

令和8年度第3回総合計画審議会行財政専門委員会（会議概要）

○日 時 令和8年8月25日（火）午後3時から

○会 場 鶴岡市役所6階大会議室

○報 告 令和7年度普通会計決算について

（委員会後の意見表からいただいた意見）

- 普通会計は一般会計が大半を占め、一般会計の決算に関わる基本的な歳出内容は当初予算で決まり、その中には複数年度の歳出に関わる債務負担行為も含まれる。特に後年度負担を含めて決算に大きな影響を及ぼすのは投資事業（普通建設費）であり、間もなく令和9年度当初予算の編成が始まるが、投資事業の精査に留意してほしい。

○令和8年度優先協議項目ヒアリング

（1）デマンド交通のあり方

- ・ タクシー助成を櫛引地域で実証していく理由は。
 - 朝日地域は昨年7月からデマンド交通を開始したばかりで分析はこれからといったところ。温海地域は比較的一人あたり単価が低くうまくいっている。そこで実施から年数が経過し、比較検討できる櫛引地域で実証していきたいと考えている。
- ・ 資料10 ページ表の定時定路線型、デマンド交通以外について伺いたい。
 - 4条路線は、庄内交通が路線バスとして運行する路線で、例えば市内循環線、鶴岡湯野浜線、羽黒・月山線など市内23路線ある。
高齢者等外出支援事業は、高齢者向けゴールドパスの購入を市が支援するもの。免許返納者や満70歳以上の利用者が1か月乗り放題になるもので、通常11,400円を3,200円で購入できる。
旧21条路線は、国県の補助要件を満たさなくなった路線で、市が継続を求めてきたもの。鶴岡清川線、鶴岡上田沢線、鶴岡大網線、鶴岡ゆーTown線があったが、令和7年に廃止となっている。
ボランティア輸送は、西郷地区等で行っており、地域住民が無償で利用者を輸送するもので、車両代を市が支援している。
- ・ タクシー助成の料金設定は、障害の有無や年齢等を問わず固定で考えているか。
 - タクシー助成の先行事例である南陽市、河北町の事例を参考にしたいと考えている。子供は半額とするなど、色々な形態があるがこれから制度設計を検討していく。
- ・ 温海地域のデマンド交通は一人当たり支援額が低いようだが、他地域での比較分析はしているのか。
 - 温海地域は、当初の周知や利用エリアへの丁寧な説明を行ったようだ。始まって間もない他地域より周知が行き届いていることもある。
- ・ デマンド交通の車両はどういったものを使っているのか。
 - 予約状況によって、利用者が多ければハイエースのような大型車両だったり、1人であれば通常の4人乗り乗用車だったり、タクシー事業者が使い分けている。
- ・ タクシー助成への転換にあたり、ドライバー不足や供給不足リスクはどうか。
 - タクシー助成への転換はまだ内部での検討段階にあり、今後事業者との検討を進め

ていく。

- ・ デマンド交通の申込方法は。
→ 基本的にタクシー事業者に前日電話で予約する。
- ・ タクシー助成の対象事業者は庄交ハイヤー1社のみか。
→ 利便性を一番に考えればどの事業者も、とは思いますが、実証事業の段階ではデマンド交通を請け負っている庄交ハイヤーへの影響を考慮し、まずは同社と連携して進める案を考えている。
- ・ ボランティア輸送は、個人の白ナンバーの車を使用しているのか。
→ 白ナンバー車両による運行である。国交省へ相談等を行いながら実施しているが、ボランティア輸送は国交省の許可手続は要らない。
- ・ 利用料金について現在の検討内容があれば伺いたい。
→ 今年の3月にタクシー料金が値上がりしている。受益者負担の観点から、デマンド交通も見直す必要があると考えている。鶴岡市は市域が広く、料金が高くなるので、市独自の算定基準を考えていくべきと考えている。
- ・ 予算規模はどう想定しているのか。また、タクシー助成は県の交付金が無くなればかえって財政負担が増えるのではないかと思うが、県の交付金は継続する見込みか。
→ 現状のデマンド交通の予算を超えないで検討している。県交付金は令和7年度に新設された制度で、しばらくは継続する見込みと捉えている。

(2) 窓口業務の民間委託

- ・ 民間委託とはあるが、窓口業務のデジタル化や業務効率化などを窓口業務の総合的な改革ということか。
→ 民間委託も窓口改革のひとつであるが、まずは業務の棚卸し、標準化を行った上で、どのような業務を委託できるのか整理する必要があると考えている。
- ・ 導入する窓口支援システムは、鶴岡市独自に開発するのではなく、既存システムのパッケージを選んで購入するイメージでよいか。
→ デジタル庁のガバメントクラウド上で提供される「DX SaaS」を活用したいと考えている。同基盤には公募型プロポーザルにより選定された複数事業者のサービスが実装されており、本市の業務要件に適合するシステムを選定する仕組みである。
- ・ システムによって委託先も絞られてくるか。
→ システムの習得スキルを抑え、なるべくわかりやすい製品が望ましいと考えている。委託事業者についてはプロポーザル方式により選定したいと考えている。
- ・ 行財政専門委員会としてのゴールはどこか。委員に何を求めているか。
→ デジタル化により利便性を向上させるのは当然で、直営や委託によらず進めていく必要がある。
一方、民間委託にあつては国の指針に基づき進めていくところ、コストの面でも考慮すべきところがある。民間委託を検討すると直営でやるべきといった意見も出てく

るが、市の業務には職員でなくてもできることがあるとも考えている。委員の皆様にはこうした論点について、市民目線のご意見をいただきたいと考えている。

- ・ デジタル化しても複雑な業務は残ると思う。そうした業務は職員が行い、キオスク端末等の操作説明や証明書発行などは民間委託をするといったように民間との共存もあると考えている。

- ・ 戸籍の広域交付制度によって本籍地でなくても交付できるようになったことが、それにより窓口業務の件数・時間が増えたのか。

→ 増加要因となっていることはご指摘のとおりである。複雑な案件はコンビニ交付では対応できず、窓口対応を要するため、その分の負荷が生じている。

- ・ DX推進は窓口業務だけでなく市全体のビジョンが無いと進まないし、人材育成は誰がシステムを指導していくのかを明確にしないとうまくいかないのでは。

→ 鶴岡市全体のビジョンを設けており、窓口・建築・課税など全般にわたりデジタル化により業務改善を進めていくとしており、その一つが窓口のデジタル化である。朝日庁舎では「書かない窓口」を実施しているが、バックヤードのデジタル化は進んでいない。

デジタル化はスモールスタートで着手可能な領域から進めていきたいと考えている。市民課では「お悔やみ窓口」により各窓口の集約を実現したものの、現状は紙媒体での処理にとどまっており、次段階としてデジタル申請の導入を検討したい。人材育成についても業務の定型化・平準化を平行して進めていく。

- ・ 窓口のデジタル化は市民の理解を得ていくことが重要であり、現場から見て先行事例をどのように捉えているか。

→ デジタルに不慣れな方や、職員対応のほうが安心される方も一定数おられるが、デジタル化により来庁者が減少することで、真に窓口対応を必要とする方に寄り添った、きめ細かな対応が可能になると考えている。

- ・ コンビニ交付の導入前後で職員数に変化はあるか。

→ 平成29年2月にコンビニ交付が開始したが、同年4月時点で正職員数は課長を除き21人、会計年度任用職員が通年1人、繁忙期のみ1人、パスポート交付の繁忙期に2人であった。一方、令和8年4月現在では、正職員数が課長を除き21人、会計年度任用職員が通年2人と繁忙期のみ1人、パスポート交付の繁忙期に2人となっている。加えて、お悔やみ窓口に2人、マイナンバーカード対応に通年13人と繁忙期のみ1人となっている。

- ・ コンビニ交付が増えると、事務負担が減り職員が減るのではないか。配置されている職員がどのような業務にどの程度時間がかかるのか精査が必要と考える。

- ・ コンビニで交付できず、窓口に来る必要があるのはどのようなものか。

→ 戸籍謄本抄本、住民票、戸籍附票の写し、印鑑証明、所得証明は可能だが、それ以外のものや複雑なものは来庁が必要となる。

- ・ 本所と地域庁舎の窓口業務の相違はあるか。

→ パスポート申請業務はオンライン申請が可能となったことにより、令和8年度から

当該業務を地域庁舎から本所に集約した。

- ・ コンビニ交付で対応できる業務について、本所と地域庁舎の件数を把握し、その上でコンビニ交付に誘導することが必要である。民間委託は総合的な窓口改革の一つの手法であり、「窓口業務の民間委託」というタイトルも見直すべき。重要なポイントは、サービス向上、行政コストや職員の労力の削減を図ることだが、そのためにはまず、現在行っている業務を細分化して、行政が直接やるべきこと、デジタル化に置き換えること、民間に移管することを整理し、業務の最適化を図るべき。
- 来庁者にはロビー設置のキオスク端末への誘導を図っているが、端末の操作方法に職員の対応時間が割かれるというジレンマも生じている。これまで慣例的に行ってきた業務の見直しに取り組んでいく。
- ・ フロントヤード、バックヤードの仕事のやり方についても全般的に見直して改善した方がよい。スモールスタートも大切だが、一方で構造的に大きく変えることも今回の行財政改革では大きなテーマとなる。そのためにも業務の棚卸しから進めてもらいたい。
- ・ 書かない窓口の先進地である北見市も、DXの前にまず業務の棚卸しといったアナログな面で改革を進めているので参考にしてほしい。
- ・ DX化がうまく進んだとして、職員数はどれだけ減らせそうか。
- 現時点で明確な回答は持ち合わせていない。
業務の量、質の見直しは窓口に限らず、役所の全ての分野で必要であるが、コロナ禍やマイナンバー、給付金など突発的に業務が増加する状況が続く、業務の見直しが進められなかった。各部署の多忙だといった主観的な声に基づいて人員配置を行ってきた経過があり、職員数の削減も進んでいない。業務の棚卸しや客観的に業務量を評価できていなかった点も課題であり、これらの点も含めて率直なご意見をいただきたい。
- ・ キオスク端末の設置数は。
- 本所に1台、朝日庁舎に1台を設置している。
- ・ 窓口業務の民間委託のメリットは理解できるが、懸念されることや課題はあるか。
- 先行事例を調べると、偽装請負に該当しない配慮が必要であること、委託により職員に業務ノウハウが継承・蓄積されにくいこと、受託可能な事業者が限られる場合には契約条件が事業者側に有利となる可能性があることが挙げられるが、それぞれ工夫して対応していると見ている。

(委員会後の意見表からいただいた意見)

- 窓口業務の一部を民間委託することで職員数の適正化を図ることと理解したが、説明の論点が「市民の利便性の向上」と「職員の業務効率化」の方策に終始し、民間委託やDX化を行うことによりどの程度の規模の職員数や人件費の削減が想定されるのか示されていない。タイトルを「窓口業務の民間委託」から「窓口業務の効率化」とし、DX化と業務の一部民間委託を2つの柱と位置づけ、職員数の適正化の具体案を提示してはどうか。