

令和6年度第1回鶴岡市行財政改革推進委員会 会議録

○日 時 令和6年11月21日（木）午後3時～午後5時15分

○会 場 鶴岡市役所6階 大会議室

○次 第

1 開 会

2 市長挨拶

3 会長挨拶

4 報告・協議

（1）令和5年度行財政改革推進による主要な効果について

（2）令和6年度行政評価結果について

（3）今後の行財政改革の推進について

5 閉 会

○出席者

委 員：上野隆一委員 難波金一委員 木津美加子委員 中村哲也委員
成田ひみこ委員 竹内秀一委員 宮城妙委員
（14名中7名、欠席7名）

本部長：市長

本部長：副市長 総務部長 市民部長 危機管理監 健康福祉部長
商工観光部次長兼商工課長 農林水産部長 建設部長
藤島支所長 羽黒支所長 朝日支所長 温海支所長
会計管理者 消防長 教育部長 上下水道部長 荘内病院事務部長

事務局・説明員

財政課長 職員課長 デジタル戦略化推進室長
朝日庁舎総務企画課長 職員課主幹 職員課主査 職員課専門員

○会議概要

1 開 会

2 市長挨拶

皆様こんにちは。令和6年度第1回鶴岡市行財政改革推進委員会の開催にあたりまして、一言ご挨拶を申し上げます。

上野会長はじめ委員の皆様には、2年間に当たりまして、この鶴岡市の行財政改革の推進取組を、進めていただきました。今日は欠席が多いようですが、オンラインでも木津委員、竹内委員にご出席をいただきまして、今期2年で1クールとなっておりますので、行財政改革推進委員会の委員の任期満了になっております。また新年になりましたら、少しメンバー構成も変わりながら、この行財政改革を推進していくわけでありましたが、改めて今日は令和5年度の行財政改革の効果についても説明があろうかと思えます。

今私どもは令和7年度の予算編成を進めておりまして、今日の午前中は幼稚園

認定こども園連合会の皆さん、これは園長先生や、幼稚園、認定こども園の保護者の皆さんが来られまして、遊び場の整備ですとか、保育料をはじめとした負担の軽減、様々な要望がございました。私立幼稚園等だけではなく、幅広い分野で行政サービスのニーズがございまして、これに的確に応えていく応えていく必要があります。

私ども、鶴岡市役所では、鶴岡市総合計画が令和元年度にスタートし、この十年間の計画がスタートしておりますけども、今年度から後半5年の後期計画を推進しております。この計画推進の骨格はこの後期計画で示されておりますが、それを具体化するためには予算が必要でありますし、またこの予算を使っていくための職員体制・組織も同じままではやはり良い仕事はできなくて、必要な行政需要にしっかり対応できる組織体制も整備していくという必要がございます。

この予算編成、組織機構、職員の数、体制、こういったことを的確に整えていくためにも、この行財政改革の視点で、無駄な歳出は削っていき、そして歳入は増やしていくと、ふるさと納税をはじめ進めているところではありますが、これは市町村行政の最も基礎的な取組でございます。行財政改革推進にあたり、市役所としても、自己評価、内部評価に取り組んでおりますが、皆様方から民間の視点で行政の取組をチェックいただくということが大変重要でございます。この1クール、本当に皆さんから様々なご意見をいただきながら進めさせていただきまして、御礼申し上げますとともに、ぜひ今日も忌憚のないご意見、次に繋がるご意見をちょうだいできればというふうに思います。どうぞよろしくお願い申し上げます。

3 会長挨拶

皆さん、こんにちは。もう半年ぶりぐらいでしょうか時間も空まして、令和6年も11月になってから第1回目となりましたが、ご多忙のところお集まりありがとうございます。市長からお話いただきましたように、本日、もう任期がいつの間にか2年となっております、私たちとしては最後の委員会の会議であります。従いまして、今回はこの2年間で、どのようなことをやってきてどういった効果があったか、それから多分反省も結構あるのではないかと考えていますが、反省を踏まえて、さらに次期、来年度以降ですが、行財政改革をどうやっていけばよいのか、それをしっかりと議論していきたい。

今まで4年間ほど、5月に行政評価を委員の立場からチェックをすると、かなり膨大部門について行ってきましたけれどこれも最初は非常に新規性があって、かなり効果が目に見えるようになるかなと思っていたが4年行ってみますと、マンネリ化というか3、40分間の時間では、チェックしきれない。従って、なかなか効果が表れにくいということもあったかなというふうにも感じております。

その辺も踏まえまして、今後の行財政改革のあり方、私はとにかく実績を市民にしっかりと見えるような形にすることが大切だというふうに考えております。本日は、出席者は確かに少なく、しっかりと皆さんから議論をいただいて、来年、さらにいい行財政改革推進委員会を実施できるようにお願いをしたいと思います。

4 報告・協議

(1) 令和5年度行財政改革推進による主要な効果について

(2) 令和6年度行政評価結果について
(事務局報告)

(会 長)

ただいま事務局から資料2まで今までの主要な効果と、それから行政評価の結果についての話がありました。じっくりお聞きしようかと思っています。

(委 員)

私は2期させていただいて4年になりました。最初の方から変わったこともありまして、非常に私自身、市のお金について考えさせられるとい良いきっかけになったと思っております。それでまず、今回の結果について読んでいたわけですが、決して皆さん無駄遣いしてるわけじゃないというのは私もすごく思っています。政治も安定していませんし、こうしたものも変わっていくわけですので、仕事量が増えるわけですので、その辺はしょうがないと思います。

まず、歳入については、やはりもう少し色々アイデアなり、増やせるのかなとも思いますし、今も十分成果が出てると思いますが、ふるさと納税については返礼品に頼っている現状から、だんだん違うフェーズにも移行してもいいのかなとも思っています。

外部評価のヒアリングでもお伝えしたと思うのですが、企業版や様々な施策に対するクラウドファンディングももう少し検討して採用していただければと思います。決して返礼品が欲しい人だけではなく、鶴岡市がこうしたことをやっているということに対して応援したいという方が必ずいますので、そうした方の受皿になるように今ひとつアイデアを出してやっていければ、もうちょっと増えてくるのではないかと思います。

歳入では、つるおかエコファイアで歳入が増えてると思うのですが、こういったSDGs的な活動をされているのに、ホームページを開いても掘り下げていかないと見えない状態です。これはやはり後程「見える化」の議論をするかと思いますが、折角色々良いことやってるのに、市民の方がホームページを見たときに伝わっていないのではないかと思いますので、その辺も直せるようであれば、是非やっていただければなと思います。

(会 長)

今の意見に対して、こういうようにしていきたいとか、考えはありますか。

(総務部長)

ふるさと納税について、返礼品頼みから施策に対して応援の受け皿となるのではないかといったお話をいただきました。まさにその通りかと思ひまして、返礼品は引き続き、色々な観光資源がたくさんありますので、それは進めていきたいと考えています。施策に対する企業版ふるさと納税については、力をいれていく余地ありますので、そこはポイントが必要だと思ってますし、通常のふるさと納税の使途、見せ方も工夫が必要なんだろうと思っております。こういうことを応援してくださいというような訴えかけ方も必要だと思っています。

それからSDGをやっているのにホームページがわかりにくいというのもあります。開くと最初に大きな画面でスライダーというのがあり、今のトピックス的な

ものはそこで随時タイムリーにやっていけるようにしていますが、SDGs というようにポイントで脇から探していかなければならないというご指摘について、随時改善していきたいと考えており、どんどん古くなっていくものでありますので、色々な見せ方を工夫したいと思います。

(委 員)

私も歳入が増加したというところが非常によかったと思って拝見しました。2年間、私も委員を担当させていただいたのですが、やはり皆さんから話を伺わないとわからなかった職員の皆さんの工夫や大変さを、実際にわかることができました。

ただ、もっとこういう事がやればなと思ったのは、一緒になって問題解決に向けて、職員の皆さんと同じというわけにはいかないでしょうけど、こういう場だけではなく、現場で一緒になって考える場があったりすると、ちょっと違った発見とか、深いところまで私たちも力になることができたのではないかなと、少し物足りなさがあります。

私もふるさと納税に関してですが、今盛んに103万円の壁ということで非課税額が引き上がるようだとここ最近話題になっているようですが自治体にとっては税収減になるんじゃないか、国との新たな財源はどうするかという話がきつと出てくると思いますが、一方で私たち消費者というか国民にとっては可処分所得が増えるということで、自由になるお金が増えるとなってくると、やはり消費景気の刺激、喚起が始まるだろうと考えている。そうすると、このふるさと納税がまたポイントになってくるのではないかと思います。

国としては、稼げる自治体は稼いでくださいとなってくると思いますし、消費者にとっては、自分の欲しいものやしたい体験とか、恒常的に収入が増え、一時金じゃなくて常に所得が増えいくなればきつとそういったところに皆さんお金を使ってくるでしょうし、私たちの義務として、お金使って経済を回していかなくいてはならないという意識も、国民の中に出てくると思います。そうなったときにふるさと納税で良いものを売って、返礼品として用意して、そこで歳入増加を更に図っていくっていうことは出てくると思います。

そこで私のふるさと納税の評価を担当させていただいて、そこでもお話させていただいたのですが、今ある使えないものを商品として売っていこうということで、低利用魚とか未利用魚の利活用を提案させていただきました。ふるさと納税の商品を見てみると、人間にとって欲しいものというのは飽和状態になっていると思う。ただ、ペットとか愛玩動物用のものはなかなか実は無い。ペレットに猫砂はあるのですが、本当にペット需要がすごく高まっていて、家族と一緒に良いものを食べさせたいというので、三重の熊野だとかの旅行で、そうしたお魚を利用したご飯が猫ちゃんとできましたなどSNSにかなりも入ってきて、そういうところで皆さんが商機を探して商売してらっしゃいます。この鶴岡も利用されていないお魚ですとか、海がありますから、そうしたものを利用して新たな商売になると思います。

ふるさと納税の形が変わって無くなったとしても、商品としてあればふるさと納税を通さなくてもよいと思いますし、例えば、すごくいいマーケットとして、ユネスコ食文化創造都市があるわけですから、そういうところが作るワンちゃん猫ちゃんのご飯というのは良いイメージがあると思います。富裕層を中心に、も

のにはお金を惜しみませんという方たちがどんどん買うと思います。実際我が家もエンゲル係数よりも「ニャンゲル係数」の方が高くて、おいしいものを食べさせてあげたいみたいな思いは、飼い主心理として絶対にあるので、そうしたことをうまく掴む使うというのも商機があると思います。

できれば私もやってみたいと思うくらいの事業ですので、ぜひ鶴岡は市でこうしたことに取り組んで、愛玩動物やアニマルウェルフェアの意識が高いというイメージなども付けていけるのではないかなと思うので、初期投資と思うので、初期投資はかかったとしても、すぐ消化できるようになるのではないかと考えていますので、ぜひこれは検討していただければと思います。

もうひとつ、職員の皆さんについてですが、民間の立場からすると一緒に仕事をさせていただくなかで、2、3年でやっとなれたところで、職員の皆さんが変わっちゃうと、もう一回一から構築しないといけないという話をよく聞きます。鶴岡市に限っての話ではありませんが、ある程ある程度その専門職の方は、もっとスパンを長く担当していただくこともある程度必要なのかなと思っていますが鶴岡市さんはどうお考えかお聞きしたいです。

(上野会長)

私もそのように思っています、こういった考えで人事配置をされているのでしょうか。

(総務部長)

職員の職種は様々ありまして、今一番の課題としてありますのが技術職で、道路や上下水道を担当したりする技術職の職員は、採用の時点から技術系の畑を回っていく仕組みになっています。一方、多くの事務職の職員につきましては、ご指摘のとおり2、3年、長い人は4、5年で人事異動をしております。慣れてしまう面を一新するような異動するというところで、どこの自治体でもやっているのかと思います。

鶴岡市はやっておりませんが、他のところを見ますと、特定の分野の専門家、事務的なところの専門家として、自分が頑張りたいところを望むコースと、色々なところを経験して、最終的には管理職やまとめ役を目指していきたいというようなコースの希望を聞いて、それに則った職員配置をする制度を設けている自治体もあるようです。

現在、具体的にそこまでの検討は進んでおりませんが、やはり市民の方と接すると、やっとお互いがわかってきて、言いやすく聞きやすくなる関係ができたのというような声も聞きます。良い面は多いと思います。逆に悪い面もあるかもしれませんが、総じて言えば、本人の希望する働き方、能力を生かすという意味での働き方も検討が必要になってくると思います。

(委員)

職員ご自身の希望というのは、今のところそうした制度は導入していないということでしょうか。

(総務部長)

ずっと同じところで専門的スキルを磨きたいという希望を聞き、それに応えるという制度はありません。自己申告制度と言って、自分はこういう部署で頑張ってみたいなど、個別に職員の方から聞く制度はありますが、専門家養成コースやゼネラリスト養成コースというような自分の向かい方がある程度決めてしまうような制度はありません。個別に職員の事情や希望を聞く制度はあります。

(委 員)

ふるさと納税の推進ですとか、一定の額になっているということで、評価してよいのではないかなと思います。ふるさと納税の勉強会をさせていただいた時点では目標に至っていなかったのが、大変良かったのではないかなと思います。ふるさと納税については大きく伸びている一方で、伸びしろもたくさんあると思いますので、引き続き、歳入を引っ張っていくようなになればよいと思います。

「見える化」についての考えをお話させていただきますが、総合計画が新しくなり非常に見やすくなりました。「見える化」するにあたって、数字や文字だけではなくて、イラストなどそういった総合計画の見やすさを参考に、市民に実績を見てもらえるような形で出していただければよいと思います。

また、効果についてはそれぞれあると思いますが、課題と対応のところ、生産性向上の意識が浸透してきているが、全庁的にはされていないということだったので、効果についてデータや見える形で議論する資料にもなると思いますし、その意識を向上して伝えたいという職員もいらっしゃるのではないかなと思いますので、評価対象になるものについて、これまで対象になっていないものについても広めていく必要があるのかなと思いました。

(委 員)

なかなかパソコンなどの技術を使いこなせない状況で参加していましたが、職員の皆さんには本当に丁寧に対応いただきましてありがとうございました。また、この推進委員会に参加して、それぞれ資料見てきたわけですが、市の職員が本当に努力しているという姿が見えて、私もいろいろと勉強させてもらいました。今回の5年度の指標についてですが、歳出削減は残念ながら達しませんでした。歳入の増で全体的には目標値はクリアされたと感じました。

削減事務量の目標値が達成できなかったとありますが、今後のデジタル技術活用で進んでいくのだろうと考えています。地域ではコロナ前の色々な活動を取り戻したとして、失った人と人の繋がりを取り戻したという思いで今活動しています。そうした努力の中に、市の職員もいろいろと知恵と力を発揮されることが必要であり、職員の削減が主ではなく冒頭に市長の挨拶にもありましたように、適材適所に職員を配置いただいて、市民の暮らしや地域の活動の支援体制を市民と職員の間でできるような体制をとり合いたいと思っています。

市役所や各庁舎施設での申請がデジタル化に移行していくと思いますが、便利にはなるということですがまだまだデジタル化の社会に、私もそうですが、なかなか不慣れな市民は多くいると思っています。市民が置き去りにならないような配慮が今後必要だと思っています。デジタル化が進むなか、どのように市民に周知し、提供しているのかが問われていると思います。朝日地域が先進例としてやっているわけですが、地域でまたは集落でスマホの使い方を教えることができる人材を作ろうということですが、これからどういうふうに進めていくのか今わか

っていることで教えていただきたいです。

また、職員配置の件で、3年すると変わっていくとありましたが、地域づくりをする立場から、色々と職員との接触もあるのですが、中山間の交付金担当もそうですが、折角良い考え方とスキルを持って、地域の人たちと一緒に地域づくり担当していても、いつも途中で変わってしまったということで、そこがまたクリアされて新たなスタートになってしまうということが何回かありましたので、これは地域づくりも職員のコーディネーター力がものすごく求められますのでそういう意味では、職員の思いだけじゃなくて、地域からこの職員を置いてほしいというからこの職員を置いてほしいという要望があれば配置配置していくような手だても考えていただければと思います。

先ほどお話がありました今、国会で年収103万円の問題が議論されてるわけです。そのため、今後、市の税収が減るのだとすれば、ふるさと納税だけではなくて、全体的な増収に繋がるような仕組みを作っていかなければならないんだろうと思います。例えば、ふるさと納税でも農産物がありますが、藤島の有機堆肥も使って安心安全なものを鶴岡市で出していくのもよいのではないかと発言させていただいたこともありました。その有機堆肥使ってみると、なかなか使いにくいところもあって、ペレット化できないのかなと思います。初期投資は少しかかりますが、長い目で見れば、市民農園で野菜づくりをされる方にも使いやすくなれば、利用拡大して収益にも繋がり、市の持ち出しが減っていくと考えます。また、安心安全の農産物として、ふるさと納税の増収に繋がっていくと思います。それぞれの担当課とそれ以外の課と連携しながら、改善していただければありがたいです。

(上野会長)

ありがとうございます。人事の話ですとか、ふるさと納税の話は今までも出た議論でしたが、ただ、デジタルの進め方については、朝日庁舎でこういうことを先進的に行っていくということを聞いておりますが、今後のこのデジタル進め方について説明をいただいたほうがよいと思います。

(デジタル化戦略推進室長)

今後の進め方ということについてお話させていただきたいと思います。本市のデジタル化戦略推進の基本的な考え方としては、SDGs 未来都市に鶴岡市が認定されておりますが、誰ひとり1人取り残さないということをベースにしております。それを基にデジタル化戦略ですとか、総合計画またこの行革の取組にもそうした考え方を反映させながら、デジタル取り組んでいくというものでございます。

デジタルのツールや手続きが拡充する一方で、それに慣れない住民の方であるとか、そういった方々への配慮というのも当然セットにしながら考えていくということを、我々が活動のベースとしてるところでございます。

後程、朝日庁舎が今年度取り組んでいますデジタル化のところでもお話しをさせていただくことと関係しますが、本市のデジタル化のこれからの進め方につきましては、朝日庁舎の取組というのが一つ大きいものでして、大きな部署である程度対象数も多ければ、デジタルの効用も生まれますが、一方でなかなか内部調整に時間がかかりますので、朝日庁舎という一つの庁舎単位で、具体的な窓口と

しては市民福祉課で、本所でいえば市民部や健康福祉部、税務部門が集約されるような部署で、スモールスタートと言いますか、小さくかつ成功に繋がるように今年度実証を行い、それを来年度他の庁舎ですとか、本所に持って行ったときにどうなっていくかを検証しながら順次進めていくところです。

当然、行政市役所庁舎だけで地域住民の方々にデジタルのツールの使い方であるとかをお伝えしたり、そうしたことはやはり職員が、その知識や考え方を共有していないといけないことですから、職員研修を今年度から取り組んでおりまして、それを順次拡大しながら、住民の皆様と連携し、デジタルツールに不慣れな方でも庁舎に行く際にちゃんと使えるか教えたりですとかこういうようなサービスがあるといいよねというご提案があれば実現していくとか、といった流れにしていきたいと考えております。

(上野会長)

大体こういうふうに進めるという意気込みはわかりましたし、広げていくということでしたが、具体的に何をどうするのかというのはあまりよく掴めませんでした。

(委 員)

皆さんがお話しされたことを自分も感じた次第です。歳入が増えて色々なふるさと納税の返礼品を各種揃えられ、拡充されていっておりますし、いいなと思っています。

また、事務仕事のデジタル技術活用での効率化で時間が削減されていくということで、職員数の削減、時間の削減というところがいいのかなとは思っております。やはり、この働き方改革が推進していくとしても、鶴岡市をより活性化したいということで、いろいろな方々が動くということが出てくると思います。特に減ったところに市の職員の方がまた駆り出されるなんていう悪循環にならないかなと思います。

市の職員だけでなく関わってもらうよううまく取り込んでいければ、人を減らすというか、新たな仕事を生みながら生産性を上げていけないかと思うところです。地域で人が必要な部分を市がサポートしてもらうということを考えると、もしかしたら市の仕事を減らすというより、地域の仕事の洗い出しなどから減らしていった方が、市の仕事も少し落ち着いて、新たなものに向かえるのではないかなと思います。

市の職員の方が専門性をより高めていったりすることで、市が鶴岡市以外の方々に依頼されて取り組んだりするものが市の中でお金が留まってうまく回るようにできればいいのではないかなと思っています。外部のコンサルさんが悪いとかではなくて、コンサルさんに行くお金が市内に残っていくとすれば、歳出の部分でも減ったりしますし、折角入った交付金がまた東京の方に戻っていかなくていいと思っています。

この人事配置というか、自分もコミュニティセンターや地域の中に凝り固まったりするのですが、上手く民間の方々と一緒に、広く活動している縁で重なるところが活かされるとよいと思うところです。

(上野会長)

今のお話の中で、働き方とか職員のやりくり、何か具体的にこんなことがあったらよかったという背景や経験がおありになるのではないですか。

(委 員)

市の職員の方に頼ったりして、コロナ禍で市職員との連絡もできず、顔を合わせられなかったことで、こちらの活動がうまく回り辛かった。サポートしてもらって動いていたものが市の職員の負担になっていたのかもしれないが、地域の活動が活発化させることによって鶴岡市が元気になるというところとか。これは、地域住民の方々が元気に動いて地域の中の循環が良くなったように、これを拡大したら鶴岡市の中でそうしたこともできるのではないか思ったことがきっかけです。人を減らしたりするとかではなく、逆にやりたいことを増やして、しっかり取り組めるようにすると円滑に回ると思います。

(委 員)

関わってみての思いをお伝えさせていただきたいと思います。まず、この推進委員になってみて、やはり行財政改革の主体はどこなのかなということが気になりました。主体として、この取組の意味とか意義とか、そうした捉えの土台がないと、やっぱり市民の声というのは、なかなか届かないなら、市民には何もわからないのではないかという考え方で何か進められてしまっているのは残念だと。

そういう会議だと、結局不毛な会議になってしまうので、これからその意味づけというものをきちっとしていく必要があるのではないかと思います。

この資料の全部は見れなかったのですが、歳出のところで自己評価に着目しますと、やはり、単年度ではわからないことがあるので、その歳出の経過を見ていかなければいけないと思うし、市が長い時間と労力と予算を使って、やってきたこと取り組んできたこと、農林漁業、SEADS、食文化、医療、先端生命とか、そういった今まで予算として出してきたところ、良いところを繋げていって、価値化していくことが大事だと思っています。

これまでのやり方の見直しとか、良いところのPRの仕方っていうのを、ちょっと見直して歳出の部分の予算を分け合うっていうことに執着してる感じがして、それだけではなくてやはり、そこにエネルギーを注ぐんじゃなくて、鶴岡のことを他の外の方が着目して、こちらにお金を落としていただくというような仕組みづくりの考えが必要なのかなと感じていました。まず、様々勉強させていただいてありがとうございました。

(上野会長)

行財政改革の主体はどこか、「見える化」をどう図るかというのは実はこれからのお話する内容になりますので、じっくりとまた協議しましょう。次の今後の行財政改革の推進についての協議をしましょう。説明をお願いします。

4 報告・協議（続き）

(3) 今後の行財政改革の推進について

(事務局説明後、以下、商工観光部、市民部、朝日庁舎から補足説明)

(商工観光部次長兼商工課長)

先ほど各委員の皆様からお話をいただきました歳入を増やすという取組のなかのひとつとしまして、施策に対するクラウドファンディングというお話も頂戴しておりました。加茂水族館が令和7年11月から令和8年の3月頃まで、休館を見込んでおりますことから、休館中の飼育環境の整備にかかる費用についてご支援を賜りたいということで、ガバメントクラウドファンディングというものを実施しております。

こちらにつきましては、先ほど各委員の方からお話いただきました、このふるさと納税を利用しつつ、クラウドファンディングということで、お金を集めさせていただいてるという仕組みになっております。

目標金額が3,000万円というふうに掲げておりまして、先ほどネット上の情報を見ましたら、24.5%、737万5,000円まで頂戴しているという状況でございます。こちらは募集期間が今年の年末12月31日までとなっておりますので、ホームページにも冒頭のスライドにも掲載をしております、今後もネットを活用いたしまして、ご関心をいただきながら、募集の方に努めたいと考えております。

(市民部長)

ごみ焼却発電の活用についてご説明させていただきます。お配りしている資料ですが、電力の地産地消というようなことで、資料1でも歳出削減と歳入増加の部分でご紹介いただいているものであります。このスキームで言いますと、ごみ焼却発電の発電量は、年間約2,000万キロワットでございまして、一般家庭で申し上げますと、6,700世帯相当分というような電力になってます。

このうち3分の1は自家消費ということで、ごみ焼却施設と隣接するし尿処理施設で使用しまして、その電気代が年間9,200万円ほどの削減に繋がっていくということです。さらに、自家消費分の再エネ価値分ということでバイオマス系の発電するのですが、こちらはグリーン電力証書の発行事業者に売却しております、年間約200万円前後となっております。

これまで稼働からいたしますと、730万円ほどになっている状況であります。そして余剰電力は3分の2ほどの電力ですが、こちらにつきましては、東北電力ネットワークと山形新電力の方に、FITと非FITに分けて販売してるわけですが、非FITの山形新電力さんに売電してるものについては、市内の小中学校30校と、市の施設、最終処分場ですとか廃棄物関連施設でさらにこれを買って使わせてもらっているということで、脱炭素にも繋がり、そして電力の地産地消というような取組になっているところです。

今後考えておりますのは、SDGsの考え方に通じますが、脱炭素化によって行政課題の同時解決ということになろうかと思いますが、この熱エネルギーのさらなる有効活用ということで、防災対策であるとか地域産業への貢献にも寄与するような取組ができないかと考えております。

具体的に申し上げますと、余剰電力につきましては、公用車に計画的に電気自動車を導入いたしまして、平時は様々な業務で使うわけですが、災害時にはバッテリーカーとしての活用可能となるところです。

それから先ほどご紹介いたしましたグリーン電力証書につきましては、是非とも市内事業者にも活用を進めていけないかということです。事業者もCO2削減がこれから必要になってくるかと思いますが、そうした活用が進むことによって地

域産業の振興に貢献できないか、そしてまた、電力の地産地消が拡大いたしましたし、市の全体の脱炭素化の推進に繋がるというようなものです。

それからもう一つ、余熱利用も行っております。場内の通路及び駐車場に温水パイプを循環しており、融雪設備というようなことですが、これによりまして除雪費の削減ですとか、ごみ焼却施設には搬入事業者や市民がいらっしゃるわけですが、冬期間でも安心安全に搬入ができるというようなところで、市民サービスの向上に繋がっているのではないかなと思います。

それから委員さんから歳入確保での工夫というお話しがありましたが、環境分野で考えておりますことを紹介しますと、まず、ごみ収集カレンダーが各家庭にお配りして貼られているかと思いますが、これは広告を頂戴しております。さらに今後、指定ごみ袋にも広告をご協力いただいて販売できないか考えているところです。

そしてもう一つ、民間事業者でご支援いただける方との連携になると思いますが、自然学習交流館ほとりあでは、環境の保全や活用の取組を推進しながら、環境意識の向上や様々な支援の活用を図っているところです。こうしたところにご支援いただける民間事業者との共同に協力によりまして、そうした活動に対する財政支援を現在模索しているところであります。

(朝日支所長)

朝日庁舎等での整備窓口でのデジタル化実証について実施について説明させていただきます。まず、行政手続のデジタル化につきましては、朝日庁舎の整備に伴いまして、他地域に先行して実証を取り組んでいるところでございます。

その状況といたしまして、まず ATM 端末による行政サービスの提供につきましては、今年の 8 月 1 日より、セブン銀行 ATM 端末を市役所本所と朝日庁舎に設置いたしまして、マイナンバーカードの健康保険証利用登録に利用いただいているということでございます。

次のタブレットを用いた対面受付ですが、地域庁舎専用様式で、これは本所とは違った様式ですが、交付申請対象としては、住民票、印鑑証明、戸籍関係の交付請求に対しまして、窓口で電子申請用のタブレットを 3 月に設置いたします。

そしてマイナンバーカードを利用しまして、職員がサポートしながら、申請書に書かないで、手続ができるというサービスを今準備してるところでございます。

次に、遠隔行政システムというところでございますが、これは面積が広い地域において、庁舎まで移動距離が長い、また交通の便がよくないといった方への窓口対応として、庁舎職員が常駐していない上田沢の南出張所に令和 4 年 1 月から導入して、また大網の診療所にも、今年の 8 月から Web カメラを設置しまして、Zoom を活用したオンラインによる各種証明書の即時交付を行うようにしております。利用者アンケートなどを取ってみますと大方満足していらっしゃるという状況であります。この遠隔行政システムにつきましては、今後さらに地域庁舎の窓口と本所の窓口をオンラインで繋ぐことで、職員が何年で交代するなか、専門性が窓口の業務でも求められるということもございしますので、オンラインで本所と庁舎を繋ぐことで、窓口の効率化や事務の負担軽減が図られるのではないかと考えているところでございます。今後、利用者アンケート等通じて、データ収集、分析し、実証を評価してまいります。そして 7 年度には、新しい新庁舎の中でもこ

うした実証を継続して進めてまいりたいと考えているところでございます。

(上野会長)

ただいま、今後の行財政改革の推進について基本的なところから、具体的なデジタル化の進め方であったり、加茂水族館のお話であったり、それからつるおかエコファイア、ごみ焼却施設のお話がありました。まず、まず皆さんからこれに対してご意見をいただきましょう。

(委 員)

窓口のデジタル化実証についてご説明いただきましたが、皆さんが混乱しないように、SDGs の観点も踏まえてということでしたが、勉強会などという形ではなく窓口に来られた方に対応するというサービスをしながら実践的にタブレットに馴染んでもらうという期間はどうしても必要だと思いますが、どう考えているのかお聞きしたいです。デジタルに馴染みがない方だけではなく、わかる方でも戸惑うことが出てくると思いますし、そうした勉強会や何か自分で学習するのではなくて、具体的に実践を通して馴染んでもらう機会はあるのですか。

(朝日庁舎支所長)

先ほどの窓口の活性化についてご説明いたしましたけども、朝日地域ではデジタル人材の育成ということで、高齢者向けのスマホ教室の講師となる人材を育成するというところで、それと中高生を中心とした若者向け講習会を開催しております。令和5年度から開催しております、回数としては5回で延べ人数20名ですとか、今年もそういった事業は継続する予定です。

また、出張スマホ教室ということで、スマホを使った行政手続や便利機能を伝えるデジタル教室というのも、令和5年度からやっております、地域のコミュニティセンターと連携しながら、皆さんに学んでいただくような機会を設けているところでございます。

(委 員)

例えばセルフレジとか、実際にお客さんがいらっしゃったところでサポートをしてくださるスタッフがいますと思いますが、そうしたサポート体制ですとかをお聞きしたいです。

(朝日庁舎支所長)

窓口に来てすぐにスマホでご自分がやるのは難しいという方もいらっしゃると思いますので、ここに入力してくださいとか、マイナンバーカードをここに置いてくださいとかそうしたことを職員がサポートする体制を考えてるところでございます。

(委 員)

私からは行革効果の「見える化」について、かなり難しい作業になるんじゃないかなと思ひまして、「EBPM」という言葉自体初めて知った言葉で、業績評価手法という KPI、キーパフォーマンスインジケータというの是一般企業の中で

も社員の評価をそうしたものでやっているところもありますが、こうしたものを導入している他の自治体など、何か今後これを実践していく上で材料として集められていることとか、若干具体的なところがわからなくて、どうやって「見える化」していくんだろうというところから、なだ漠然として掴みにくいのですが、何か情報ですとか、大体こんなことを検討しているということを、もう少し踏み込んでご説明いただけるのであればお願いします。

(職員課長)

ただいま EBPM ということでご質問いただきました。昔からあるというものでもなくて、やはり私どもの総合計画の中で KPI というような PDCA サイクルを回すための指標ということで、そうしたものを示す目盛りを示すということを総合計画でやってまいりました。こちらの EBPM につきましては、具体的にどこの市役所がこう進めている進めているということは、お示しする材料が今ありませんが、まずこの政策の根拠につきましては、先ほどの KPI を作る根拠に統計的なデータを用いまして、曖昧な勘や経験といった要素を排除しつつ、法令や統計の数字をベースにしながら、政策を科学的に考えて、よりポジティブに政策を作る上で、こうした PDCA を取り入れていければ、行財政改革もより具体化してきちっとした取組に繋げていけるのではないかなと考えております。よくお茶の宣伝ですとか、グラフで示して貼り付けるといったような形で、これをやるとどれぐらいの効果があるというのを示しながら、政策を作っていきたいというところでございます。

(上野会長)

皆さんから2年間の最後なので反省や総括をお聞きしたいと考えております。今後の改革の推進についてどう考えるかということをお聞きした上で、最後にまたもう1回お願いします。

(委 員)

ごみカレンダーに広告がありますし、ごみ袋にもということでエコファイアですとか、鮎を育てているですとか、本当すばらしいことをやってます。「見える化」ということでもっと市民にホームページで発信して、インスタグラムも始めたようですし、どんどん発信していただければと思います、これから楽しみだと思っております。

もう1点、財政効果のところを所管課だけじゃなくて組織横断的な体制で、というのを私は最初から思っていました、外部評価のヒアリングなどにも所管課以外の方にも来ていただいて、それが定着してくれて、本当ありがたいと思います。行政評価調書には相変わらず所管課だけしか載っていないくて、ここにもやはり関係する部署が入っているっていうことが、私は一番重要だと思っています。ヒアリングの時に来ていただく分にはありがたいのですが、この評価をするという意味で、その所管課以外も何かしら関係してくれば、よりよい政策になるのではないかと考えておりますので、その辺もご検討いただければと思います。

(委 員)

まずはデジタル化での実証を進めている朝日地域庁舎では、色々と庁舎に行か

ないで済むような形になると思いますが、例えば戸籍や印鑑証明ということは何回も行くわけですが、冠婚葬祭はそれほど行かないですね。だとすると、行ったときに丁寧に指導してくれる職員の配置っていう話がありましたが、それは必ず必要になってくると思っています。そういう意味での職員配置はしっかりして欲しいと思いますし、令和8年度以降に朝日の実証に基づいて、他の本所や庁舎で進めていくというお話ですので、朝日の実証の検証はどこでやるのか、どんな人たちと、例えば庁舎だけでやるのか、本所を含めて関係者や住民を交えて検証をするのか、その辺はどうなっているのかと思っています。

それと、先ほどこれから課題の取組について、組織横断的な体制で事例研究を行うとありましたが、財政効果について職員の中からアイデアをどのように受け付けて進めていくのか、それをどの部分でどういう意見があったのか見える形にしていくのかと思いました。

ごみの問題では折角よい事業をしているのに、なかなか市民には浸透していないという意見がありましたが、知られていない部分が多いので、その辺のPRは十分これからしなければいけないと思います。市民の中にはごみの分別が大変になるというような受け止めをしている人達もおります。今までだと見えにくかったごみ袋も透明になって、中身のことで心配も出てきているのですが、なぜそうしたことになっているのかを繰り返し市民に宣伝して、発電等に使っているののでできるだけ生ごみは水を切って欲しいとか、市民にアピールしていく必要があると思います。それは文書だけではなくて、地域の集まりでもごみ焼却の発電のおかげでこうなってるんだよっていうのを見えるようなグラフや写真をもって市民に見えるような形にしてもらえればと思います。

(委員)

今後の進め方について、中小企業振興や市民住民ベース、産業ベースということで進めていく観点が一つ加わるというのはとても良いかなと思っています。先ほどもお伝えしましたが、住民の方々が鶴岡を好きになるということが、ひいては、お金使っていったり減らしたりといった鶴岡を良くしていくということに繋がっていくと思っていますので、この中小企業振興に加わっていくのはいいと思います。

先ほど外部のコンサルタントにお金が出ていくという言い方をしてしまったのですが、鶴岡市に来ていらした野村総合研究所の方が色々と三瀬で動いていただき、プレスリリースもされていますが三瀬地区でJクレジットの取組をしています。こちらは鶴岡市の私有林なども活用していくことによって脱炭素とともに収入に影響していくのかなと思いますので、こういった中小企業振興ですとか地元のこうした産業的な観点がピックアップされていくと、歳入にまた新たな視点が加わっていくのではないかなと思っています。

(上野会長)

どうもありがとうございました。最後に、先ほどの行財政計画の主体はどこかとか、それから「見える化」について回答は出ましたでしょうか。

(委員)

私は何の立場で出ているかと言いますと、まちづくりの団体の一員だということ

とと、障害者施策推進協議会の委員なものですから、そういう仕事をしているなかでは、やはりこうした行財政改革では、特に福祉の部分では薄いと感じています。障害者を包摂した、ともに歩む行財政改革であって欲しいということが一つです。

例えば、ごみの削減でエコファイアの話がありました。今まではごみを少なくしようという話でしたが、電気が変わっていくということで、それがどういうふうに伝わっていくか、説明がやはり大事になってくるのかなと思っています。

その辺りもやはり組み入れながら、これからの行財政改革では、ただ行政だけということではなく、市民の皆様は、この会議に参加してる方だけではないので、その奥にある視点を持って進めていただけたらなと思っています。

(上野会長)

ありがとうございました。時間も押し迫っておりますので協議に対する質疑は終わりにしましょう。これからは先ほど話したようにこの2年間、皆さんこの委員を務めてこられて、その反省とそれから今後の期待をかいつまんでお話をいただければと思います。

(委 員)

この間、本当に色々と教えていただきました。実際、初めてこの委員会に入ったときから、行財政というのはどういうものなのかを学ばせてもらいましたが、実際色々と職員の方からお話を聞くことができたのですが、現場を見て説明を受けられたら良かったのかと思いました。委員皆で動くのは大変だと思うので、例えば私がいついつここに行きたいので対応できますかと日程をとってもらえれば良いのかなと思います。

最後ですけども、今回、外部評価ヒアリングを行う前に意見調整をやったのですが、私はパソコン操作ができなかったものですから、電話で調整してもらい対応いただきご苦労お掛けしたと思いますが、これがどうだったのか検証して、次もやるのか課題もあったのではないかなと考えてます。本当にいろいろと勉強になりました。

(上野会長)

ありがとうございました。現場を見るというのは非常に大切ですよね。前も1回やったことがあり、もしやれるならば是非ともと思います。

(委 員)

まず鶴岡市のポテンシャルは今あるものだけでも素晴らしいものがありますので、それを生かしたまちづくりというのはこれからも私も微力ながら頑張っていきたいと思っています。

これからまた具体的に取り上げてもらいたいこととして、可能なのであれば、小中一貫校について、これからの図書館について、また温泉入浴施設のことはやっているのですが、温泉街、湯田川・湯野浜についてもお願いしたいと、これから伸びてもらいたいと思っています。それと、学校給食については、ぜひ SEADS さんと連携をしてやっていただきたいと思っています。学校給食の地産地消を増や

すために、SEADS さんで学んだ方がこのようなものを作れば給食センターに買っただけでいいという連携はすごく大事だと思っていますので、横断した連携をこれからも期待します。ありがとうございました。

(委 員)

2年間皆さんありがとうございました。こうすれば良かったというのは冒頭お話をさせていただきましたので、希望と言いますか、市民の皆さんにとって皆さんの良い政策を理解していただくためにも、市民参加型をもっとどんどん進めていただきたいと思います。

最近、県内各地の使われなくなった施設をリノベして、地域のにぎわい創出が成功している事例が結構出てきています。南陽市のつるのこさんという250年前の造り酒屋をリノベした施設とか、旧楯岡高校を賑わい創出施設にして管理してる村山市とか、お隣のSAKATANTOさんは2年で40万人という集客をしていると。なぜ成功したのかを聞きますと、やはりとにかく市民の皆さんの理解を高めていただくことにまず注力したということで、市民の皆さんが利用して、例えば良くないところ、だめ出しがあったとしたらそれをブラッシュアップしてとかで、いいものはどんどん皆さん勝手に拡散してくださいますから、PRをして、それで敷居が低くなって、皆さん普段使いをしてくれるようになったら、どんどん人が来たっていうようなお話を共通して伺うことができました。

例えば、鶴岡市は全国的にも評価が高い市内循環バスがあります。医療関係で高齢者の方が利用している今、観光でも利用しようということを模索されています。県外や遠方からのお客様ではなく、まず市民の皆さんに使ってもらって、スポット的なイベントや夏休み親子で自由研究など、こちらで作ったテンプレートキットを持って回することで夏休みの自由研究ができるだとか、シルクの町ですからお着物を来た方が得するような蔵めぐりのコースを作るだとか、とにかく市民の方が利用して、あれがよかったよ、こうした方がいいんじゃないかと市民の皆さんから意見をいただき、それでどんどん良いものに変えていく。当然、認知度も上がるし、市の取組もわかってもらえる。

どうしても皆さんからお話を伺いますと、市民が知らないといった大変勿体ないようなことばかりで、ごみの話もそうですが、ぜひ市民の皆さんを巻き込むというところも、市民の評価、ネガティブな評価もプラスに変えていくぐらいで、最初から完成形を求めるのではなくて、みんなで作っていくということが、新しいもの、良いものを作り出す鍵なのではないかなと、他の自治体さんの成功事例など見て思いました。

今後も目まぐるしく変わり、大変たくさんあると思うのですが、皆さんの良いお仕事を期待しておりますのでよろしくお願いします。ありがとうございました。

(委 員)

2年間、市民として市の事業や知らなかった事柄について考え、知るきっかけになったと思います。改めて実感したのが、市民が生き生きと安心して暮らしていくためには、様々な行政の取組や働きがあつてのことということで、色々な面で支えてもらってるんだなというところです。

私自身は農業だとか、農業に関する環境、観光業、後でデザイン業では商工、

との繋がりとか、福祉関係も関わっていますので、その仕事を通して、全部繋がっているんだなというのを実感するところです。その繋がりが見えてきたときに、連携が大切になってくるのではないかと思います。その連携をもっと柔和にスムーズにしていけないものかとか、市民と一緒にその状態は作っていったらと思います。

今回の行政評価調書の数値的な効果の前のフィードバックがもしあれば教えていただきたいと思うのですが、資料やデータを元に、新しい展開や横展開をされたことでスムーズにいったことや、連携された事業があれば教えていただきたいのと、今後そういった展開が広く広まっていくことを期待しています。

先ほど福祉関係と仰っていましたが、フィットしない事業があるのかどうかというところですが、こうしたデータに基づいて事業を展開されていくところに、福祉、教育、キャリア育成ですとか、資料にあります一般の中小企業振興といったところに展開されていくことを期待しております。

(委 員)

会議に参加させていただき、本当ありがとうございました。私としては、自分の地域のことや消防団のことを中心に意見を伝えさせてもらいながら参加しておりましたが、もうちょっと他の分野にしっかり目を向けて発言をできていればよかったと思います。やはり委員として携わって、生活している意見をお伝えするというのは勿論ですが、専門的な方が一緒にいらっしゃるところでお話を聞きながらできればよかったなと思うところです。

多分「見える化」というか、この行財政改革の流れを皆さんに伝えることはできないかと思いますけれども、鶴岡市の決算ということで広報に入ったりするわけですが、こんなお金を使ったということや、こうやってお金が入ってきているということということを、紙面ではない形で市民へ向けて発表する場があっても面白いと改めて思ったところです。「見える化」というか、知ることができるように発表していただける場があればいいと思いました。まず委員会に参加できてよかったです。ありがとうございました。

(委 員)

先ほど最初に言ったところで、鶴岡の何か良いところを価値化してそれをPRしていく、そこがこれから求められていくのではないかなと思います。自分たちのこととして今まで考えてなかったことがこの委員会に参加してすごく感じましたし、私はあつみ温泉なのですが、アドバイザーからアドバイスをもらってそれでやればいいやというような考えではなくて、住民たちが自分たちでやって、それに愛着を持って進めていくことが大事ですし、それには話し合いやこうした議論が大事になるのかなと、それを続けていくしかないと思います。

私たちが考えることは小さいかもしれないですけども、実行するのは住民なので、そこを一緒に共有して進めていくのが大事かなと思いました。それにはやはり上手な説明が生かされて、私たちは行政の専門家ではないので、皆さんは上手ですので、その辺を働きかけていただければなと思いました。ありがとうございました。

(上野会長)

ありがとうございます。私も2年間、会長という立場で取りまとめ役をさせていただきました。私個人としては、行財政改革ですから改革をやっぱりやらなきゃいけないだろうと。改革をするということは、現状に対する批判精神が無ければいけないと思っております、皆さんの、これはどこかおかしいんじゃないかと、そこから始まると私は思います。

私も行財政改革委員の生活が長かったものですから色々考えますと、今まである一定の事務局の方で目標を出してくれます。これは大体数字が多い。それに対してどれだけ達成したかということも出てきます。だけれども、その数字っていうのはお金ですよ。大体もうお金に結果されるわけです。そのお金をどこに使ったのかなというところがよく見えない。これは一番ひょっとしたら肝心なところではないかなと思います。実は、行財政改革で節約したお金、例えば5億円だとしましょう、それで例えば市民税を削減したらどうなるのかと、増やすのではなくて削減したらと事務局に聞いてみました。削減すると財源が少なくなるのでこれではまずいなということですが、外部委員会で作り出したものを「見える化」する方法は、やっぱり別の問題があるんじゃないかなと思います。例えば、低所得の人たちに一律いくらということも一つでしょうし、お金の使い方なんでもあります。それをやっていくというのが、行財政改革委員会の一番の仕事として「見える化」できることじゃないかなと思ってます。要するに、その結果を実感することをこれからできればいいかなと考えました。

あと一つの問題として、実はこの行財政改革委員会というのは、我々外部委員会と内部委員会があります。大体はこの内部委員会が主体なんですね。我々は年間4、5回の会合ですので、いくらのことでもできません。ただやっぱりこう、もしこれからやるのであれば外部委員会が力を持つためには、しっかりと現場を見て、何人かでもいいです、そこでしっかりと認識をつけていかないと、外部委員会が置き去りになるというか、内部委員会に引っ張られてしまって、さほどの存在意義を見いだせないということになりかねませんので、やはり汗をかくということが大切なんだなと思っていました。

そういうことで、私もこの2年間の中で焦点ぼけしたところもあり、なかなか良い仕事ができなかったかなと反省もありますけれども、今まで2年間、最後まで皆さんとお伝えをさせていただいて、行財政改革委員会の任期を終わらせてもらうということで、大変感謝しております。どうもありがとうございました。

最後に市長にコメントをいただいて、終わりたいと思います。

(市長)

皆様、熱心なご議論ありがとうございます。この行財政改革の取組はこの2年だけでなく、それ以前からもやっておりますが、今回エビデンスベースドポリシーメイキングという耳慣れない言葉が出ております。従前は機関委任事務というのがありまして、地方自治体は国などの事務を下請けしている形でした。それが変わったのが2000年4月の地方分権一括法の施行で、そうした意味では、まだ四半世紀も経っていないです。自治体が、まず創意工夫なりを発揮していくという歴史で、制度的な変化としてもまだ四半世紀です。

この行革推進委員会では行政評価を導入してきましたが、根拠に基づく政策の実行や効果検証をするのがエビデンスベースドポリシーメイキングであり、今ま

での政策評価でもやっていることです。これはどこでやってるかと言いますと、例えば神戸市さんでは、全庁でデータに基づく政策形成や行政データの利活用が進んでいなかったことから、まずデータの可視化などから始めていきました。この狙いは職員がその外部に任せず、自らそのエビデンスに基づく政策立案を推進していこうということです。それと大阪の高槻市さんは、20代から40代の人口増加を目的にして、EBPMに基づいて定住プロモーションが本当に20代から40代に本当に寄与してるのかというのを、データに基づいてやっています。

これから取り組むことについて色々な議論もございました。例えば、昨日図書館の議論をしましたけども、貸出冊数とか来館者数とか、そうしたデータはありますが、良い図書館の評価のためにはレファレンスというどんな資料があるのかを的確に答えられているかなど、そうしたデータを取り、それを比較していく必要があります。良い図書館に向かっているのかどうか、新しい図書館を整備していく際にも、まず今の図書館がどうなのかというところのデータもしっかり取っていく必要性を、昨日議論したときにも感じました。色々なところでそうした視点は必要で、公園の整備をしていくといったところにも必要です。

この行革委員会を通じて皆様がおっしゃるとおりで、行政の可視化や、もっと発信して欲しいという話がありましたけども、やはり行政の透明性、政策決定の透明性ということが、益々求められておりまして、そのための行政評価、それからデータエビデンスに基づいた政策立案ということが、中央省庁もそうですし、全国の自治体で取組が始まっておりますので、鶴岡市も一気に全ての分野は難しいかもしれませんが、特にこの行革委員会で取り上げていくようなテーマ・分野などについて、そうした視点をしっかり持って、取り組んでいく必要があると思っております。

最後にもう一つ、今日のキーワードとして、図書館でも出ていました連携や共同、また市民参画とありますが、やはりパートナーシップはSDGsの中でも非常に重要な概念になっておりまして、もっと図書館を使う、連携していくという視点も弱かったともありましたし、また、ICTの使い方の普及ということも行政だけで住民の皆様の教育ということは難しいわけで、子どもたちの連携、民間との連携といったパートナーシップを的確に導入していくということが、この行財政改革の推進にあたっても、非常に重要だと思っております。

この行政評価の結果報告を見ますと非常に大部ではありますが、消防団からふるさと納税、様々なところで、皆様のお力でまとめることができてまいりましたので、次期においてもEBPMの考え方も取り入れながら、しっかり進化をさせていきたいというふうに思っております。

(上野会長)

どうもありがとうございました。それでは進行をお渡しします。

(事務局)

議事進行いただきありがとうございました。委員の皆様には、多くの貴重なご提案、温かいご意見いただきまして、感謝申し上げます。これまで行財政改革の推進にあたりまして、皆様には令和4年11月から2年間にわたり、多くのご協力を賜りましたことを、改めてこの場を借りて御礼申し上げます。それでは以上をもちまして、鶴岡市行財政改革推進委員会を閉会いたします。