやっていかないと今の状態ではこの施設があるから何かしようと考えてしまう。そうではなく新しく事を起こすからこういうものがあるという発想に転換しないとまずい。なくなると新しいことをやりやすい。昔の人たち

が「農協をなくしたらどうなる」ということを言っていたが、その後が続く人たちの元気がなくなっているわけではないので、絶対事を起こすことができる。そのための行財政改革。人に一番金を使ってもらいたい。

今日は御苦労さまでした。

■事務局（進行） これで閉会する。

[ 閉 会 ]