

## 打合せ・協議会等会議録

|   |         |                          |
|---|---------|--------------------------|
| 1 | 会議名称    | 第1回朝日村行政改革推進本部会議・幹事会 会議録 |
| 2 | 開催日     | 令和2年7月17日（金）             |
| 3 | 開催時間    | 午前9時30分～午前11時55分         |
| 4 | 開催場所    | 朝日村役場 大会議室               |
| 5 | 出席者     | 別紙のとおり                   |
| 6 | 委員会構成   | 参照：別紙名簿                  |
| 7 | 会議内容    | 下記のとおり                   |
| 8 | 会議録（概要） | 下記のとおり                   |

### 1 開会（塩原総務課長）

それでは定刻となりましたので、ただいまから第1回朝日村行政改革推進本部会議・幹事会を始めさせていただきます。

有識者の皆様におかれましては、ご多忙中のところお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

私は朝日村行政改革推進本部及び幹事会の事務局を務めさせていただきます、総務課長の塩原と申します。よろしく申し上げます。

さて、配付させていただきました資料でございます。中にございますけれど、朝日村行政改革推進本部設置要綱第3条第2項によりまして、「本部長は、村長をもって充て、副本部長は、副村長をもって充てる」と規定されておりますので、第5条により「本部長が議長になる」とございます。そのため、自己紹介以降の進行につきましては、本部長にお願いしたいと思っております。

それでは続きまして、本部長である小林村長から挨拶申し上げます。

### 2 あいさつ（小林村長）

おはようございます。仰々しい会議に見えるかもしれませんが、今日は、信州大学の増原宏明准教授、塩尻森林公社の田中理事、この2人をお招きしてアドバイザー的にこの会をサポートしていただくということになっております。

それで、あいさつというので、簡単にはと思ったのですが、事務局から村長、想いを語ってくださいと事前に言われています。そのため、時間がどれくらいかかるかわかりませんが、私の思いを気楽に聞いてもらいたいと思っております。アドバイザーの先生方には何言っているのかということもあるかもしれませんが、よろしく申し上げます。

仰々しいと言いましたが、この会議は行政改革推進本部、名のとおりですが、私は30年もこの改革という言葉を使ってきているので、今更何だよという風に思うところは少しあります。改革という言葉は私はいままで簡単に使いすぎてきたなど、前の会社のことも振り返りながら考えてみると、やれ改革しよう、やれ新しい重要年度がスタートすると、今度こういう改革をしよう、基本そういう言葉を簡単に使いすぎたか

なというのがいま思いとしてあります。

ここの改革推進本部というのは最終的に大綱にまとめることがゴールでありますので、どの程度まで改革という言葉を変現していくのか、ちょっと私はまだゴールが見えませんが、私の過去を振り返り、ちょっと真剣に取り組まなくちゃいけないなど、いままで簡単に改革という言葉を使い過ぎていたなという風に思います。

じゃあ、どうしてっていうことを言います。皆さんはほぼ全員の方が新人から行政に関わって、いまに至るといふことで、朝日村の役場の幹部に成長してきたということになります。私は民間企業に入っていて、そちらで商品の開発設計とか、商品をどうやったら上手く作れるかといふことで、半分くらいは海外で飛び回っていたな、という時代に、コンピューターとともに育ってきた時代です。

そのときには、改革という言葉が次のイノベーションを起こすとか、次の新しいことをやるには非常に使いやすい言葉でした。最初は今から40数年前ですかね、初めてパーソナルコンピューターをつくるという段階においては、一生懸命ベーシックな商品を使ってなにか作ろうという時代です。その後、ワードプロセッサにして、文章を作っていくという時代になってきて、それから、PC化をしようというのが30~40年くらい前、そしてそれが進んできて、インフォメーションテクノロジー、ITという言葉となりました。今度PC化という言葉からITという言葉が出てきて、それがちょっと考えてみるとやっぱり30年くらいになるんですかね。そうこうしているうちに、ICTなんていう言葉が出てきて、いわゆるインフォメーションテクノロジーにコミュニケーションを付け加えたというような言葉が出てきて、いまはIoT、いわゆるインターネットを使って全ての物事をつなげて効率化を図るなり、情報交換するなり、コミュニケーションを図るといふような言葉も出てきています。

いわゆる何のために改革をするのか、なんの大義があつて改革をするのか、そんなことが、そういう言葉とともに時代のキーワードとともにその時代時代で改革という言葉が使われたような気がします。

それでやっとなが朝日村では7月1日から電子化を進めようといふことで、いわゆるPC化ですね。やっとな。世の中では20年30年遅れている技術なんですね。

でも、今やらないと、このコロナ下の中で日本中が世界から取り残されているといふことにみんな気がついてきて。「今やらないと」といふこと、ここののが本当は一つ一つの改革のテーマなのかもしれないね。

ですから、そういった改革を進めるための拠り所の大綱を作るといふことなんですが、大綱なんて誰でも作れますから、実際何を改革する、そのためにはどういふ大綱を作るのかといふような、順序が逆でも私は良いと思ふので、ぜひその辺をポイントに今の自分の仕事を見直した場合にどういふことが改革になるのか、そしてそれに合わせて大綱を合わせていくといふ手法が良いのではないかと私は思っています。

ただ具体的な内容っていふのはこれからみんなでぜひ活発な議論を進めて参りたいと思ふます。そのときには、自分の城を壊すような風で行かないと、私は良いアイ

デアが出ないと思います。自分の城を守るじゃなくて、壊すということでぜひお願いしたいと思います。

さて、もう少しプラスアルファしますと、皆さん自分の仕事で改革という大それたことを、面白いテーマをやってきた経験のある人は手を挙げて。

#### 【手をあげる人なし】

そうですね、ないですね。私も実際ないです。改善の延長に過ぎないんですね。さっきも少し言ったけど、時代とともにキーワード、その時代時代の時流に乗ってきたとか、流行りだとか、またはスピード感を持ってだとか、そういう時流、その時々言葉を使ってみんなを鼓舞するための言葉に過ぎなかった。そういったことが多かったかなと今でも思っています。

ただ一つ一つ細かいことをやれば、あれも一つこれに繋がるな、という経験はありますよ。その時にはさっき言ったように、自分を壊すということ言えば、ゼロベースでやるだとか、もしなにか目標をつけるなら、5パーセント、10パーセントという段階ではなくて、半減するだとか、やっぱり大胆なことを考えていかないといけないと思いますので、そこだけお願いして、まとまりのない挨拶ではありますが、今思っている想いを述べさせていただきました。

みんな経験したことがないので、みんなでもってその経験をこのプロジェクトを中心に作って行きたいと思っています。

大体そんなことを言おうと思ってきたのですが、もっと話したいこともあります。それは追々やります。そういった意味で、このプロジェクトはSCOPさんがうまくサポートしてくれるということになっていきますので、SCOPさんのサポートがちょっとこれおかしいんじゃないのっていうことがあっても良いと思います。みんなに想いを述べてもらいたいと思います。改革をするための大綱ということでよろしくをお願いします。

あいさつはこれくらいにしまして、続きまして、本題の議事に入っていきます。

それでは、今日は初めての会議ですから、ここにある名簿順に着座で結構でございますから、簡単に自己紹介をしていただきたいと思います。

### 3 自己紹介

#### 小池副村長

副村長の小池と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

私は10月から県職員から転じてこちらにお世話になっているんですけども、県の部署でも行政改革の部署は当然ありまして、ただ名前は改革という言葉ではなく、行政経営という言葉を使っています。コンプライアンス・行政経営課というところで、いま行革的なことをやっているわけですが、先ほど村長のおっしゃったように、行革という言葉は使い古されているのかな、ということがあって、いま県は改革から経営の方に移ってきている状況です。

ただ残念なことに、私は行政経営課では仕事をしたことがありませんし、直接携わ

ることもないということで、今回こういった大綱ということは初めてです。

朝日村の一番の問題は、行政改革と行政経営の指針というものが平成 24 年を最後になかったというところが問題で、その前は、行革的な意味の「自立計画」とか、その後「行財政改革プラン」というものがあったわけですが、25 年度以降なかったということで、ぜひここでしっかりこういったものを作って皆さんの意見で作り上げたいと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

#### 増原准教授

増原と申します。信州大学経法学部で教員をやっています。

専門は医療経済学といって医療と経済を結びつけるということをやっております、今回 SCOP の鷺見さんの方からお手伝いいただけないかという形で参加をさせていただいております。

私は、今は信州大学に勤めているのですが、その前は広島県の私立の大学におり、さらにその前は愛知県にある国立の研究所にいました。3つの組織を渡り歩いてきまして、簡単に言いますと、どこも「改革」をやってきたということです。

どうなったかと言いますと、大体疲れてくる。もういいや、と。もう勘弁だとなってきました。ですので、お手伝いできるとしたら、いかに実行可能性があるか、さらに、改革することで良くなるためには、職員の皆さんが一生懸命やる気にならなければいけない。私は経済学者の立場ですので、いかに前向きに仕事に取り組めるかだけを考えています。この会議で職員のみなさんの仕事が改善できるようにお手伝いできればよいと考えています。なおかつ一番重要なのは、ミッションです。今日お配りになられた資料の中に基本構想と書いてあります。基本構想をきっちり実現できない改革はまさに絵に描いた餅ですので、それを考えながらお手伝いさせていただければと考えております。どうぞよろしく願いします。

#### 田中理事長

皆さんおはようございます。塩尻市森林公社の田中速人と申します。どうぞよろしく願いいたします。

私でございますが、塩尻市役所を定年退職したあと、いま塩尻市の振興公社と森林公社というものの経営に携わっております。

塩尻市役所時代でございますが、企画課の経験が長くて、今お話ございました総合計画とか行政改革の関係に携わってまいりました。また、「えんぱーく」というのがちょうどこれで開館 10 周年になりますが、その開館準備にも携わってきました。

私、どちらかという計画側でございますが、今、増原先生のお話でございました総合計画と実施計画、あるいは予算編成というものをどうやってリンクしたら良いのかを考えてきました。行政経営システムと塩尻市では呼んでいますが、そういうものを埋め込んできたつもりではあります。

ただ、埋め込んだまま出てきてしまった、退職してしまいましたので、その後のと

ころを調べながらやっているところでございます。

また、企画課の時代では、朝日村さんと定例の交流会などというのもさせていただいて、実は山に松茸取りに伺ったというようなこともございまして、そんな思い出もございまして。わずかな経験しかございませんが、少しでも役立つように努めて参りたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

#### 百瀬教育長

教育長の百瀬と申します。よろしくお願いいたします。

私は教員をずっと37年やっております、教育という世界はある意味では改革とは一番遠い世界だなと思います。アナログ人間がみんな集まって人を相手に仕事をしているんですが、そういう生活をずっとやってきました。ところが、教育の世界も改革というとなんか10年くらい前からどんどん変わってきているのが今の現状です。

そういった意味で、学校教育、あるいは教育の社会というのが本当に変わっていく姿を見てきましたが、やはり改革までいくのか、改善なのか、それは分かりませんが、やっぱり今の現状を見ながら変えていくことは必要ではないかと思います。アナログ人間と言いつつもお手伝いさせていただきます。よろしくお願いいたします。

#### 上條企画財政課長

企画財政課長の上條晴彦と申します。

私は、財政改革や企画の仕事が長かったものですから、これまでも自立計画、財政計画に携わってきております。

少子高齢化、人口減少ということで、これから本当に人、お金が減ってモノだけ残るような時代になるんじゃないかというところがございまして。ぜひ良い行政改革ができればと思いますので、よろしくお願いいたします。

#### 上條住民福祉課長

住民福祉課長の上條文枝と申します。

主な仕事は、住民と一番近い距離で接しながら、日々の業務を進めております。特に国の法律に沿った施策を行い、村民益を上げるという部分が大きな仕事となっていると思います。

そういった中で頭を柔らかくして、改革、少しでもより良い住民サービスができるようにということで、こちらの会で勉強してまいりたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

#### 上條建設環境課長

建設環境課長の上條浩充と申します。

私は役場の中で携わってきた仕事は大分偏ってまして、主に建設関係の仕事が長いです。個人の土地を買って、ものを作る、それから壊して新たに作り直す、また修

繕をするということに携わってきました。いまでもそのような形で仕事をさせていただいておりますので、主には建設、ライフラインについて仕事をさせてもらっています。

事務的には、新たなものをというのは、気が小さいのか、取り掛かるということが控えめなところがあって、周りを見ながらやっていくという仕事をしてきたように感じます。

ですので、今回はこの改革を、自分でも勉強になるように作り上げていければという風に思っています。

#### 清沢産業振興課長

産業振興課長の清沢光寿と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。

私は、総務にいたときに自立計画等の策定に携わらせていただきましたが、そんな中でまだまだ課題として考えているのが一番はやっぱり職員の意識改革と、村民の村づくりに対する思いや意識の向上がないと、何をやっても進まないんじゃないかと考えています。

そんな中で、今回行政改革という中で、もう一度お互いにどうしていくかということを含め込めるような計画が作れば、総合計画を推進できるのではないかと捉えておりますので、そういったことで意見を言っていければと思っております。よろしくお願ひいたします。

#### 上條教育政策課長

教育委員会教育政策課長の上條靖尚と申します。

仕事でいえば30数年になりますけれども、農政畑から始まりまして、唯一関わりがなかったのが福祉畑かなと思ひますが、そんな中で今回行革についても今までの経験を踏まえながら、さらに勉強させていただき、お役に立てればと思っておりますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

#### 中村子育て支援課長

子育て支援課長の中村でございます。

子育て支援課は本年度より教育委員会の中に設置されました。私は去年まで保育園のほうで園長をしておりました。今までとは違った方面から色々と子育ての支援をしていければと思ひて、いま庁舎のほうに入って勉強しているところですが、また現場とは違って子育ての政策を考えていくというのはなかなか難しいと感じております。子育てには多様なニーズがありまして、見直しや新たに考えていかなければいけないところが多くございます。その中でも増原先生がおっしゃったように、いかに実行の可能性があるかという点からまず検討し、いち早く困っている子育て中のお母さん等に子育ての支援ができるように考えていければと思ひております。よろしくお願ひいたします。

#### 塚原あさひ保育園長

おはようございます。あさひ保育園の園長をしております塚原えつ子と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。

私も教育現場が30数年続いておりまして、2年間児童センターの方に行きまして、違う環境に入らせていただいた。たった2年離れていただけなんですけど、また保育園のほうに戻ってきましたときに、コロナ感染症予防対策と、会計年度任用職員という体制が始まりまして、全然2年前と違う体制となりまして、いままで当たり前に行っていたことができなくなった、やれなくなったという体験を沢山しまして、でもやってみたら、こっちの方が良かったかもしれないということも多々経験しました。

ずっと長くやっていると当たり前とやってきたことが、村長が新しくなるとすぐ色々変わってきていますが、それにいちいちびっくりしたりしています。見方を変えて、考えを変えていくともっと良い結果になることもあるんだなと実感しています。先程PC化というお話があったんですけど、保育現場はとても大勢の職員がいますが、パソコンが少ないというのが現実で、私たちも変わっていかなければいけないなと今改めて考えて、前向きに頑張っていきたいなと思います。

今日は勉強させていただきます。よろしくお願ひいたします。

#### 幹事会幹事

#### 各々自己紹介

#### SCOP 鷺見理事長

SCOPの理事長の鷺見と申します。今回は先ほど村長からご紹介いただきましたけれども、事務局の手伝いということで委託を受けまして、コンサル的な関わりで入らせていただいております。

朝日村では色々な業務を受注させていただいて、組織の方の色々な仕事の仕方を見させていただいてますし、県内中心に色々な市町村の方々とも仕事をさせていただいておりますので、そういった経験を活かして良い大綱を作って実効性のある取組みにつなげていきたいと思っております。よろしくお願ひいたします。

#### SCOP 木亦主任研究員

SCOPの木亦と申します。大綱ではアンケートを中心にお手伝いさせていただきたいと思っております。どうぞよろしくお願ひいたします。

#### 塩原総務課長

総務課長の塩原康視と申します。よろしくお願ひいたします。

朝日村は行革大綱がしばらくなかったということではありますが、後ほど資料でも出て参りますが、新しいテーマという中にはいくつか項目がございます、それを見

ますと既に各業務で実施している項目があるかと思えます。

やはり住民のニーズは待ってくれませんので、それを実施してきたということですが、行革大綱のようなまとまったものがなくて業務を突っ走ってしまうのはやはりいけないことかと思うので、この機会に一度立ち止まって業務の棚卸ができればと思いますので、どうぞよろしく願いいたします。

事務局

各々自己紹介

小林村長

ありがとうございました。これで全員の自己紹介が終わりました。

では、次第にあります会議事項に入りたいと思います。最初に総合計画の説明ということで、企画財政課長からお願いします。

#### 4 会議事項

##### (1) 総合計画の概要

上條企画財政課長説明

##### (2) 行政改革大綱の動向及び、村の現状・課題・方向性

小林村長

ありがとうございました。続きまして(2)の行政改革大綱の動向、村の現状・課題・方向性について、そして(3)の業務プロセス、そこまでをSCOPさんの方で説明いただいて、スケジュールは事務局から説明お願いします。

##### (3) 行政改革大綱の業務プロセス及びスケジュール

SCOP、事務局説明

##### (4) 質疑応答

小林村長

ありがとうございました。かなりボリュームが多い説明をしていただきました。

ここで、質疑応答ということで(4)に入りたいと思います。今までのご説明で疑問点等ありましたらお願いします。

上條企画財政課長

6ページで、朝日村の行財政の現状と課題のところの職員数ですが、朝日村の職員数が大分少ないということでございますけれども、物理的にこれだけ4割位いないというものを財政上実際できるのかということとはほぼ不可能に近いと思います。この数字の根拠がちょっと分からないということと、先程事務事業の棚卸調査ということ

で、13 ページのところで行うということですが、小林村長に代わって、昨年村に裁量がある事業については全部担当評価含めて一旦整理したものですから、もう一度やらなければいけないのか、確認させていただきたいです。

#### SCOP

ご質問ありました、6 ページの表 7 は総務省が出している数字でございます。102 人という書き方ですが、類似団体ごとの 1 万人あたりの部門別の職員数を総務省が出しております。それを朝日村は 4,589 人ですので、その規模に合わせた形で補正をかけているという数値でございます。

#### 上條企画財政課長

それは具体的にこれくらいの規模でやっているところが実際にあるということですか。

#### SCOP

全国の類似団体別に数値が出ておりまして、それを基に算出しているというものです。

実際にこの規模でやっている自治体はあるということなんですが、少し補正する必要がある部分がありまして、類似団体の規模の枠組みは人口 5,000 人未満だったか記憶が定かでないですが、未満という切り方をしているため、人口が例えば 1,000 人しかないというところも含まれます。そうすると相対的に 1 人あたりの職員数が増えるの傾向があるので、少し上越えている可能性はあります。それを補正したのが図表 6 で、これは朝日村の人口±500 人ところでやっています。

ただ、こちらで見ても朝日村が 9 人のところ、同じ規模の自治体では 16 人というのは、統計から持ってきたものになりますので、正規職員数に限っておりますが、こういう実態があるのかなど。またデータでもご確認いただければと思います。

#### 事務局

事業の棚卸の話で、昨年実施しておりますが、今年度から進捗管理ということでさらに細かい形で各課実施をしていると思いますので、昨年実施した棚卸をさらに精度を高めた形で実施していきたいと思っております。

#### 小池副村長

企画財政課長の質問にも関連しますが、6 ページと 7 ページのところ、職員数で、朝日村の会計年度任用職員が大勢いるんですが、95 人という数字を出していただいたんですが、フルタイムに換算すると何人くらいになるかということ、また次回で良いので出していただきたいなど。役場の仕事かもしれないんですが、95 人って実質人数だと思いますので、実際フルタイムにするとどのくらいの人数になるか比較したいの

で、数を出していただきたいなと思います。

それともう一つ、7ページの図表8ですが、年齢刻みが4歳刻みになっているのは何か意図があれば教えていただきたいです。というのは、1歳でも刻み方が違うとグラフの形が変わってくるのではないかと思うので。その辺をちょっと教えていただけるとありがたいです。

#### 事務局

フルタイム換算のところですが、費用システムの移行でいま何人フルタイムの人がいるか換算しているところですが、月給制の人、8時半から17時15分の勤務を基本として働いているという方はいま33人います。それ以外の方は時給制ということになります。保育士さんに関しては時給制でも結構長時間働いているという方もいるんですが、33人がこのうちの月給制の方で、それ以外の方が時給制で、フルタイムではない方ということになります。まだ換算というところまではできていませんので、また検討したいと思います。

もう一つ、先ほどの定員管理診断表の部分で、総務省で出しているあくまでも客観的な数値ということで、これが全国的にでている数値になっておりまして、朝日村は毎年全国町村のI-0という中では、正規職員としては少ないと報告されております。その中でも今年会計年度職員制度が始まりまして、今も調査が結構来ております。実際会計年度任用職員が何人いて、というような調査も来ておりますので、おそらくそういった会計年度任用職員の方の人数も、よその市町村とも比較しながら、職員推移というのは今年度こちらの行革並びに定員管理的な部分でも検討が必要だと思っています。あと、これは単純に全国的な比較でもありますので、たしかに県内でも同規模な中川村、筑北村…とこちらにある自治体との比較もしてみたいと思っております。

#### SCOP

先ほどの年齢構成の比較ですが、深い意味はないので、1歳刻みでもデータでも確認してみたいと思います。

#### 小池副村長

ありがとうございます。

#### 5 意見交換

##### 小林村長

その他に。

またあったら後で出してもらって、それでは次第に沿って進めます。

今度5番の意見交換ということでございますが、いま現状把握等々見て、もう少し朝日村の課題等々を共有したいということで意見交換をする場ということになりま

す。有識者としておいでいただいている先生方、なにか意見がございましたらお願いします。

#### 増原准教授

全般的な話ですが、資料の関係で、全職員対象アンケートをされて、その前に事務事業の棚卸調査もやると伺いました。全職員対象アンケートをされるときに、調査項目として、事務事業に関しては触れない方向性でいくのでしょうか。

質問項目の中には、あなたは事務事業をどのようにしますか、というのではないと思うんですね。そうすると、全職員対象アンケートでは戦略や戦術とかもっと細かいことを聞くことになると思うんですけど、そこを聞かなくて良いのかなと疑問に思いました。事務事業に関しては別のところでやって、むしろ細かいところを聞くという方法もありなのかなと思いました。

最終的にこちらの総合計画での目標は、基本理念に全部帰着するはずなんですけど、全職員対象アンケートでも、事務事業棚卸でも、今やっている仕事がどの基本理念に基づいているかを常に尋ねていかないと、ずれるのではないかという思いがあります。逆に言うと、ここで書いてあること以外で、余計な仕事というのはやらなくて良い、やっちゃいけないという話になります。そこと整合性をとったほうがよろしいのかなと思いました。それで、最終的に次のステップに行くほうが良いのではないかという気はしました。

あとは、10ページ、11ページですが、基本戦略の中で、KPIを定めて色々やっていきますよ、と話をされていますが、KPIを定めてこうなるというのはよく分かりますし、絶対定めるべきことだと思うんですが、どういうことをやって、それがどう因果関係があるのかというのが少し分かりにくく、もうちょっと外部に示してもよいのかなと。

病院経営の世界で「バランス・スコアカード」といいまして、KPIに対してどのような因果関係でやっていけば上手くいくのかということのを全職員、全部門でやろうじゃないかという手法があります。

収益何パーセントアップですというKPIは誰でもわかるのですが、その実現方法が重要になります。収益を上げるためには、その前に何が必要ですか、このときに体制づくり、ヒト、モノ、カネ、情報、何を求めていけば最終的にできますか、というパス、つまり因果関係を明らかにして、仮説を立てられるかが重要になります。その仮説を実行することで、最終的に収益アップにつながります。皆さんの頭の中に思い浮かんでいるパスに基づき、これとこれをやれば良いんだ、これはこういうパスで行くんだ、ということのを会議で話し合う機会がないと、KPIだけで議論が進み実現不可能なものになってしまうかなという気がしました。以上です。

#### 田中理事長

SCOPさんに整理いただいたように、行政改革の進め方ですね、やっぱり全国で

いろいろなものがあることは承知しておりますし、たぶん総花的にやろうとすると大変なことになるので、絞り込みをどこにするかということが大事かなと考えています。塩尻市の事例で言いますと、先ほどあいさつでも申しあげましたが、総合計画の進捗管理と実施計画の策定、予算が連動するように行政評価の手法を通じてそれを進めていく、という形にしております。

朝日村さんの場合は時期が5か年というスパンということですが、塩尻の場合は3年ということでございますから、それをビビッドに反映していくためには事中評価というものがあって、その年のうちに翌年の予算に反映していくという手法をとっていますので、行政評価のアプローチがあります。

それが一点でありますし、経常収支比率は塩尻の場合もう90行っていますので、いま75という数字を見て素晴らしい数字だなと思って、改めて数字を見て驚いたところでございます。

それから、棚卸の話が今ございましたが、昨年度された内容がどんな具合なのかはつきりいたしません、事業をどうするかという評価ももちろんあるかと思えますし、もう一つの視点として、事例とすれば、保育園の入所関係ですね。そのプロセスについてもやったらどうかということで、塩尻の場合は、保育園の入所申請の関係を電子申請に切り替えて、かなり成果が出たというところがございますので、その事業自体の有り様のお話以外にも、それをどうやっていくのかという部分についてもこれやる必要があるのかなど。人間の話が出てくるんですが、人間が足りなければ、必然的にアウトソーシングするのか、やめるのか。そのような話もあると思えますので、アウトソーシングという視点も当然必要かなど。すぐに人は育たないところがございますので、そんなことも感じたところです。

あと、総合計画の連動ということを私も取り組んだわけですが、実はそこから漏れるもの、総合計画の体系から外れてしまうものがどうしても出てきます。それは必要じゃないのかというと実は必要な部分もございまして、体系に紐付かないものについても計画でやっていきますが、実施計画の中ではそれをカウントしていかない。いわゆる総合計画の体系中で管理していくものは総合計画として管理していきますが、それ以外にどうしても漏れ落ちてしまう大型事業というものもございますので、それとは別管理みたいな形で、本当はきれいに切り分けられれば良いのですが、総合計画の体系にすべて紐付かないものも実は出てきてしまっているのが、塩尻市の現状でございます。

まとめませんが、そんな感覚です。

小林村長

ありがとうございました。この意見交換はカッコいいを言う場ではなくて、自分達の弱さとか悪さ加減を皆で共有しあう。逆に強さをもっと伸ばすでも良いと思うので、本当に自由に活発な意見をお願いしたいと思えます。

#### 小池副村長

普段感じていることは、SCOPさんの大きな方向性の中にも出ているんですけど、職場の体制の見直しというのは非常に感じます。というのは、先ほどから話が出ている、正規職員が少なくて、会計年度任用職員に頼っているような構造ですとか、あるいは会計年度任用職員も、村の役場職員のOBが非常に多い中でその人の力に頼っているというところで、正規職員は少ないんですけど、決して総職員数はそんなに少ないと私は思ってませんが、ただ構成に問題があつて、皆さんの力を十分に発揮できるような形になってないのではないかと思います。会計年度任用職員に対する正規職員の遠慮ですとか、あるいはその逆もあるかもしれませんが、なかなかパフォーマンスが十分に発揮しきれていないのじゃないかなと、皆さんの力はそんなんじゃないのかなという風に思います。その辺がひとつ問題かなと感じています。

あとは、こういう時代ですので、ぜひ10年前と世の中が違いますので、デジタルですとか、AI、RPA、ICTというようなものをうまく使えたらいいなと。それをどうやって使えばよいのか私にもまだ分かりませんが、ぜひそういうものを活用できるようなものにしていきたいなという思いはあります。

#### 百瀬教育長

今日、SCOPさんの話などを聞いていて感じたところですが、やっぱり、福祉あふれる元気で明るい村、そこを強調していることとなると、やはり一番の課題は人口の減少対策だと思っていますが、そこにさっき企画財政課長が言った言葉で、そこに全職員が立ち向かうというのが良かったなと思っていますが、やっぱりそういう方向性が必要だなと思いました。

2060年に3,100人というチャレンジ目標があるんですが、そこにみんなが立ち向かっていったときに、私ども教育現場ではそのための施策としては子育て支援であり、また新たな学校教育の創造であり、ということになると思いますが、いま手はついていないですが、やっぱり人づくり環境とか、公民館関係、社会教育の部分、なかなかコロナの中で難しいんですが、そういったサポートを充実させていくことがこれから必要かなと思います。

そういった中で課題としてはやっぱり職員数が絶対的に足りないなというに思っています。ただ、倍必要かというところではないと思いますが、やはり現状は、いまやるべきことととにかく追われている、いま通常でやらなければならない仕事に追われていて、新しい事業をするといってもなかなか難しいというのはやはりSCOPさんの言うとおりでなと思います。

今回、事業の改革を進めるにしても、私が一番大事に思っているのは、職員を一番の根っこに置かない大綱は、やっぱり紙だけで終わるんだなと思っていますので、やっぱり1人1人の職員がそのこと、あるいは目標なり課題を明確に理解しているということが大前提で、職員がそのことに向けてやる気になる、それが醸成されていないかぎり、おそらく消滅していくということになると思います。

子どもたちが学習をするときに、人からやらされて動くときはほとんど半分くらいしか力を出さないけれども、自分からこれどうしてなんだ、と思ったり、あるいは面白い、すごいと思ったときは必ず100パーセント以上の力を発揮するというのは人間の道理ですが、やはりそういう関心なり興味なりを引き起こしていく、そのやる気を引き起こさないと、人が変われば消滅していった事例が山ほどありますので、やはりそこのところは大事になるかなと思いました。そういう意味では職員向けのアンケートをSCOPさんが考えられているのは非常に大事なことかなと思います。

小林村長

さて、皆さんのほうからも。

たしかにいま大方の方が言っておられるのは、体制という言葉と、いわゆるマンパワーが足りないということですね。大方がそういうことを思っているということですね。

それと、副村長から話が出たんですが、いわゆるコンピューターをどうやって使いこなすかが今後の大きなキーワードとなってくると思います。

やっと7月に入って電子決裁を朝日村も始めたんですが、家において電子決裁ができるような仕組みに早くしていけば、半分の人がいま盛んに言われているテレワーク的に家で仕事ができるかもしれませんので、早く仕組みをパワーアップしてもらいたいと思うんですね。そういったものもひとつかもしれません。いわゆるコンピューターを使いこなすということをテーマにいきたいですね。

それともうひとつ。私ばかり言っていけないんですが、先進事例を学ぶという国・県・類似組織とありますが、民間の力をぜひここで一回学ぶ企画を取り入れていただきたいと思います。全然違います。私達いよいよやっと人事評価制度が始まりますよね。その人事評価制度にあたって、減給や降格だという評価はないわけですよ。ふうにやってたんです。でも民間は違うんです。評価をされて、仕事が一定に達しないと、降格または減給、そういった非常に厳しい中でみんな切磋琢磨していますので、ぜひ民間の力も取り入れていけばどうでしょうか。そういう意見が私の中にあります。

どうでしょう皆さん。産業振興課長。

清沢産業振興課長

皆様のご意見を聞く中で、私自身も一番最初に書いてあった、常識の転換という言葉非常に重く捉えています。私自身も通常に動いてきてしまっていたので、本当に新たな取り組みをここでしっかり切り替えなければならないと思います。

私も総務課にいた中で、職員というのは過去に理事者と協議してやってきたものですから、職員を採用できなかったというところがあるんですが、やはり一番体制という部分では一番大きく変革しないと意識できないというふうには捉えています。そこには財政という大きな課題があったものですから、その中はやっぱり調整しながら

やらなければならないと思っています。

もう一つ、広域的な連携という部分で一部やってはいますが、どこまでこういった広域的なことを考えていくべきなのか分からないですが、前同行革を作るときには市町村合併ということが大きくあって、その研究を載せた経過がございます。いまは人口3,100人を目標にしてやっていくわけですが、どんなことを広域的なところができて、職員を採用しなくてもできるかという可能性ももう少し探っていく必要があるのかなと考えています。

もう一点は、職員の育成という部分をしないと、今後採用した職員が私達も10年くらい経つと60歳くらいになってしまうので、育成という部分をどんどん強調してやっていかなければいけないと思います。なので、ぜひ職員の育成の方針をきちんと作って意識の持ち方を変えていかなければと思っています。

#### 上條建設環境課長

私はいままで建設畑でやってきた中で、考えてきたのが、職員の中で、プロ的な専門的な知識をもてる研修をしないと育っていかないという実感があります。どうしても専門的なものが必要な部署についても職員数が少なくて研修に出れなかったり、その中で自分なりに勉強するには限界があると感じました。

私は去年の滋賀県の研修センターに3日ほど行かせてもらいましたが、他の市町村では、その担当になったところでは積極的に専門的な研修を受けて、勉強して、そしてプロ意識を持ち、事務に携われるようにということを聞いてきました。ですので、資格はなくても専門性が身に付くくらいの研修ができる体制を整えたいなと思います。

それと、いま建設環境課の中では上下水道、道路、両方とも管理する部署になっていますが、いままでは住民の皆さんも目に見える道路だとかそういうところを直してもらいたいという意見が多かったんですが、実際に施設管理をしていると、目に見えない地下に埋設されている水道・下水には、どうしても修繕というのは後回しにされている感がありました。ここに来てわたしも勉強させてもらっている中で、一番朝日村の中で村民の生活に携わる必要不可欠な水道・上下水の耐用年数が過ぎ始めていて、やっここで水道施設、浄水場などの改修をすることができます。

2年くらい前にアセット・マネジメントだとか、ストック・マネジメント計画を作る中で、このまま朝日村の上下水道が存続できるのかという100年計画も作られていました。そうすると、計画的に修繕、改修していかないとこの上下水がもっていかない、突然あらゆるところで使えなくなってしまうという事態が起きるのも分かって参りましたので、これから二次修繕、いま橋も修理しているのですが、同じ時期に改修されたものが同じ時期に他市町村でも修繕が必要となってくるという時代がやってきます。

それに合わせて、職員もそれをどうすれば良いかという勉強をしなければいけないですし、対応しなければいけないので、職員の人材育成のためにも外に出て行くよう

な研修ですね、資格がなくても研修に出れる体制が取れば良いかなと考えているところではございます。

#### 上條住民福祉課長

社会福祉、生活を守る健康づくりというところで、同じ基礎的自治体というところで、大きな市も小さな村も国の方針によって同じ量の仕事をこなしていかなければいけないということで、より村独自の仕事を考える時間がなく、財政的にも苦しいということを感じています。今年第8期の介護保険計画を、老人福祉計画を向こう3年間のものを立てる年になっています。

いま、高齢者の世帯というのは、高齢者さえも減ってきている自治体があつて、介護施設が空いているといった状況がこの松本地域の中でも出てきているところで、3年前はそういった声が聞こえなかったんですが、少子高齢化の中で、高齢者さえもない新しい時代に入ってきているんだなというところを感じています。

職員の採用につきましても、ここ10年くらいで保健師の他に社会福祉士もお認めいただいて、採用していただいたこともありますが、いま色々な会議に出ておりますと、やはり事務職ではなくて、そういった専門職が会議に出て、専門性の高い発言をしたり、施策の協議をしたりという部分で、いま社会福祉士1名なんです、40代後半というところで、新しく引き継げる人材をまた確保していただけたらなと感じております。

住民の生活を守る一番身近な部署でありますので、村民の皆様が健康で安心して暮らせる行政に取り組んでいかなければならないなと思うところです。

#### 上條企画財政課長

私は、自立計画を作らせていただいて、やはり合併で交付金が少なくなる以前に、村に借金があり、経常経費を減らす中で住民サービスを守っていったところがあつて、職員が大分減ってしまったのかなということがあつたと思います。

ただ、ここの職員も補充していかなければならないなと思ひまして、これからは人とお金が、人口が減っていく、分母が減ってってしまうということがあつたり、交付税の算定なんかもどちらかという人件費よりもアウトソーシングなどに切り替わっている部分がございますので、そういったことも平行して検討していかなければならないと感じました。

やはり財政の関係だと、懸念しているのが、公共施設のあり方や、観光施設だとか借地の問題とかがありますけど、そういったことをしっかり確認していくべき課題ではないか感じております。

#### 上條教育政策課長

どういう形で行革大綱を作っていくかということで、説明を聞いていたのですが、まず、いま副村長や企画財政課長からあつたような人的なことと財政的なことがどう

しても関わってくるところがあつて、総務省等から出ている人数的なところがあるかと思いますが、どうしても規模的なものは同じであつても色々な部分で違いがある市町村だと思いますので、その辺の違いのところ朝日村としてどういう事業であつたり、人数であつたり、財政規模であつたり、というところが必要ではないのかなというところで感じました。

その中で、まずは行政としてやらなければいけないベースとなる事業というのはどこも一緒なのかなと思います。ただ、ベースとなる事業の中でも、色々改善できるところはあつたと思うんですが、そういう中で改めて今回総合計画のやらなければいけない部分をプラスしたところで、やっていかなければいけない事業が出てくるんじゃないかと思いました。それを見る中で、今回の棚卸というのが必要になってくるんじゃないかと思います。

それをする事によつて、結局職員数というのが朝日村にとってどのくらい必要なのか、それを維持していくには財政上どれくらい必要なのかというのが見えてくるんじゃないかと思います。それが見えてくる事によつて今回の総合計画の村づくりの基本理念にどう沿つた形の計画を作つていけばよいのかということではないのかなという風に自分なりに考えてみました。

#### 中村子育て支援課長

子育て支援課は今年からということで関わらせていただいているんですが、本当にいま、子育てにおいては問題がありまして、支援を必要とする子供たちはもちろんですが、いま家庭、親への支援、ニュースでも問題になっている虐待や貧困の問題等も絡んできます。

そういうことで子育て支援課が始まつたわけですが、まだいろんなことが手探りで、私自身どういう風に働き方を考えていますが、職員のことですが、専門性という点では、子ども達のことは分かるんですが、もうちょっと職員が子育て支援課に専門性のある人を、保健師は置いていただいています。保育園の方から職員が上がる場合、やはり新庁舎のほうにもう少し早めに入れて、勉強してからの方がすぐに仕事ができるんじゃないかと思つていますが、他の市町村のこともまたお聞きしたりして、考えていくべきだと思つています。

#### 塚原あさひ保育園長

人口減少を考えていくと、やはり子育て支援、子育てに家族を呼び込むということが大きな課題と思つていて、南箕輪村とか全国的にも子供が若い世代が移住して多い町で、全国ベスト10に入つているとかいう地域の話がございまして、魅力があれば田舎でも住みたい街になり得るという市町村の話を聞きますので、やっぱり子育ての部分は大事かなと思います。

それと、塩尻市の申請時のプロセスとかいう問題もお聞きしたんですが、あさひ保育園もどのくらいの申請率とか、保育園によこされている方の人数に対して職員が何

人というのがきちんと対応しているので、どうしても人数が増えてきますよね。多様な保育ニーズに対応するためには、それだけの体制ができなければいけないので、大勢の職員が必要ですが、その中でやはり正規職員が給料の面がかかってしまうので、財政の面を考えると、いままで正規職員の人数を我慢してきたんですが、でも本当の意味でいろいろな格差があり、資金がかかってしまうのが、どこの保育園の職員も悩みのひとつなんです。本当の意味で良い、中から外から魅力のある子育てを目指すのであれば、適正な人数の正規職員がいてくださるのが嬉しいなと前向きに捉えています。本当に無駄なことを省く、いままで何十年もやってきて、でもこれをやって本当に必要なんだって、コロナのことがあって気づいたんですが、かえってやめることでスッキリするようなこともあるので、新しい感覚で考えていかなければいけない問題かなと思います。よろしくをお願いします。

#### 塩原総務課長

今日の資料の行政改革のテーマのところ、自分達はいま何に取り組んでいるのかなというところで、この形となっています。

例えば人材育成のところでは、今年から人事評価がスタートしました。働き方改革では時差出勤とかですね、テレワークについても今年度実施するように検討中というところですね。電子決裁については電子申請及び文書管理システムを7月1日からスタートしたということ、指定管理制度の活用という面ではなかなか活用できなかったもので、今年度管理制度の見直しに取り組んでいるところです。

地域活動やNPOというところでは、協働という面では直接関与していませんが、いままで地区のあり方ということで、地区の整備を行政区画審議会でスタートしております。

ペーパーレスというところでは、テレワークを活用し、庁舎内でもペーパーレスをやろうということで検討中ということになっています。ということで、行政改革のテーマがもう既に走り出しているところが各業務あるわけですが、元々行革大綱がない中で走り出しているのも、いま走り出している業務が必要なものかどうかというところも見つめ直すときではないかと思います。

今回の行革のテーマの中で自分的に気になったところは、根拠に基づく政策形成という、やはり言われたからやるということをやっているとなかなか良い村づくりにならないのではないかと。幸い今回総合計画がつけられましたので、新しい目指すところが確定しましたので、それに向けてどういう根拠をもって仕事をやるのかというところが重要だと感じているところです。

#### 小林村長

一応各課の皆さんに意見をいただきました。2人の先生方、追加で意見がございましたらお願いいたします。

#### 増原准教授

意見ではなく情報提供です。先ほど上下水道の老朽化の話が出ていましたが、日本全国で同じような話題がありまして、岩手県の矢巾町というところが、こういったことに関して住民に参加してもらってもっと費用を負担してもらおうではないかと合意に取り付けた事例があります。

フューチャーデザインという手法で合意を形成しており、岩手県矢巾町のフューチャーデザインでお調べになってもよろしいかと思えます。SCOPさんがフューチャーデザインをやられていますので、もし情報が必要でしたらご参考にしてください。

もう一つは介護の話です。国民健康保険については、保健師の派遣は県がやっていますので、保健指導をする保健師が足りないときは県にご相談されるのが一番よいかと思えます。

#### 田中理事長

先ほどお話の中で、公共施設の関係で、たぶんファシリティ・マネジメントの計画等立てられてきていると思えますので、塩尻市でも大分減らしてしまっていて、無償でもNPOが使いたいというのであれば、そういうところに出していったり、そういうスリム化はKPIを作りながら進めているところ、これも事例紹介になります。

それから、全体の進め方の中で、やはり職員の意識改革はなかなか難しいです。たぶん事務局の中で進めて行くにもヘルプデスクのような気軽にお話しできる方を設定いただくか、あるいは、塩尻市では夜時間外にみんなが集まって、飲まずにわいわいと仕事の話をしなごら、ということもやりました。飲み会とは別にして、真面目に仕事の話をして時間外にやったことがありました。お忙しい中とは思いますが、自発的なことでもありますが、こういうテーマでお話しない？といった投げかけをして、市の会議室を使って時間外にやったようなこともあります。超勤もつかずにやりましたが、そんな場をつくれれば自由な意見も出やすいのかなというところが一点あります。

また、先ほどプロセスの話をした中で、たぶん皆さんもご存じだと思うんですけど、RPA、ソフトウェアのロボットが単純作業をどんどんやってくれるということもございまして、我々も使い始めたばかりなのですが、いままで紙ベースでやってきたことを電子でやると、ロボットが勝手に振り分けしてくれて、事業的にも3割くらいの力で同じことができるというようなものもありますので、その辺の研究も進めていただければと思っております。

#### 小林村長

いろいろご意見ありがとうございました。

最後に私からひとつだけ、いままでの資料の中にもありましたが、切り口として、冒頭申したように、ゼロベースだとか、いまの仕事ぶっ壊すだとか、言葉はきついですけど、資料の中ではスクラップアンドビルドというような言葉で書いてあります。

それで、いまはもう時代が違うんだという認識を持ってもらいたいと思います。スキー場どうするかと色々言う、そうするとね、時代が違うんです。30年前の村長と今の村長と全然違う。30年前は、ああいった観光施設をどんどん作って住民福祉を向上させようというそれはそれで上手くいってました。そのときには皆それに乗かって、世の中がそういう景気でしたからね、みんながそういった楽しみ方をした。そしたら次の村長は、維持をする、その次も維持。私になったらそいつをぶっ壊すというところになっちゃいました。時代が違うんですね。使う人の時代が違う。今の若者は全然見向きもしない。

だから、今の時代に合った風に、世の中を作り変えていくというのが、もしかしたらこの改革のひとつの重要なキーワードなのかなと思います。

ということでこれからもっともっと皆さんの意見を出してもらって、新しい大綱を作っていきたいと思いますので、よろしくお願いします。

それでは最後に事務局からお願いします。

事務局

次回の会議日程のお知らせ

#### 6 閉会（塩原総務課長）

それでは、以上をもちまして、第1回朝日村行政改革推進本部会議・幹事会を閉会といたします。長時間にわたりありがとうございました。