

令和6年度第2回 恵那市行財政改革審議会 会議録

日時：令和6年10月2日（木）午後2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）令和5年度行財政改革行動計画の達成状況について 資料 No.1 資料 No.2

（2）令和5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.3

5. 報告事項

（1）恵那市財政計画について 資料 No.4 資料 No.5 資料 No.6

6. その他

7. 閉会のあいさつ

1. 開 会

- 事務局（進行） 定刻なので開会する。本日の進行の企画課長。
会議は原則公開とする。

2. 会長あいさつ

■会長 2点話す。1点目は、年々被害の度を増す自然災害の多さ。能登半島も大変な状況だ。百何十年に1度の降雨量だとか、この状況は毎年続いていくと思う。恵那市も自然豊かなので、孤立集落ができたり土砂崩れ、川の氾濫が起きてもおかしくない。行財政にも関係する。ビジネス・コンティネンティ・プラン、BCPのことや、対応について、ますます注視していくべきことが増える。その都度、予算にも柔軟な対応が必要になる。

もう一点。どの自治体も他山の石とすべきことだが、兵庫県知事の失職による出直し選挙。またあの人知事になったら県庁を辞めるという職員が潜在的に結構いる。組織はトップのマネジメントの役割が大きい。組織の中でハラスメントが予防できるようになっているのか、起きたときにすぐに対応が取れるのか、内部通報がきちんとできているのか、どの自治体ももう一度態勢を見直すことが必要になる。

今日も市の取組の報告、財政計画について話がある。忌憚のない意見を頂きたい。

3. 副市長あいさつ

■副市長 今会長から内部通報システムの話があった。恵那市も10年ほど前に不適切な事務処理、元暴力団の人にゆすられる事件があり、その時から、職員から弁護士へ通報すると調べると内部通報の形ができた。現在はそれが機能していると思っている。兵庫県という大きな組織でそういうのがしっかり働かなかったことについて、私たちは疑問が湧いた。私達も制度をしっかり使っていきたい。

3点話す。10月27日に衆議院選挙がある。市も事務作業の対応をする。市長と市議会議員の任期が来ている。11月10日が選挙になる。よろしくお願いします。

能登半島豪雨、9月21日の線状降水帯で雨が降り、9月21日に国から消防署に要請があり、既に職員を派遣している。行方不明の中学生が発見されたため、今日撤退してくる。これ以降は派遣しないこととしている。

10月20日、市制誕生20周年記念式典が行われる。11月23日にはWRCがある。そのほか、地域でもたくさんの祭りやイベントが開催される。よろしくお願いします。

4. 議事

(1) 令和5年度行財政改革行動計画の達成状況について 資料 No.1 資料 No.2

(2) 令和5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.3

■事務局（進行） 議事に入る。進行を会長にお願いします。

■議長（会長） 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（会長） 名簿順に一人ずつ意見を頂く。

■委員 質問はない。

■委員 大正村コテージこもれびに行ったことがなく、ネットで検索したが、どういう施設なのかうまく検索できない。検索が可能ならもっと遊びにいけると思う。

■委員 全体的には改善されているところがある。

指定管理者の評価。一番気になるのが、いろいろなピーアールが足りないところがあるということ。特に、ここにあるような、岩村の特産直売所。平日はあまり人が入らず、土日も低下している。ではどうやって集客するのかというところで、何をピーアールするのか。あの地域の特産を展開していると思うが、こういうものをやる、こういう特売をやるということ、一般の企業はいろいろなことをどんどん取り入れる。そういうことができるのか。今のネット社会でのSNSの活用など、いろいろな手段がある。集客についてはそういうところを展開してくれると、こういうのもあるんだということがあると思う。知らないことが多すぎる。それを知るようにする活動が必要だ。さらにバージョンを上げてピーアールしてほしい。

■議長（会長） 集客のピーアールは各施設に任されているのか。指定管理をしているので、市でもそういう困っているところとか、ホームページが良ければもっと人が来るようなポテンシャルを持っている施設に対して、広報に関して、市でどのように進めているのか。

■副市長 指定管理者制度は、元々市の直営施設を、民間の知恵を借りて有効活用しようということだ。ところが、市は任せっきりになっているということはあると私も思っている。本当は市が指定管理先に対してサポートすべきところできていないというのが、委員の御指摘だ。持ち帰り来年度以降か、できるだけ早く改善すべきことだと考える。

■議長（会長） 今ちょうど切り替えの時期でもあるので、市のサポートやそれぞれの努力をお願いしますチャンスである。

■委員 評価Aのものについて。人材育成で、研修や民間企業に派遣されている。12 ページ。適材適所が重要になる。民間企業に派遣された人は、戻ってきたら即人事に反映さ

れるのか。あとは、研修や民間で培ったスキルをどう活かしているのか。行くのは1人なので、どう皆さんとどう共有しているのか。

■議長（会長） 派遣した人が戻ってきてからの活用について。

■総務部長 行動計画の12ページ。民間企業派遣先として6社書いてある。実績では、ソフトバンクに派遣した職員は、交代で、去年市役所に帰ってきた職員は総務課に配属し、職員の研修のスキルアップということで、ソフトバンクで学んだスキルを生かし、DXの観点で人材育成に取り組んでいただいている。台湾交流協会では、今まで派遣した職員は観光交流課に配属し、市内企業と台湾とのパイプ役になっている。日本航空は、企画などで活躍している。ホリプロは、エンタメの色合いが強いので、文化センターに配属し、文化のジャンルで活躍している。実践女子大は教育委員会、中部電力は、危機管理の部署だったので、今危機管理課で防災担当をしている。先進的な企業のノウハウを市役所に持ってきて、また人脈でも、新しい風を吹かせて活躍してもらっている。

■議長（会長） 貴重な質問だった。なかなか知ることがなかったことだった。

■委員 質問と提案をする。

質問は26ページ、評価として、効果額4億円強の数字が出ている。これが良いことなのか悪いことなのかよく分からない。6年度、7年度以降の試算額があるので、これが上回ればいいのか。見方が知りたい。

施設、農産物関係のピーアールについて。恵那市のこれから注力する方向としてインバウンドもあると思う。農産物、食品の輸出には国も力を入れている。ECも実施している。食の輸出を通じて、直近で効果を上げながら恵那市を知ってもらう取組も、一つの企業だと知る機会もなく計画することも難しいので、市として取り組んでくれれば、両輪でもっと恵那に興味をもってくれる海外の人が増えると思う。

■事務局 当初、第4次の計画を作った段階で、各年度の試算を出していた。それが目標値になっている。令和5年度は、目標は2億4千万円。実績として4億円達成している。

■委員 実額として4億。すばらしい。

■農林部長 ストレートな御提案だ。というのも、最近、初めて恵那市が音頭を取って、「フードタイパイ」の食品見本市に行ってきた。手挙げ方式で、商工会議所や商工会を通じて手を挙げていただき、数社行っていただいた。そこが直接農産物に繋がるというより、間接的に繋がる。酒、栗菓子。その先には必ず恵那市の農産物がある。やっとな海外に向けて何とか光が見えたところで、今後これが広く大きくなるように、今はそのくすぶりを徐々に大きくしていきたい。委員からも紹介を受けた部分もあるので、それも商工会議所、商工会を通じて研修会をしたら面白いと思っている。

■議長（会長） 恵那は素敵なお菓子屋さんや食品加工の会社がある。新しくできた中日ビルにも恵那川上屋が入っていると思う。すごい。まだまだピーアールの余地がたくさん

ある。日本の繊細な造りのお菓子は海外の人に受ける。日本の 10 倍ぐらいの値段でもヨーロッパやアメリカの富裕層に買ってもらえるかもしれないと考えると、流すルートを作れるかどうか。作ると儲かる。その辺りを市とタイアップしてやっていると、恵那のブランドを高めていける。

■委員 質問。行財政改革行動計画進捗状況の 4 ページ、9 と 10。10 が予定通り進行していないとなっている。ノー残業デーの徹底、時間外が減らないということ。一方で、職員の適正化では予定通り進行している。矛盾している。

指定管理の仕組み。指定管理業者の事業が赤字とあるが、見直しはそういうのを基準にするのか。

■総務部長 定員管理。広報えな 9 月号に、毎年市の人事、行政の運営状況を公表するというのが義務になっているので、市民に恵那市の人事の状況を公開している。そこに、職員の定員管理の状況も記載している。定員管理計画というのがあり、そちらで目標値が令和 5 年度 645 人。それに対して実績値は 620 人。25 人下回っている。目標をクリアしているのでいいが、時間外が増えているので、人数の確保や業務の在り方は、一つの課題として持っている。ただ、時間外は、D 評価だが、金額ベースで評価しているのだが、昨今の人件費の高騰により、職員のベースアップがあり、金額は昨年度より、決算で 1400 万円ぐらい、時間外は抑えられている。ただ、行革の目標の平成 30 年の基準が、かなり、今としては高いので、そこにもっていくのが難しい。ただ、削減に向けて、ICT や DX、全体で取り組んでいるのは、各課の経理の伝票のルーティン業務を財務課 1 カ所に集めて、効率よくできないかということも、試行錯誤して取り組んでいる。契約を集約して時間の短縮に繋げることに取り組み、努力している。働き方改革もあるので、職員がしっかり働く環境づくりをやっていきたい。

■事務局 指定管理の見直しについて。恵那市では 100 の施設を指定管理に出している。基本的に 5 年間契約になっている。そのほとんどが、来年度更新になる。来年度大幅に指定管理を見直す時期になる。今年度末に切れるのが恵那峡公園、岩村こども園、城ヶ丘こども園。これを来年度どこに指定管理してもらうか、今、市の部長級で組織する本部会議で議論しており、最終的に市議会の議決を得て契約する。こうして来年度も同じように作業をする。そもそも市で持つ施設なのか、市で持つなら直営か委託か、委託先は今のところでもいいかという検証を一つずつして進めていく。

■議長（会長） 委員の御指摘について。私も危惧することがある。9、10 で、私が恵那市に関わって 7、8 年目になるが、当初団塊の世代が退職するので、今のメンバーでうまくやっっていこうということで、市長も目標を立てて、順調に減っていったことを覚えている。令和 3 年度まではいいが、4、5 年度。目標より、4 年度は 21 人も実績が少なく、5 年度は 24 人と広がっていく。6、7 年度どんどん辞めていったら大丈夫なのか。まして、

若くて意欲のある人、通常市役所に勤めれば、一生保証された憧れの職業だが、それでも辞めざるを得ないという決断をしているなら、若い人にとっての、日々の業務の中でロールモデルになるような幹部がいるかどうか、メンターとして適切にアドバイスしてくれる人がいるか、自分の意見を受け止め自由に動かしてくれるかということが重要になる。最近の若者の傾向として昔ほど耐えて偉くなるまで待つという人は少ないので、市役所に見切りをつけて辞めてしまう若手がこの 21 人、24 人の中に含まれているなら、委員の指摘は組織風土の問題かもしれない。今後、残業があまりに多くて辞めるということが続くのなら、時間外勤務が多いのも深刻な問題だ。市の意見を聞きたい。

■総務部長 退職の理由にはさまざまある。春先の新聞報道にも、職員の退職者が多いという記事も出ている。民間企業でも、入社早々、特にゴールデンウイーク明けに退職代行が流行っているという報道もあった。

若い人はいろいろな働き方を求めているということもあると思う。

ミスマッチというのもあると思う。自分の描いていた公務員生活、市役所の業務が、実際入った部署では違っていたということもある。特にミスマッチのところを何とか防げないかと、インターンシップを積極的に受け入れている。通常は3日ぐらいだがここ2年ぐらいは、2月ぐらいに有給インターンシップといって1カ月ぐらい市の業務を体験してもらう。それで職場の風土を感じてもらい取組をしている。また、市内の高校に、デュアルシステムといい、1年間定期的に市役所に実習に来ていただき、いろいろな各部署を回っていただき、市役所全体の雰囲気、環境を知ってもらって、イメージを作ってもらい、それで良ければ申し込んでもらう。

そのように、こちらがある程度やらなければならないことは対策ができるが、個々の価値観が多様になっているので、ある程度やむを得ないと思う。できる限り、退職することがないように、職員のケアにも努め、相談窓口の充実もし、長く勤めてもらい恵那市のまちづくりに寄与してもらいたいと考えている。

■議長（会長） 辞められると次の人材を育てるのに時間がかかる。それでほかの人にまた負担がかかる。それと、民間と違うのは、せつかく市役所に勤めたのに辞めるとなると、たいてい親族が止める。それでも辞めるのは人によっては深刻な課題があるかもしれない。インターンシップも高校生への取組もすばらしい。その子たちが恵那市の仕事を見て受けてくれるかを継続的に見たり、受けなかった子にはなぜなのか聞いて、組織の改善策に繋げてもらうのが大切だ。

■副会長 説明を聞き、行動計画、指定管理も、職員が全力で頑張る前に進めているのですばらしいと思う。3つある。1つは、職員の人数の適正化で、6百数十人も抱えて雇用の窓口を持っているところは恵那にはそうない。市役所の職員であるということ。私は教員だが、教員だからUターンができる。そうではなかったらたいてい外に行ってそのま

まになる。公務員、市役所の職員は大事だ。あまり減らし過ぎないようにお願いしたい。知り合いや息子が言うには、めっちゃくちゃ減ったので業務が多過ぎでまずいと。適正人員より下がるとブラックになっていく。そこを考えてほしい。

2 つ目。行財政改革の計画の中で、提携窓口業務の民間委託を今後検討するということがあげられている。自治区のまちづくりの関係で、民間委託の情報をできるだけ町に出してくれないか。というのは、私たちの町だと、提携窓口を地域にできるだけ委託すると、市長から言われていて、今、地域の商店が経営ぎりぎり、もっと業務を広げないといけないというところに、市の定型業務、受付とか、そういうものが抱き合わせでできないか。窓口業務だと何が外に出せるのか。そういう情報を発信していただきたい。まちづくりの部分で提携業務が出てくるなら、まちづくりの一環として取り組んでいくということもある。

最後。指定管理について、自治区の代表として聞きたい。指定管理の基準は何なのか。なぜ指定管理をしているのか。グラウンドやテニスコート、マレットゴルフを指定管理している。それらは私たちの地域では指定管理しているところはない。地域が金を出して管理している。どうして他の地域では市の指定管理になっているのか。これは行財政改革の項目に移すべきことではないか。合併で 20 年経って、当時の町が持っていた公の施設を全部指定管理にしてそのままずっと続いてきているのではないか。不公平ではないか。本当は地域にもっとお金を付けて、指定管理はできる限り整理していくという方向でないと。お任せでやっているのは、何なのか？ テニスコートのある地域は全部指定管理にしてくれるのか。合併後の遺産として残っているものなので、今後どうしていくのか聞きたい。それから、もっと仕組みを変えないと、いくら指定管理して、指導しても、地域住民の自分たちがやる気にならない。自分たちのまちづくりの問題だということにならない。この仕組みをいつまでも続けるのはまずい。指定管理を整理するということはあるのか？

■議長（会長） 重要な指摘だ。

■総務部長 時間外が多いということは、実績としてある。改善に努めたい。適正配置が大事だ。毎年各部署と人事担当部局と、人事ヒアリングで現場の状況を聞きながら、職員がどう働いていくか状況を聞きながら、来年の人事異動を進めるということに取り組んでいる。しっかり意見を聞いて、職員が足りない部署、新しい業務が増えたとか欠員があるとかそういう話を聞きながら、職員採用にも繋げて適正配置していくのが取り組むべき一番大きなところだと思っている。

また、ストレスを抱えている職員もいると思う。職員のケアとしてストレスチェックを実施している。恵那市は年 2 回している。ほかの自治体は 1 回。春と秋に行い、メンタルについて管理職と情報共有して見極め、職場づくりを進めている。今後もやっていきたい。

■市民サービス部長 窓口業務の委託は、令和 3 年度から計画が始まり、窓口サービスの

向上に努めている。お客様に寄り添う窓口ということを進めてきている。第4次計画当時からデジタル化が進んできている。例えば、戸籍届は、戸籍謄本を本籍地から取り寄せて添付して出すという方法であったが、今は全国的に戸籍が取れるようになった。さらに、今年度マイナンバーカードを使ったコンビニ交付も始める。ネット申請をすると郵送で届けることも実施し、窓口に来なくてもいろいろな証明が受け取れるようになってきている。証明事務も当時に比べ少なくなっている。そういった窓口のあり方が変化してきており、第4次計画当時は職員の負担軽減のため委託業務を検討していたが、デジタル化の進展もあり、それでいいのかどうか、サービス低下しないかということを念頭に、窓口サービスの在り方を引き続き検討していくこととしている。

委託は、窓口業務の委託であり、まちづくりに対する委託とは観点が違うが、調査していく中でまちづくりの役に立つことがあれば情報提供していく。

■副市長 委託について、市長と話していることがある。この頃、市道の過失、穴が開いていて通った車がパンクして年間に補償するのがたくさんある。例えばこういうことを、地域で巡回してもらいメンテナンスまでやってもらい、それを市からお金を払う。今は施設管理公社、あるいは市の職員が見に行き行ってマークして、施設管理公社でメンテナンスする。これを地域でやってもらうことは可能なのか。そうすれば地域にお金も下りるし窓口をその商店にすることもできるし、商店が基地になって人を手配して巡回してもらいメンテナンスをする。というようなこともできないかと思いたい。

マレットゴルフの件。お金が出ているとかではなく、ささゆりの湯の施設全体の中に、マレットゴルフ場やグランドゴルフ場がある。敷地に入っていて条例で位置付けしてあるので、ささゆりでやっていただいているが、お金が出ているわけではない。条例で位置付けされているので管理している。条例から廃止すれば、ささゆりの湯の中で一つの管理になる。

■委員 この部分が本当に公で市のお金を入れなければいけない施設なのかどうかという基準を明確にした方がいい。何となく恵南地区に多くて旧市に少ないことに、非常にみんなが不満を持っている。基準がないのではないか。公なのか半公なのか、もっときちんと整理しないとまずい。書いてないとかそういう問題じゃない。そういうところがたくさんある。私たちが申請すれば指定してくれるのかというところがいっぱいある。

■事務局（企画課長） 指定管理は見直しのタイミングで、市で持つべきものかどうかから考える。指定管理そのものの考えは、民間の力を借りて公共施設のサービスを上げるというのが大原則なので、指定管理ありきではなしに進めていくということが重要である。

指定管理ばかりに目が行くが、第5次の新しい行財政改革を作る中で、市制施行して20年経つので、市全体の均衡のとれたバランスにも気を配って計画を作る。今後新しい計画づくりのなかで委員からも引き続き御意見を頂きたい。

■議長（会長） こういった形でまとめていただいたことに皆様から了承をいただきたい。

5. 報告事項

（1）恵那市財政計画について

資料 No.4 資料 No.5 資料 No.6

■議長（会長） 報告事項。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（会長） 質問はあるか。

[挙手及び発言する者なし]

■議長（会長） 進行を事務局に戻す。

6. その他

■事務局（進行） 机上に水がある。来月 21 日から WRC が始まり、恵那市は 23 日に会場となる。関心を持っていただき、リエゾンとって移動区間も恵那駅前を通るので見に来てほしい。

次回の審議会は 3 月頃に予定する。また案内する。

7. 閉会のあいさつ

■副会長 行財政改革の計画を改めて見ると本当に努力してくださっていることがよく分かり、本当に有り難い。私たちはランニングメイトなので、ぜひ前に進んでいくように努力したい。

■事務局（進行） これで閉会する。

[閉 会]