

## 令和3年度第2回高山市行政経営推進委員会 会議録

日 時：令和3年12月13日（月） 10時00分～12時00分

場 所：市役所4階 特別会議室

出席者：12名

堀会長、伊藤副会長、黒田委員、竹内委員、小林伸子委員、小林幸平委員、  
田口委員、古瀬委員、村上委員、谷口委員（リモート）、昇委員（リモート）、  
川上委員（リモート）

欠席者：1名

児平委員

事務局：6名

西倉副市長、平野総務部長、前田行政経営課長、小阪係長、山田係長、板屋主査

---

### 1. 開会

前田課長

ただ今より、令和3年度第2回高山市行政経営推進委員会を開会する。

本日、児平委員からは欠席の報告があり、谷口委員、昇委員、川上委員は、リモートにより参加されている。昇委員は所用により11時半までの参加となる。

本委員会の定数13名のところ12名の出席があり、設置条例の規定に基づく過半数以上の要件を満たしているため、本会議が成立していることを報告する。

### 2. 副市長あいさつ

西倉副市長

公私ともに忙しい中、第2回高山市行政経営推進委員会に出席いただき感謝申し上げます。本日、市長は出張のため、私から挨拶させていただきます。

本委員会は改選期を迎え、令和3年10月から新たに委員をお願いしたところ、それぞれ快諾いただき、重ねて感謝申し上げます。再任となる10名の皆さまは、引き続きよろしく願いしたい。新任の委員として(株)HIDA NETの田口喜大さま、(一社)高山市文化協会の小林伸子さま、高山青年会議所の小林幸平さまの3名には、高山市の行政経営に忌憚のない意見をお願いしたい。

新型コロナウイルス感染症については、2回目のワクチン接種を終え、市内もようやく賑やかさを取り戻しつつあるなかだが、オミクロン株といった変異株も発生している。一昨日、岐阜県内でもオミクロン株の感染者が確認されており、大変心配な状況であるが、引き続き感染防止対策を徹底するなかで、力強い経済の回復に向けた取組みを進めたい。

国補正予算による給付金事業は現金やクーポン券といった議論もあるようだが、国の方針を受けて着実な推進を図るとともに、市独自の経済対策、観光宣伝などについても積極的に取組んでいきたい。

国では9月にデジタル庁が設置され、電子政府の実現に向けた取組みが実行段階に移されている。岐阜県においても、県のDX推進計画の策定が進められており、本市もこれらの動きに呼応して、市民サービスの向上、行政手続きの効率化などを進めていくため、高山

市 DX 推進計画の策定を進めている。7 月の第 1 回の会議で計画骨子に対する意見をいただいているが、その後の経過等も反映し、本文を取りまとめた。

その他、第八次総合計画（後半）に掲げる公共施設の整備に向けた官民連携（PPP）について、出資団体の見直しの検討状況について、意見を賜りたい。

本日審議いただく事項について、皆さまより忌憚ない意見を賜ることをお願いし、冒頭の挨拶とさせていただきます。

### 3. 会長及び副会長の選任

前田課長

改選後初めての会議となるため、会長・副会長の選任が必要となる。条例に会長、副会長は委員の互選によると定めている。選出方法について、事務局として腹案を持っているが、提示しても宜しいか。

（異議なし）

異議がないため、本委員会の委員を長年務めていただいております。改選前にも会長・副会長をお願いしていた堀委員、伊藤委員に引続きお願いしたいが、これに異議はないか。

（異議なし）

意義がないため、左様決定させていただきます。

堀会長、伊藤副会長には前の席へ移動し、一言ずつ挨拶をお願いしたい。

堀会長

本委員会の発足より会長を務めているため、交代も頭にあったが、事務局からの依頼を受け、引続き務めさせてもらう。

国や高山市においては、これまで観光にも支えられ経済は右肩上がりだったが、コロナ禍を受けて経済が疲弊し、新しい産業や新しい経営手法が必要となるなかで、本委員会の名称も「行政改革」から「行政経営」へと変更されている。本委員会が担うべき役割は非常に大きいと捉えているため、継続の委員の皆さま、新しくお迎えする 3 名の委員の皆さまには、忌憚のない意見をいただければと思う。

本委員会のあるべき立ち位置としては、市民生活に寄り添い、行政と一緒に市をマネジメントしていくことが重要と考えている。

コロナ禍の財政出動のため、市の財政調整基金の残高は平成 31 年度末の約 237 億円から現在は約 180 億円と 2 割ほど減少している。コロナの影響が、市民生活とともに市の財政計画にも大きな影を落としている。

今後、コロナ禍を踏まえた「新しい日常」への対応に向けて、DX の推進も含め、委員の皆さまの知恵をいただきたいため、よろしくをお願いしたい。

伊藤副会長

堀会長とともに引続きとなるが、引受けさせていただいた。

事前に資料送付のあった高山市 DX 推進計画に目を通したが、これからの時代は、私たちが過去にとられることなく、発想の転換が必要と感じている。

日本は世界と比べて遅れていると言われるが、高山市も遅れることなく、市独自の取り組みも考えるなかで進めていく必要があると思う。

私自身、様々に学ぶなかで委員を務めていきたいと考えている。よろしくお願ひしたい。

前田課長

新任の委員もあるため、改めて、高山市の行政経営の取り組みや本委員会の概要等について、説明させていただく。

#### 4. 高山市の行政経営の取り組みについて

前田課長 資料に基づき説明

#### 5. 議事

堀会長により進行

##### (1) 高山市 DX 推進計画の策定について

前田課長 資料に基づき説明

堀会長

計画については、市民目線でまとめられており、良い内容となっていると理解している。

一方で、市役所の DX の現状はどのようになっているのか、市役所内部における DX と市民生活における DX について、どのように整合性を持って進めるのか、読取りづらい面があると感じる。

昇委員

基本的には良くできていると捉えるが、数点、気付いたことを話したい。

1 点目は、例えば、平成 10 年と令和 2 年との間には何年あるか分かりにくいいため、元号の後に括弧書きで西暦を添えると良い。

2 点目は、計画の全体的なトーンとして、行政サービスを DX で使い易く、早くするといった視点が非常に強い一方で、市民と一緒に DX を進めるといった視点は弱く感じる。

高齢者等もみえるため、アナログによるサービス提供も必要だが、高齢者等でもデジタルでコミュニケーションできるようになると、効率化も図られて望ましい。例えば、デジタル機器やアプリ等の使い方を学ぶ研修会の開催などが想定される。

3 点目は、高山市行政経営方針において、経営方針の推進にあたり、3つの視点により取り組むなかで、市民満足度の向上を挙げている。顧客満足度（カスタマーサティスファクション）の向上を掲げる自治体も少なくないが、厚生労働省の失敗例があるため、注意が必要である。

具体的には、全国の病院に対し、患者を「〇〇さま」と呼ぶよう通達を出したことにより、患者自身が、医者や看護師は患者に奉仕する役割と捉えるようになり、クレームの急激な増加に繋がった。現在は「〇〇さん」と呼ぶようにしている病院が多く、クレームも減少していると聞く。民間市場における顧客満足度（カスタマーサティスファクション）の考え方をそのまま公共に持ち込むべきではない。

市役所と市民の関係は、一緒に汗をかいてまちづくりを進める同志であり、DXの推進にあたって同志としての視点が非常に大切となる。現状の推進計画では、その点が少し弱いと感じられるため、市役所と市民が一緒になりデジタル社会を進めるといった視点を強めると良い。

#### 堀会長

昇委員からは市の進める「協働のまちづくり」において、市民との協働について示唆いただいているが、DXにおいても行政と市民の連携が重要といった意見と受け止めた。

#### 川上委員

最近、デジタルやSDGsといった言葉が流行っているが、本質的な意味をどこまで理解して使っているのか疑問である。DXについても、どういった視点に立ち、解釈するのが非常に重要となる。

まずはデジタル技術の活用により、市内の業務改革がどのように果たされるのかを、真剣に議論すべきである。次の展開として、市民サービスにDXをどのように活用するかを考えていく必要がある。さらに高山市では、今後のインバウンドの回復に備えて、外国人観光客に対してどうDXを活用するか、職員、市民、外国観光客の三者をステークホルダーとして捉える必要がある。

昇委員も言われたように、市民サービスをどうするかといった視点で計画がまとめられているが、それ以前に、全ての所属の職員が同じ目線で語れるようDXに向けた意識改革を浸透させる必要がある。高山市のブランド戦略と同様、DXについても市民に啓発する以前に、職員への意識付けが重要となる。

職員の意識改革に向けては、行政経営課のみでなく、組織横断的な取り組みが必要となる。全ての課にKPIを設定させ、徹底を図ることが非常に重要となるため、市内の推進体制の構築をしっかりと進めてもらいたい。

市の若手職員に田口委員も加わって、議論してきたことについては、非常に良いと考える。DXにシビアに関わっている民間事業者にも意見や悩みを聴くなど、情報共有を図りつつ進めることをお願いする。民間事業者はユーザーである消費者のことを切実に捉えているため、市が市民目線で考える際も、民間の知恵を利用することが有用である。

高山市の地域性等を踏まえると、少子化や過疎化といった課題に対し、行政サービスがどこまで均等にできるか、デジタルの活用によりどう対応していけるかといったことは、非常に大切な視点となる。例えば、郵便局や農協とどう連携するのかといったレベルまで踏み込んで、市民サービスの向上に資するような、デジタル活用による実際のオペレーションを考えていく必要がある。

国に従い県が進める、県に市が追従するといった形ではなく、市独自に進めれば良く、

高山市の人口規模等から手触り感のある行政運営が可能なため、市としてできる分野で率先して推進するといった姿勢が重要となる。

例えば、飛騨信用組合のさるぼぼコインが普及しているため、DX 推進のためのインフラとしての活用を進めたり、マイナンバーカードの普及率 100%を日本初で達成することを目標に掲げるなど、より具体的な考え方を早く明示してほしい。

立派な計画書をまとめることよりも、市民にどう説明し、浸透を図っていくかが重要になるため、具体的な施策により伝える、きめ細かく進めることが重要となる。

#### 谷口委員

説明を受けたが、市民がどのように理解されるかは疑問である。

チャットボットによる相談対応や、さるぼぼコインと連動した岐阜旅コインが始まったことなど情報発信されたと思うが、市民には浸透しておらず、市民生活にどう反映されているか明確にならないと身近には感じられない。

労働の立場からは、将来イメージ図に働き方改革の記載があり、オンライン申請や電子入札といったことは進むが、市民が思い浮かべるテレワークについては、地域柄や業種によるため、容易には進まないと考える。

AI やロボットが業務工程に入るといった面もあるが、DX 推進計画のなかに、どのように産業と連携した実際の働き方改革の取組みを盛り込んでいくかは、今後、検討の余地があると感じた。

#### 田口委員

川上委員が言われたように DX の本質や定義は、非常に重要なテーマと感じた。

私が DX 推進部会に全 5 回参加するなかでも話したが、各自の思いで DX をバラバラに進めると、どこを目指すべきか分かりにくくなる。

DX は大きく三段階に分かれ、市役所の業務をアナログから脱却する「IT 化」が第一段階である。次のステップは業務だけではなく、事業全体をデジタルに対応していく「デジタル化」が第 2 段階となる。第 3 段階は、「IT 化」や「デジタル化」といった土台が整って初めて、市民を巻き込んだ本当の意味での DX「デジタル革命」となっていく。

まだまだ時代が「IT 化」や「デジタル化」の段階に留まるなか、本当の意味での DX・市民サービス（UX）の向上といった域まで土壌が整っていない現状がある。

まずは足元を固めるという意味で市役所の「IT 化」や「デジタル化」を進めつつ、その先の本当の意味での DX「デジタル革命」を目指すべきと捉えており、概要版の表現が不足したものと、各委員の意見を聞いて感じた。

#### 古瀬委員

行内では、業務改革部や DX 推進部といった部署を設置し、横断的なデジタル化を推進している。固定電話は廃止して各自のスマートフォンを持ち、面談記録や名刺情報は管理用アプリにより全職員で共有している。

デジタル化を進める目的は、地域が豊かになること、高山市が未来を創造できること、高山市が持続可能な社会を実現できることであり、DX 推進は単なる手段である。

金融機関においては、デジタル化により生まれた余裕を、地域貢献に充てることが、取組みの最大の目的であり、活動内容になっている。

DX 推進により、客観的なデータ、市特有のデータを把握することができるため、データ活用により、高山市の観光分野など強みを活かした持続可能なまちづくりを進めることができるかと訴えられれば、より参加しやすいデジタル社会が実現できると考える。

金融機関としても、そのような視座で優先した取組みを進めている。

#### 村上委員

顧問を務める事業所においても DX を推進している。民間事業者は IT や情報を利用した業績アップを最優先に考えており、行政とは根本的に異なる。

デジタル化が急速に進むが、デジタルを使いこなせる特定の人々は先へ進むなかで、デジタルに対応できない情報弱者が多数出ている。国では、情報弱者を取り残さず DX を進めることをポイントと捉えているなかで、市の計画においても、方向性として国と同様の考え方が取り込まれていると感じた。民間事業者の間にも DX の取組みには差があるが、行政としては、情報弱者を忘れずに取組みを進めてもらえば良い。

IT 系の事業所のなかでも、発注者の職場に常駐しているスタッフは、全くテレワークができないそうである。行政でもテレワークの実施はなかなか難しいかもしれないが、市内ではどの程度テレワークの実態があるのかといったことも踏まえながら検討いただきたい。推進計画であるため、リードタイム（工程）や予算規模といった内容も示されると良い。

#### 小林幸平委員

青年経済人の集まりである青年会議所としてもデジタル化を進めているが、発言内容の即時テキスト化など本委員会の会議の方がデジタル化は進んでいると感じた。

「大量・定型処理の自動化により生まれた余裕を人間的な温かなサービスにあてる」という記載については、ぜひ進めてもらいたい。

計画に目を通すなかで、デジタル化により、明日から実際にどう変わっていくのかといったことが、分かりづらいと感じた。例えば、注目されているワクチン接種証明書等はデジタル化が望まれると考えるため、スモールステップにより個々の取組みを進め、徐々に増やしていければ良い。

行政の各種手続きがバラバラでは分かりにくいので、一括にまとめたポータルサイトやアプリケーションが示されれば分かり易い。

#### 堀会長

市民に理解してもらう手法が若干乏しいと感じるため、具体的に示しながら進めていく必要がある。全てを一度にではなく、一つ一つ積上げていく必要があるため、広報の進め方も検討いただきたい。

#### 小林伸子委員

所属する文化協会においては、入館利用等の受付は毎月初めに手書きにより申請することとしており、オンライン申請には対応していない。今後、ネット予約等も導入していく

と思うが、引続きアナログによる対応が必要な団体も少なくないと感じている。

私たち以上の年齢では、スマートフォンを持っていても電話や LINE、メール、インターネットの閲覧程度の利用に留まっているため、機械に疎く、手取り足取りといった教え方が必要となるため、どのように市民に普及していくかが一番の課題と感じる。

まず初めに進めるべきはマイナンバーカードの普及と思うが、市では、どの程度の普及率となっているか知りたい。取得の必要性を感じている。

「便利かつ快適で活気ある 未来創造都市 飛騨高山」と謳ってあるが、DX 推進をどう進める、どういった町になるとの説明がないと、市民は受入れてくれないのではと感じる。

#### 竹内委員

自身の年齢から考えると大変な時代になったと感じている。

まちづくりスポットは富山にも事務所があるが、コロナ禍を受け、ほとんどの会議が Zoom となり、富山にはほぼ行かなくなった。遠方の人でも会議に参加し易くなり、とても便利になったと感じている。先程から、市民への普及啓発が話題となっているが、市役所内の本庁と支所との会議は、対面から Zoom 等に変化したのか聞きたい。

委員の皆さんからは懐疑的な意見が多かったが、私は計画に掲げる基本的な姿勢が進めばとても素晴らしいと感じた。

組織の縦割りを排して分野横断により進めることはぜひお願いしたい。高齢者福祉の事業委託を受けているなかで、地域包括支援センターとの連携が十分でないと感じている。自らの担当分野以外に繋げるような意識改革ができると良いし、DX の推進には意識改革が重要と強く感じた。

#### 黒田委員

今後、市民や地域にどのように計画の内容を伝えていくかが一番の課題である。

例えば各種講座の申込みは、若者はスマートフォンで簡単にできるが、高齢者は電話や FAX でしか対応できない方が多く、受付時間の不平等により、参加できない場合があるため、デジタル化を進めるにあたっては、配慮や十分な説明をしてほしい。

#### 伊藤副会長

前回 7 月の会議時に、市役所の各部局から若手職員を集め、会議やワークショップを重ねていると聞いた。それらの繋がりの中で、将来に向けた考え方などが育まれ、計画が取りまとめられたことは、とても良かったと考える。

先程から意見があるように、具体的にどう取組むのかが重要となることに加え、まずは市役所の「IT 化」や「デジタル化」を進めつつ、本当の意味の「デジタル革命」はさらに先にあると田口委員が言われたとおり、簡単にできることではないと思う。

市の業務そのものの発想を変えるほどの変革が必要となり、市民も覚悟を持つ必要があると思う。高山市 DX 推進計画の実現に向けては、市全体を巻き込んでいく必要があると感じ、年齢を理由とせず、私自身も勉強していきたい。

市役所内でどのように計画を推進していくのか、高山市を将来に渡って持続可能なまちとしていくため、市民も心して、ともに取組んでいくという認識が必要である。

## 堀会長

コロナ禍に対する地域振興のための、さるぼぼコインをベースとした岐阜旅コインについては、スマートフォンのみとし、紙媒体は一切使わず運用している。初めはスマートフォンのみで良いのかといった意見もあったが、昨年のさるぼぼコインの実績では紙媒体は1%しか利用がなかったため、県と協議し、問題なくできると判断した。

流通額は1億円を超えており、半分以上は高山市内で使用されている。デジタルデータとして分野別の集計が可能であり、土産品で27%、飲食関係で25%、宿泊施設で25%など、分野別のデータがビッグデータとして蓄積され、瞬時に集計も可能である。

ある程度、思い切りも必要と感じているため、情報弱者を心配してスタートしないのではなく、スタートしながら対応を考えていくことも必要と捉える。

## 平野部長

多くの意見をいただいたことに感謝する。個々にコメントすると時間がかかるため、全体的な話として答えさせていただく。

市役所内部のDX推進が重要との意見を多くいただいた。DXの前に、デジタイゼーションやデジタルライゼーションといった段階もしっかりと進める必要があると考えている。

市民と一緒に進めるという視点が読み取りにくいといった意見があったが、行政のデジタル化は自分たちで進められるため表現し易いが、地域のデジタル化や官民連携といった部分は、どう取組みを進めれば良いか内部でも議論してきた。計画の終盤に記載しているが、大事な視点のため、これからしっかりと取組んでいきたい。

デジタルデバインド対策の考え方が良かったという意見をいただき、しっかり進めてほしいとの意見もあった。DXは省力化等に目がいきがちだが、情報弱者を取り残さず進めることを根底に組立てている。

市役所のZoom利用については、コロナ禍を踏まえ、Web会議が非常に増加している。庁内は勿論、国や県など外部との会議もほぼWebで行われる状態であり、月に何回か支所長も含む幹部会を開催しているが、基本的にはWeb会議とし、会議資料もペーパーレスとするなど、可能なことから進めている。

具体的な取組みが見えにくいといった意見もあったが、計画本編はこのような資料に基づき議論いただいたが、工程表（ロードマップ）や、事業費（実施計画）は、別途調整しており、具体化に向けてしっかり進めていきたい。

マイナンバーカードについては、国の第2弾となるポイント事業が始まるが、高山市の普及率は現在約41%であり、県内自治体では3番目と高い水準にある。国ではほぼ全ての国民が保有することを目指すと言ってみえるため、引続き、着実な取組みを進める。

思い切って進めることも必要といった意見もいただいた。表現は少し異なるかもしれないが、スモールスタートとの言葉を使い、可能なところから少しずつ進めていきたいと考えている。失敗を恐れず、決断して進めるといった視点も大事と考えている。

職員の意識改革、組織内の連携は非常に重要であるが、若手職員20名程に外部有識者も加わっていただき5回の議論を重ねて計画を取りまとめた。計画の推進は行政経営課だけではできないため、庁内連携により進めていくという視点は崩さないようにしたい。来年

度に向けては、コアメンバーを育てる研修等も進めるなかで、市役所の各所にメンバーを配属することで、周囲への波及拡大を目指したい。

計画全体の話としては、これまでの行政計画とは異なるイメージでまとめており、市民に理解いただくため、親しみやすい、柔らかい表現などを意識して作っている。本日いただいた意見も踏まえ、必要に応じて修正のうえ、決定及び公表を進める。

#### 西倉副市長

貴重な意見をいただき、感謝する。

先日、市長と小学校を訪問したが、各校には電子黒板が導入され、タブレット端末も完備されていた。電子黒板を使いながら、板書も併用しており、子ども達はタブレットを使って調べ物をしたり、意見交換を行う等していた。小学生たちがどのように考え、調べ、互いに意見を共有しながら学んでいるか知ることができ、子ども達がデジタルツールに順応していること、経費をどう使うと有効なのかといったことも認識を新たにしました。

個々の取組みの推進には、多大な経費が必要となる場合があり、各職場で取組もうとしても、上司が承認しないこともあるかもしれないが、全庁的に取組むという意識を共有しながら、スピード感を持ち、コストと効果を十分考慮しながら進めていく。

行政のみでなく、市民と一緒に進めるといった視点では、中山間地域の広いエリアで、少子高齢化と人口減少が進むなか、デジタル技術をどう活用するかということは、今後、ますます重要となると考える。

各まちづくり協議会において、どのような取組みができるのかなど話し合っていきたいし、観光客の多い地域性を踏まえた、高山らしいデジタル化を進めたいと考える。

高山らしい強みを活かすという視点も重要となるため、一律に進めるのではなく、可能な部分から、まず進めていくなかで、高山市が将来に渡って持続可能なまちとして存続できるような、取組みを推進していきたいため、今後も引き続き、力添えをいただきたい。

## 6. 報告事項

(1) 公共施設整備等官民連携（PPP）について （前田課長説明）

(2) 出資団体の見直しについて （前田課長説明）

#### 川上委員

出資団体は47団体あるとのことだが、設立にあたっての出資金等として、高山市の負担が終わってるものと、現在も市が関与する何らかの事業が続いている（場合によっては債務が過大となっている）ものの二つに分けて考えるべき。

出資額だけで収まる話ではないため、実態把握を進め、出資団体の内実をしっかりと精査する必要がある。

市町村合併以前に出資したが、処理できないまま現在に至っているものがほとんどである。設立時の経緯や行政が関与した意義、現状などを十分踏まえた上で、しっかりと検証を進めてもらいたい。

堀会長

そのように事務局でしっかり検証いただきたい。

市町村合併により引継いだ出資金等も数多く含まれているため、それらの経緯も踏まえて、検討いただきたい。

## 6. 閉会あいさつ

平野部長

DX 推進計画について、多くの意見をいただき、全てに対してコメントできなかったが、しっかり整理したうえで内部調整を行い、令和4年1月には決定するように考えている。

報告事項で挙げた官民連携による新たな施設整備（PPP）については、様々な課題も明らかになるなかで思うように進まない状況もあるが、庁内での議論等を進めていきたい。

出資団体の見直しについては、検証に必要となる情報を読取るための台帳を整備し、現在、見直し方針を調整しているため、委員の皆さまの意見をいただきながら、今後、とりまとめていきたい。

長時間に渡る議論に感謝申し上げ、以上で会議を閉じさせていただく。

会議終了：12時00分