

(様式第4号)

上田市行財政改革推進委員会 会議概要

1 審議会名	上田市行財政改革推進委員会
2 日時	令和8年7月30日 午前9時から午後0時15分まで
3 会場	上田市役所本庁舎4階 庁議室
4 出席者	岩木会長、藤川副会長、石塚委員、久保委員、笹井委員、清水委員、鈴木委員、関委員、橋詰（明）委員、橋詰（徹）委員、宮嶋委員、森委員、山口委員
5 市側出席者	斉藤市長、小野沢総務部長、小林行財政改革推進課長、中澤行財政改革推進担当係長、佐藤行財政改革推進担当係長、竹重公共施設マネジメント担当係長、弓掛公共施設マネジメント担当係長、大矢行財政改革推進課企画調整幹、鎌原行財政改革推進課企画調整幹、東城行財政改革推進課主査、谷口行財政改革推進課主査、塚田行財政改革推進課主任
6 公開・非公開	☒ 公開 ・ ☐ 一部公開 ・ ☐ 非公開
7 傍聴者	0人 記者 3人
8 会議概要作成年月日	令和8年8月6日

協議事項等

- 1 開会
- 2 市長あいさつ
- 3 人事通知書交付
- 4 会長あいさつ
- 5 議事
(1) 第四次上田市行財政改革大綱アクションプログラムの実績報告について【資料1-①、1-②】
●事務局から説明後、質疑。

(委 員) No.13に「公民館事業の在り方の見直し」という項目がある。公民館分館の会議に十数年関わってきたが、そのような話は出たことがない。本来、もっと市民全体を巻き込んで行わなければならないのではないか。講座の開催数や参加者数が評価基準になっているが、達成したからまちづくりができていくということで本当によいのか、次回策定の際は考えていただきたい。5年後は自治会が存続できているのか心配もある。今後、人口減・外国人増で、29人に1人が外国人という計算がある。その状況で自治会運営をどう回すか。加えて、部活動が学校から地域へ移行すれば、これまで自治会活動を担ってきた父母世代が忙しくなり、その層が抜けていく。役員数減や負担減をすれば達成という評価ではなく、何を目指して減らすのかという市の方針がはっきりしていない。第五次以降は、その点をもっとオープンにしていきたい。
(事務局) No.13の項目に関して、自治会の役員単位まで浸透しているかは確かに課題である。役員数や負担軽減については自治会側からの要望を踏まえて進めてきた経緯もあり、引き続き自治会の皆様と相談しながら進めたい。ご意見は担当課にも伝える。
(委 員) 建設業に関わる立場から申し上げる。No.18「水道事業の広域化の検討」は評価上、満足のいく結果とされているが、それではなぜ現在、問題が起きているのか、評価の仕方に疑問がある。また、No.6のPPP・PFIは国が推奨する手法だが、実際には大手企業や大手商社ができることである。除融雪や災害時の対応では地元企業のようにすぐ動けるとは思えず、その点を考慮しているのか、再度確認、検討してほしい。建設業界は50代・60代が約半数を占め、10代・20代は数%しかいない。20年後には従事者が半減することは防ぎようがない事実。ホワイトカラーがAI・DXで減少する中、ブ

ルーカラーを増やす方向で、将来を見込んだ対応をお願いしたい。インフラについても、今後すべてを修繕することは不可能で、コンパクトシティを考えていかざるを得ず、その際は「サービスが低下するのか、維持するなら費用がかかる」ということを丁寧に説明しながら変えていく必要がある。今から着手しなければ間に合わないため、将来を見越して改革を実行していただきたい。

(事務局) 個別の評価はそれぞれ担当課で検討しているものもあり、行財政改革の視点としては総合計画を支える視点で確認等している。インフラ整備については、説明しながら変化に対応していく必要はご指摘とおり。市長からも対話を進めるよう指示があり、昨年度の委員会においても市民との対話が必要ではないかとの意見をいただいている。丁寧に進めてまいりたい。

(委員) No. 21「ふるさと納税の推進」について、集めた寄附金の使途の公開はされているか。金額の確保はもちろん必要だが、自前の予算と同様の姿勢で慎重に使っていただきたい。どのように使っているかを市民や議会にきちんと知らせることも必要ではないか。もう1点、No. 47「事務手数料の見直し」について。使用料・利用料の見直しに関わったが、事務手数料は別ということで手をつけていなかった。市が独自に定める事務手数料はごみ処理手数料ぐらいか。令和元年に消費税が10%に上がった際に見直して以降そのままだと思うが、今後どうしていくのか。

(事務局) ふるさと納税の使途は決算の際に議会へ説明しているほか、ホームページでも金額と使途をお示ししている。ホームページ以外の分かりやすい発信についても検討したい。事務手数料については、法令等で定まっているものもあり考え方が難しい面がある。他市との均衡もあり、見直しが進んでこなかったのが実情である。ごみ処理手数料については後ほど担当課から回答させていただきたい。

(委員) No. 53「計画的な職員研修の実施」の報告の中でAIやロボットという話が出てきたが、業務スキルの研修に加えて、対人スキルの研修が必要ではないか。職員が減少し、AI・ロボット化で業務が減る一方、市民に対するサービスは向上させなければならない。コストの面でも、例えば市民宅への訪問が2回から1回になれば削減効果は大きい、そのためには市民と良い関係を持つ相応のスキルが要る。市長の言う「丁寧な対話」を実現するうえでも同様である。自己評価も、人材育成は常にレベルアップしていくものであるから、Aではなく、あえてBやB+程度に評価してほしい。対人関係のスキルアップにつながる研修内容はあるのか。もう1点、企業では最も重要なのは中間層であり、リーディングマネージャーが強く求められている。若い層と上の層の乖離が激しく、新入職員は従来の感覚から見れば別世界の人のように映る。そこをうまくマネジメントできるスキルは極めて重要になるので、ご検討いただきたい。

(事務局) 様々な研修を行っているが、人材育成基本計画等の中に研修の考え方が含まれており、今年度新たな計画を立てることになるため、その中で担当にも伝えてまいりたい。

(委員) No. 29「公立大学法人長野大学の改革促進」について、A評価いただいた。地域・企業とのかかわりをさらに深めたい。No. 21「ふるさと納税の推進」は、株主の投資と同じ文脈で捉えられる。有益な事業や社会課題解決への応援に対して投資が生まれるため、市についても、IR活動のような、この事業を進めたいからここに皆さんのお金を使わせていただきたい、ということが見えて初めて応援につながる。応援したい人を増やすという意味で、目線を合わせていくことが大事である。No. 36「公共施設等の適正配置と長寿命化」について、長寿命化ありきでなく、使用されるから長寿命化が必要、という前提の整理がなければならない。公の施設指定管理者候補者選定委員会でも、利用がどの程度あるのかという議論になる。同種の用途の施設が同じ地域の中に併存している場合もあるため、用途を特定したうえで、施設の保持を判断し、そのうえで長寿命化を行うという組立てに変えるべきではないか。No. 43「菅平高原自然館」の展示品・所蔵品の整理も大事だが、そもそも菅平で展示する必要があるかということも吟味していく必要がある。No. 47「事務手数料の見直し」についても、住民票や戸籍を人件費がかかる窓口で受け取る場合とコンビニで受け取る場合で料金が同じでよいのか。差を設ける考え方もある。あわせて窓口の開設時間を、例えば午前中に集約し、他の時間は別の業務に充てる、ということも検討してよいのではないか。

(事務局) 公共施設の長寿命化に関しては、ただ長寿命化すると捉えると、利用がないのに施設だけ残っ

てしまう可能性がある。大事なのは、その施設が何に使われているかという「機能」の面だと考えている。まず機能に着目し、今後の使用頻度を踏まえたうえで、そこに施設を当てはめていくという考え方で進めたい。

(委 員) No.3「ICT を活用した窓口改善」に関連し、12 時～13 時の昼休みの時間帯も窓口を開けているが、職員の人数が少なく、待たされた経験がある。窓口や電話の当番は交代で決めているのか。近隣の金融機関等は 11 時半～12 時半、12 時半～13 時半と昼休みの時間帯を分けて業務を行い、来客に対応している。民間と行政では目的が異なるが、繁忙期を除く通常時の対応を検討いただきたい。また、デジタル化が進んでもマイナンバーカードの更新は必ず発生するため、行政にとって負担となるのではないかな。

(事務局) 昼休みは現在、当番制であり、シフトを組むことも今後は考えていく必要があると認識している。マイナンバーカードは、制度開始から 10 年目を迎え、電子証明書の更新とカード本体の更新が重なっている状況。市民課では月に 1 日ずつ、土曜日と日曜日にも対応も行っている。当面はこうした対応が必要と考えている。

(委 員) 窓口民営化について、海老名市に視察したと聞いた。短期間で導入できるよう、検討してほしい。

(委 員) P2「民間活力導入」に関し、公共施設にあき空間が多いと感じている。サウンディング型市場調査は昨年度 2 件とのことだが、もっと実施してもよいのではないかな。柔軟に進めてほしい一方、方向性を定めたうえで、実施後の結果や、実際にどんな施設であれば使ってもらえるのかを分かりやすく示していただきたい。また、市民への貸し出しの検討や、貸付の価格はもう少し上げてよいのではないかな。

(事務局) サウンディングが動かない状況があり、実施方法についても相談しつつ研究していきたい。市場を見たうえで、その後の「出口」がどうなるかが非常に重要であり、柔軟さと市としての意思の両方が必要と考えている。公民連携を進めてまいりたい。なお、貸付料については、行政財産の使用許可という制度により庁内で定めたルールに沿って行っているため、現行のルール上は引き上げが難しいという事情がある。

(2) 上田市行財政集中改革プラン 2026 について【資料 2 - ①、2 - ②】

(3) 第五次上田市行財政改革大綱アクションプログラムについて【資料 3】

●事務局から説明後、質疑。

(委 員) 行財政集中改革プランは本日初めて伺った。本委員会では第五次行財政改革大綱を一緒に作ってきたが、プランや第五次アクションプログラムに関しての役割は何か。資料 2 - ②の P11 の推進体制図では、外部評価に本委員会が入っている。今後のペースやどのような形で進めるのかによって、意見の出し方も変わってくる。

(事務局) プラン及び第五次アクションプログラムは、取組がこれから始まるものであり、今年度中の評価はできないと考えている。そのため、今期の委員会については本日が最後になる予定。ただし、体制図の外部評価に位置付けているとおり、委員の皆様には諮問に対する意見、また個別事業の見直しに対する意見を頂戴したいと考えており、場合によっては開催する可能性もある。

(委 員) 本プランは策定済みということでもいいか。

(事務局) 策定済みである。

(委 員) プランは市役所の中だけを対象としているようだが、実際の対象は市民全体であるとする。将来世代に責任を持つのは行政だけでなく市民も一緒であり、もっとオープンに市民へ訴え、一緒にやりましょうという雰囲気をつくらなければならない。また、市民から見ても無駄だと感じる仕事を吸い上げることも大きな行政改革になる。仕組みが必要ではないか。あわせて、計画に載っていないことはやらないという姿勢ではなく、まず取り組み、成果に至らなかった場合は何が原因かを整理して載せる、という進め方も取り入れてほしい。

- (委 員) 関連して、広報うえだ7月号に行財政改革について掲載されているが、内容が市民に伝わっていないと感じる。数値を言われてもピンとこないの、家計に例える、グラフで示すなど、大まかでよいので分かりやすく示していただきたい。以前のスマートシティに係る記事についても同様で、「スマートシティとは何か」が伝わっていない。市民 ICT 推進センターについても、来館者数は一定程度あり、様々に取り組んでいるのは承知している。職員が不足してアウトリーチができないのであれば地域連携で、長野大学の学生や高校生を巻き込んで行ってほしい。市民が今どう感じているかをワークショップ的に聴き、出てきた課題を庁内で議論して計画に反映していただきたい。
- (委 員) 市長直轄の新しい組織で、大きな覚悟をもって、3年間を重点期間として数値目標まで示し、様々な計画を作られたことは強く伝わってくる。しかし、市民の姿が感じられない。決定前に市民に理解してもらう作業が必要。大きな改革であり、不便になる人も、痛みを伴う場合もあると思う。改革が必要となる現状のデータや、なぜ改革が必要かを先に市民に伝えるべきである。PPP やデジタル化については、市民の方が現場で知見や経験を持っていることは多く、時間はかかるが、情報共有や意見交換により納得感のあるものとなる。その作業なくしては、対立やクレーム、不信感が後から生じる。公共施設の使用料改定は意見葛藤が続いていると聞くが、そうしたことを頻発させないように、市民と意見を出し合い議論する。これから上田市は変わる必要がある、と市民も一緒に考えられるようにする。それが「自分事化」ではないか。
- (委 員) 同じ意見だが、市民からのコンセンサスが得られるアクションプログラムにしていいただきたい。行政に対する市民の関心は、職員が考えるよりはるかに薄いと思う。行政の言葉ではなく、市民生活の現実に即した言葉に直し、具体化すればこうなる、と示していただく方がよい。市民が意識を変えられるような仕掛けを考えていただきたい。
- (委 員) 市民との情報共有については、どの程度できているかを把握することが必要と考える。行財政改革推進課だけで担うのは難しく、広報部門など関係する部署とどう連携するかを含めて考える必要があるのではないかと。
- (委 員) 重点的に取り組むものをプランとしてロードマップの形で立ち上げ、進めたいという意図は理解した。資料2-①は現状と課題がコンパクトにまとまっており、切実さが伝わる。そのうえで、現況に至る要因の分析として社会保障費やごみ処理施設の問題が挙げられているが、特に市民生活に関わる、コミュニティ施設・小中学校・病院・温泉施設などを文章の中に挙げ、問題意識を持てる項目対象とすることが必要ではないか。また、第五次アクションプログラムについては、公民連携は手段であって、最も大事なものは価値創造である。せっかく指標を設定するのであれば、どのような価値が生み出されたかに重点を置いた指標にしていいただきたい。取組が生まれるようなプラン・プログラムを意識してほしい。プランは3年間のものであるから、市民の目線に合うようお願いしたい。
- (事務局) 市長からも、積極的に情報発信し、市民との対話を通じて、その声を改革に生かす取組も同時に進めよ、という指示があった。いただいたご意見を含め、市民への伝え方を検討したい。
- (委 員) 上田市はこの3年間、非常に大事な時期に入っていると思う。自治会や地域コミュニティにとって、上田市に住み続けることや自治会役員を引き受けてまちを回していくとはどういうことかが問われている。市内の中小企業の若い経営者は、二代目や創業者を含め相当数が市政に関心を持っているが、意見を言う場がなく、市へどう伝えてよいか分からないという状況もある。市民を巻き込むのであれば、これまでのように待つのではなく、公民館を回って市長自らが上田市の現状とアクションプランを直接話すような場があつてよいのではないかと。そうすれば、後に何か起きた際でも納得できる。長野大学の公立化も、当時は疑問に感じたが、今では高校生が長野大学を目指して勉強し進学する例が出てきている。地元の高校から長野大学を経て上田の企業に就職するというように、人材とお金を地域内で循環させることができる。最終的に何をを目指すのかという20年先のビジョンを、若い市長だからこそ語ってほしい。その道筋の中に行財政改革があるのではないかと。策定したから変えられない、という従来の進め方は変えていただきたい。
- (委 員) 企業立地は道路整備と結び付いている。竹内製作所が青木村に工場を建てたのはトンネルができるからであり、カインズの出店もバイパスの延伸を見込んでのことである。上信自動車道は群馬県

側がすぐ近くまで整備が進んでいるが、長野県側はルートも決まっていない。上田バイパスは4車線分の用地を確保しながら30年間も2車線のままとなっている。国や県の事業を活用して道路整備を進めれば、企業も移住者も来る。市の予算だけでなく、そうした事業を活用して上田市を活性化させることを、議員や政治家だけでなく、市民の熱意醸成も含め臨むべき。

(委員)「歳入に見合った歳出」という取組について、基金の取崩額は根拠に基づく数字なのか。概ねの感覚によるものか。資源循環型施設は475億円のうち上田市が約8割で400億円弱となるが、周辺整備の費用がこれに含まれているのかによっては、さらに費用が増える。したがって歳入の強化が必要ではないか。ふるさと納税は4.8億円の実績に対し令和8年度10億円と倍以上の数字になっているが、達成は可能か。駐車場収入も、確実に収益が上がる見込みを立てているのか。手数料についても、ごみ処理手数料を上げてこなかった点や、ごみ袋の容量を見直すことで収入が増える可能性もある。市民への周知は当然必要だが、財政が苦しいというのであれば、歳入の部分を集中的に考えなければならぬと思う。もう1点、自治会の立場から。資料3のP42、基本方針1の指標の「自治会加入率」が基準値83.6%に対し目標80.0%となっているのはいかがか。自治会へ加入しない人が増えている現状を踏まえての数字かもしれないが、現状と同水準を維持する目標にすべきではないか。設定の経過がわかれば教えていただきたい。

(事務局) ふるさと納税の10億円は極めて野心的な目標だと認識している。今年度、庁内でふるさと納税に関するプロジェクトチームを発足させ、若手職員を中心に取り組んでいる。歳入確保という視点では、税収や交付税といった経常的な歳入に対する上乘せ部分がふるさと納税である。企業誘致による法人市民税等の税収増もあり、歳入確保の視点を軽視しているわけではない。そうした点も含めてプラン及びアクションプログラムに掲げているのでご理解いただきたい。

(委員)「自分ごと化会議」について、この手法を選んだ根拠は何か。どのような人選をし、どのテーマ・項目をこの手法で扱うのか。無作為抽出により多様な市民が入り、市民全体の意見が聴けるといいう良さはあるが、何でも聴ける手法ではないと思う。様々な手法を使い分ける方がよいのではないか。

(事務局) 自分ごと化会議を行うことがすべてではないと考えている。各部局でそれぞれ審議会等を持ち、総合計画に基づく各種計画の策定にあたってはアンケート調査等を実施、委員や公募委員のご意見も伺っている。加えて自分ごと化会議に取り組む理由は、人選を公募ではなく無作為抽出とすることで、関心はあるが自分から手を挙げづらいと感じている方の参加を促す効果があるため。市長からも、事業の見直しや予算配分に関しては、市民の意見を聴きながら丁寧に説明したうえで見直しを進めるようにとの指示がある。本日いただいたご意見は各部局に伝え、市民とのコミュニケーションに反映させたい。

(委員) パブリックコメントやアンケート、ワークショップは従前から実施されており、私自身、参加もしているが、あれは「対話」ではない。本日の会議の、委員が質問し、市が回答するスタイルは、審議会としてはよいと思うが、やはり「対話」とは異なる。市民には市民の強みも役割もある。行政職員は行政のプロであり、行政と市民が混ざり合うようなスタイルも検討・研究されてはいかがか。杉並区は現在、先進事例だと思うが、いくつかの対話の手法を使っている。無作為抽出で選ばれた市民が最終的に提言を行政に渡す会議では、区はその提言を必ず実現すると約束したうえで実施をしている。それ以外にも、決定の場ではない「対話の会」も行っており、区長参加のもと、行政と市民、市民同士、行政内部の対話をもっと増やさなければ民主主義は進まないという趣旨で、対話の練習として実施していると聞く。市民主催で「リバーサ会議」を行ってきたが、立場の垣根を外したところに共感が生まれ、等身大の会話ができて、その場の機運が醸成される実感がある。行政と市民の協働事業がいくつか始まった要因にもなったと思う。手法を検討し、選んで使い分けていただきたい。

(委員) 資料2-①のP2、改革の目的に「将来世代に負担をかけない安定した市政経営の基盤を形成する」とある。前後を読めば誤りではないが、この表現だけを見ると、インフラの維持管理や新たなインフラ整備までもが将来世代への負担であるかのような印象を与え、ブレーキになる恐れがある。必要なインフラへの支出は、むしろ将来世代のために使うものだという視点が必要である。この部分

の表現はもう少し工夫していただきたい。

(事務局) ご指摘のとおり、見直し自体が目的ではなく、削減が必要な部分はあるが、必要なところには必要なものを充てなければならず、その線引きが最も大事だと考えている。何が必要かという点についても市民との対話が必要であり、議会も含め様々な意見を聞き、決定していく仕組みを作りたい。

(4) 公共施設予約システムの導入について(報告)【資料4】

●事務局から説明→意見なし

6 閉会