

第 58 回豊岡市行財政改革委員会 発言要旨

開催日時 2023 年 5 月 12 日(金) 午後2時～午後4時
開催場所 豊岡市役所 本庁舎 3 階 庁議室
出席委員 石原委員長 田村副委員長 高橋委員 中谷委員 西村委員 三笠委員
参加職員 行政管理部長 総務部長 デジタルトランスフォーメーション推進部長
事務局: DX・行財政改革推進課長 DX・行財政改革推進課職員
傍聴人 8 名

《 報 告 》

事務局: 《資料説明》

委員: 前回、「面積などをもう少し考慮して」と言ったのは、類似団体で比較する場合、それぞれの自治体の行政事情というのは面積もある程度考慮しなければ比較しにくいからだ。もう少し分析するなら、消防やごみ収集などを広域行政で行っていることがあれば、その辺も入れてもいいのかもしれない。

委員: 資料には、予算規模や職員数、ラスパイレス指数などは入っているので、その他、支所の数などがあれば比較しやすいのではないかと。支所の数や予算規模が同じような自治体と比較すると、職員数が少なく人件費をかなり抑えている自治体もあると思うが、そこはなぜそうなっているのかなど、豊岡市に参考になることがあれば参考にすればいいのではないかと思う。

事務局: 比較項目を細かくしすぎると、類似団体がなくなってしまうと思う。外部委託や広域事務組合でやっていけば、その分人件費が減るのは当然であり、比較項目を細かくしすぎると比較としてはどうなのかと思っている。支所数の件は、支所の数が多いからその分職員数も多くていいというようなことは、別の議論になるのだろうと思っている。例えば、デジタル化を進めていき、A 支所に本庁の職員が常勤し本庁の仕事を行うということもやり方として可能であると思うので、そのようなことも考えていかなければならないと思っている。

委員長: この行財政改革委員会で、次の第5次行財政改革大綱を作ろうということで、人件費について委員の皆さんがどこまで合意できるかということが大事なので、次回の委員会で人件費の傾向について議論する形にしたいと思う。

委員: 類似団体の比較をしたとき、財政力指数や経常収支、ラスパイレスデータを見ると、豊岡市は財政力が一番低い。ラスパイレスいわゆる給与水準も実は低い。税収の比率も高くない。財政力指数が1を超えると交付税が入ってこない団体と

いうことになり、豊岡市の場合は0.39で全国平均よりかなり低い。そのため、税収は多くない。

委員長： 基本的に必要最小限のお金は地方交付税で賄えるが、自前の財源をどれだけ持っているかというのが財政力指数であり、豊岡市はこれが決定的に弱い。予算は交付税で成り立ってはいるが、税収が非常に少ない。そういう構造の中で、人件費の割合が多く見えるということなどをどう分析して行財政改革に活かしていくかということだ。行政は、税収や国の補助などを利用して面積や人口に応じたサービスを提供する構造になっているが、その中でどのように行財政改革の方向性をこの委員会でもとめるということかなと思っている。

《議事》

(1) 第5次行財政改革のめざす姿・取組みの柱について

事務局： 《資料説明》

事務局： 市役所のめざす姿「多様性を活かし、市民のための持続可能なまちづくりができる市役所」について、当局側で再度検討してみる中で、この地域が何を目指そうとしているのか、そのために市役所は何をするのかというような、まち全体の話や整合性がこの表現だとよくわからないのではないかということになった。地域のめざす姿については、平素から市長が話している「豊岡で暮らしてよかったと市民が実感できるまち」とし、それに向けた市役所のめざす姿を「限られた資源で、可能な限り多様な公共サービスを提供している」とし、サブタイトルとして「小さくて大きな市役所」とするのがいいのではないかと考えた。「多様性を活かし、市民のための持続可能なまちづくりができる市役所になっている」というニュアンスを活かしつつ、もう少し、行革らしくシャープにはどうかということ、形容詞や修飾語を入れてみた。そして、このめざす姿を実現するためにどういうことが必要かということをお01～05に記載している。

委員長： 行財政改革の大綱なので、豊岡市役所が何をすることがポイントである。市役所は何のために行財政改革を行うかという問題から入るにあたり、まず、地域のめざす姿をもってきている。これを踏まえ、市役所のめざす姿がある。キーワードは「多様性」、「資本」、「市民本位の公共サービスを提供している」である。「行政サービス」ではなく「公共サービス」としているのは、役所が市民の皆さんと連携して官民でやっていくというようなトータルの意味も含めている。これを実現するために、5本柱を建てている。今の時代を踏まえ、「デジタル社会を前提とした行政組織になる」というのは外せないと思っているが、順番は末尾に置いている。1番目は豊岡のまちづくりで、市役所が中心となって住民の皆さんも共同参画するということである。これまでの行財政改革は、事業の費用対効果ばかりを考え、市民の参画をやや軽視していて、結局、何も役に立たない何かを提供してい

たのではないかということで、積極的な市民とのかかわりを冒頭に持ってきている。2番目は、「多様性」である。様々な市民の力があるので、公共サービスが多様な人たちによって創造(コ・プロダクション)されている、いわゆる共同生産、一緒に作っていくということである。そのような公共サービスを市民一般、豊岡市の関係者全員で提供していくことになるが、何を提供していくかについて、市民のニーズが理解され、尊重されたうえで、提供された公共サービスに市民が満足しているということである。ここには経済性や効率性、有効性の議論を入れることになる。これらを実現するときの方法論として、5番目にデジタルを入れている。それに加え、様々な地域資本を入れている。これは、豊岡市民の皆さんが持っておられる様々な関係ネットワークや観光などの文化資本、コウノトリなどの自然資本など、この地域にある様々な地域資本を効果的に活用し、豊岡で暮らしてよかったと市民の方が実感できるような、市民本位のサービスを提供するというようなイメージで構築してはどうかということで作っている。皆さんのご意見を聞きながら修正していきたいと思っている。

委員長： この5本の柱を実現するために、具体的な方向性を示す小柱みたいなものを書きたいと思っている。細かい部分については事務局側に任せるとして、委員会ではそのアイデア出しを議論していきたいと思う。

委員： 最初は「資本」という言葉が気になったが、色々調べると、今は「資源」ではなく「資本」とい言葉を使うということがわかった。一通り見た感じでは、いいのではないかと思う。

委員： 「資本」という言葉については、「人的資本」などとよく使われているが、そこを大事にするイメージや持続的に重要視されていくというメッセージも出ており、いいのではないかと思う。気になったのは、市役所のめぎす姿から公共サービスを提供しているというのがあり、そして行政組織になっているということが、サービスを提供していることにつながるまでに距離感があるように感じた。また、デジタル社会を前提とすることで格差が生まれてしまう部分もあると思うので、あくまでもデジタルは、めぎす姿を実現していくための手段であるというような訴え方ができないものかと思っている。例えば、いろいろな人を集めようとするのにデジタルを使うとか、公共サービスを共創するためにはデジタルを使うことで実現できるというようなことをうまく表現できればいいのではないかと思う。

委員： デジタルは、目的というよりは手段として効果的なツールであるので、そこをうまく利用していくべき。

委員長： 例えば、デジタル弱者に対しての配慮やデジタルのメリットを効果的に利用するような意図のことを入れて修正していければいいと思う。

委員： 地域のめぎす姿は「豊岡で暮らしてよかったと市民が実感できるまち」とあるが、市民はもちろんのこと、「だれでも」住んでみてよかったというのもいいのではないかと思った。市役所のめぎす姿のところは、「限られた資本」というよりは、

「多様性を活かし、限られた資本で」というように、「多様性」という言葉を入れたほうがいいのではないかと思った。また、もし可能であれば、これらの5本柱のそれぞれにSDGsの関連付けができればいいのではないかと思う。

委員長：豊岡市はSDGsの宣言か何かを出しているのか？

事務局：出していない。

委員長：SDGsを関連付けるとするのは大事なことだと思う。

事務局：地域のめざす姿のフレーズは、市長が言っていることをそのまま入れている。

例えば、将来移住してくる人や生まれてくる人も市民となるが、このように文字にすると、今住んでいる人しか意識していないという誤解を招くのではないかと事務局内部でも議論はあるが、そのままにしている。

委員長：学者の世界であれば「ステークホルダー」という言葉で片づけてしまうところだが、行財政改革なので、そのリーダーである市長の言葉であるというのは斟酌しつつ、何かいいアイデアはないか。

委員：「暮らしてよかった」というのは、暮らしたことがなければ言えないので、「これから暮らしたい」など、未来に向けての気持ちは汲み取らなくていいのかと、少し気になる所だ。市民ではない人が、来たい、関わりたいと思えるような気持ちを汲み取ると、もっと広い感じで「みんなが実感できる」とかはどうか。

委員長：「市民が」というところと「暮らして」というところの関連がこれでいいのかというところはもう少し議論するというところでよろしいか。

委員長：「限られた資源・資本と多様性を活かし」ではなく、「多様性と限られた資本を活かし」に直してもいいかと思うがどうか。

委員：市民本位の公共サービスのところで、「本位」というと、自分本位とか、あまりいいことに使わないような感じがしたが、ネットなどを見ると、最近ではこういう風に使われているようなのでこれでいいように思う。

委員長：委員の指摘はそのとおりで、私からすると古い表現だ。例えば、ボランティアは、公共サービスを受ける人ではなく提供する人だが、お金をもらえるわけでもなく、賞賛を期待しているわけでもないが、満足感は持たれている。そういう価値が生まれているので、公共サービスの在り方というのは、受益者とか慰労者としてだけの市民に議論を集約するというのは、学者の世界では古い話である。協働も参画もそういうことで、個人だけではなく社会という考え方もある。そうすると、市民だけではない。それを新しい言葉を使って人に伝わらなければ意味がないので、難しいところでもある。「市民本位」という言葉は悪い言葉ではないが、古い表現なので、その古い時代に合わせて大綱を作るのか、もう少し時代を進めるのかというのは問題としてある。

委員：例えば、「住民主体の」ではどうか。

委員長：住民のことを大切にすることであれば、「住民主体」よりは「市民本位」のほうがいいと思う。「住民主体」という表現は、行政も市民も住民も、積極的に

地域づくり・まちづくりに参加していくという意味で主体というのは新しい。

委員：市役所のめざす姿なので、職員がこれを見て「そうだな」と納得できる表現にできたらいいと思う。

事務局：ここは、役所の論理ではなく、お客様視点でということで「市民本位」としている。例えば、「市民の視点に立って」のようなイメージで。行政もいろいろなサービスと連携してきているが、利用者側からきちんと見直し、サービスを改善しないといけないというようなニュアンスである。

委員長：マーケティングでいう消費者視点が行政に入ってきたのが20年以上前のニュー・パブリック・マネジメントであり、住民を顧客に仕立てたことが失敗であったという反省がある。公共サービス、豊岡のまちづくりで満足感を得るというのは、サービスの利用者や消費者である住民だけではない。ボランティアもやりがいをもってかかわっているし、過度に利用者や消費者の満足度や便益性に傾注しすぎるのは、かえって矮小化するのではないかという議論もある。公共サービスというのは利用者だけがサービスを受けているのではないということに気が付かなければ、「公務員ちゃんとやれよ」という理論で終止してしまう。市民の側も、自分たちが議論して決めてサービスすることで、納得でき、満足感もあり、みんなで一つの方向性を出したという達成感が地域に残る。

委員長：いろいろとご指摘いただいたので、次回までに修正を図る。それでは、とりあえずこのような形でということで、その下の小柱の議論をしていきたい。あわせて、SDGsとの関連性をどう整理するかなどの議論も進めていきたい。

委員長：この5本柱については、大筋でご了解いただいたということで、この柱に対して、小柱的なものを01から05までそれぞれ3本程度建てるということにしていきたいと思う。この小柱の提案は6人で分担していこうと思う。

委員長：小柱のレベル感を合わせておきたい。大綱策定の委員会なので、個別具体的な行革プランは事務局側で作成することになるが、その行革プラン大綱を策定する際の方向性がこの小柱ということになろうかと思う。そのレベル感でお願いしたい。例えば、語尾も「～いる」と合わせることで読みやすくなるといったこともすり合わせておければと思っている。

委員：この1から5の柱に対する現在の課題感みたいなものがわかれば、それを解消していくためのもの、アイデアが出しやすいのではないかと思う。

事務局：01から言うと、公共サービスは市役所が提供しているものだとすることを前提としているところがあり、職員にも無意識のうちに根付いてしまっているところがある。02は、市民のニーズをどう把握していくかということが問題で、若い人の意見も市政に活かしたいということは言っているが、難しい状況である。

委員長：公聴やニーズの把握というのは難しい問題だ。行政は、イコアリティ(equality 平等性)の議論をしがちだが、行政が配慮しなければならないのは、エクイティ(equity 公平性)の方である。同じサービスをすべての人に均等に渡

すのではなく、それぞれの経験やニーズや期待などに応じて公平に対応するというのが行政のめざすべき姿でもある。どう対応するかということを組織の中できちんと決めておくというのは重要なことだ。たくさんの人に参加してもらい、まんべんなく意見を伺う仕組みを作るということは 02 の基本的な問題であり、行政改革の一番の核心でもある。

事務局：市民の意見については、市への問い合わせや意見などを「私の提案」ということで直接市長に届けられるようなことを始めている。提案の中身によっては、政策に反映させていこうと考えている。

委員長：市民と行政ではお互いの価値観が違うし、その着地点は難しいが、そこはクリアしていかなければならないところでもある。

事務局：03 では、「納得」という言葉を事務局として議論していた。提供されるサービスについては、「あれもこれも」という時代から「あれかこれか」になったときに選択されないサービスが出てくるが、それがまさに「市民の納得」ということになってくると思っている。04 の元々の議論は、市役所の限られた資源、経営資源ということで市役所のヒト・モノ・カネの話であったが、そうではなく、限られた資本であるからこそ地域にある様々な資本を活用すべきではないかということをお話している。05 は、上の 4 つを実現するためにデジタルを活用しようということもあるが、一方で、時代遅れの市役所をきちんとアップデートしようというニュアンスも込めている。これは、デジタルというツールだけではなく、気持ちや物事の捉え方・考え方なども含めてということだ。

事務局：SDGs に関しては、市長が少し意識をするようになっていて、議会でも質問が出てきたりして、市役所の中でも意識するようになってきている。

委員長：SDGs で大事なものは、みんなで取り組むということで、当然、市民や外部の方も含めた参画が必要となる。それを求めるという意味で、例えば、この小柱は SDGs の何番で、これを達成するとき何%という書き方をしたらどうかというアイデアもある。何%が問題なのではなく、みんなでやるということを訴えたいということで、そういう SDGs の位置づけ方というものもあるかなと思う。それはやはり、多様性を活かすということかなと思う。

事務局：SDGs という看板は立てていないが、豊岡市は SDGs については国内で先端を走っていると思っているし、多くの有識者の方がそのように言われている。コウノトリの野生復帰、ジェンダーギャップ解消、多様性、深さを持った演劇のまちづくりなど、かなり強いコンテンツは持っているのだから、看板を付けていないだけというふうにご理解いただければ。

委員長：SDGs となると、例えば、小柱で SDGs に関連付けていくとするなら、地域のめざす姿の中に「持続可能」とか「サステナブル」とかを入れないとうまく説明できない気がする。その辺は、市役所のトップ対応で方向性を決めてもらいたい。持続可能性にもう少し積極的な意味を付加しようとするときに、「サステナビリティ

ィ」というのは一体何なのか、どう答えを出すのかということである。今回は大綱なので、豊岡のめざす姿のところにサステナビリティ的なものが入ってきたらいいのではないかと思う。

委員長： 市役所の皆さんや豊岡の皆さんに「持続可能」という言葉を突然ぶつけたら、皆さん理解していただけるのだろうか。

委員： SDGs に関しては、今までもやってきたこともあるので、わかる方はわかると思うが、全くわからないとか関心がない人のほうがまだ多いとは思う。

委員長： 単に続けるということだけではないということきちんと説明して、職員の皆さんに関わってもらえるようなものになればいいと思う。

事務局： 委員のご指摘にもあったが、市役所職員に対するメッセージでもある。住民本位のところの議論でもあったが、このままでは市役所はつぶれてしまうという意識と、描く未来、今の市役所の立ち位置、意識との差がすごく大きいところがあり、市民向けのメッセージでもあるが、市役所の職員にも向けているところもある。

委員長： 行政は官僚制で、政令市では、局長・部長・次長・課長・室長・主幹・主査・主任・主事・主事補などたくさんおり、一つ一つ決裁をとっていく。デジタル社会になったので、デジタルで署名できたりするようになってきているが、たくさん決裁を回すというのは減っていない。ただ、ハンコを押すということを省略しようという程度の行革はできてきている。しかし、若い職員の皆さんは、そういうところにギャップを感じていて、都市部の自治体や霞が関では離職率が非常に高い。自分が想像していた仕事をやらせてもらえないというジレンマが起こっている。小さい組織で比較的早い段階から、小さなミッションでもいいので任せて、達成感を得られるような組織作りをしていくことが、豊岡市役所で若い人材を確保することにもつながるし、それが重要なことである。休みやお金も重要なことだが、本質的には仕事のやりがいである。毎日仕事に行っても、面白くないと思っていたら何も変わらない。少々給料が安くても、何か人の役に立っているということが感じられるとか、やりたいことができるとか、そんなふうになれば U ターンも増えるだろう。誰に権限を与えて何をしてもらおうかなど、工夫をしていく方向で考えていくといいのではないかと思う。

委員： 自治体で若い人が辞めていくのは、やりがいが感じられないというのはあるのではないか。昔は、それなりに少しはやりがいがあると思われていたが、今はそれすらない。しかも、皆さんが思うほど待遇も良くない。確かに一部、良いところに天下りする人もいるが、それはごく一部の人で特別だ。

委員長： 若い人からすると、役所の古い体質が嫌なのだろう。最初のうちは我慢しているが、数年たってくるとある程度のことかわかってきて、自分の考えていることの妥当性や正当性が通用しないというところで、実力のある人は辞めていく。残っている人はそうでない人。やはり、部下の話聞いて、自由にやらせてあげて、

失敗してもいいという寛容な組織を作っていないといけない。人それぞれ価値観が違うのだから、特定の強い価値観を持っている人が一方的に押し付けるようなことでは組織は回らない。寛容な組織を作るうえで重要なのは、共通の趣味とか話題とかそういうコミュニケーションかもしれない。

委員： コミュニケーションやめざす姿のようなものがないことで、企業でも若手がどんどん辞めていく。何のためにこの仕事をやるのか、誰とやるのか、その先に何があるのかということを見せてあげないと、義務教育でそのような考え方が大事だとされてきている世代の人たちには伝わらない。デジタルでも、会社のパソコンの方が古くて整っておらず、がっかりするというようなこともある。何のために自分が存在するのか、何のために通勤するのかということが理解できないと辞めてしまう。今、若い戦力が貴重になっており、取り合いになっていると実感している。

委員長： 評価と妥当性でいうと、360度評価というのはデメリットも多いが、そういう目で部下が見ているということ意識する上司にならないといけないということなのかなと思う。

委員： 職員がこういうことをちゃんと理解しているのかというところで、自分と同じ職場にいる人たちが、豊岡をこれからどうしていくか、こんなまちになればいいという思いや理想も知らずに、毎日仕事をしているような気がする。仲間として、豊岡のまちをどうしていくか意見を出し合える場や機会を作っていく必要があるのではないかなと思う。

事務局： 豊岡市では、キャリアデザイン・アクションプランを定めている。昨年までは、年2回、管理職と部下とでキャリアサポート面談を行った。今後のキャリアについての相談や目指すところなどの話も受けながら、所属部署の目標などを共有するという場にしている。今年度から後期プランになり、業績目標をしっかりと持ち上司と共有していこうと定めている。普段から、上司と部下、若手職員と色々な話をする機会や場が設けていけばいいと思っている。

事務局： 「市役所のめざす姿」というのは、職員がそこを見て、何をどうしていくかを認識し実行していくというものになればいいと思っている。立ち返るところはここなのだというふうになってほしい。それぞれ自分たちが行っている業務が、これを実現するために役に立っているのかどうかということを自分ごと化できればさらにいいし、そうしていくべきだろうと思っている。

委員長： 上司との面談は大事なことで、約束したことを達成するかしないかということが重要ではあるが、そういうインセンティブを行政側は作れない。そういう状況の中でキャリアの相談を高めていくにはどうすればいいのだろうか。

委員： 今の時代、離職理由が金銭的なことである人はあまりなく、逆に、給料が高から就職するという人もそんなにいない。市役所の新人研修を見ていると、豊岡市をよくしたいと思って入庁している人ばかりなので、当初、自分がやりたいと

思っていたことに対して今の仕事はどうつながっていくのかということを書いてあげるのが大事なことだと思う。

事務局： 若手職員に、「何が市役所の DX を阻んでいるか」という質問をしたら、ほとんどが「上司」という回答であった。

委員長： もし本当に、上司が阻害要因なのであれば、組織全体を見直した方がいい。上司の数を減らした方がいい。

委員： 最近の自治体では、チャレンジ試験のようなことをやっている。アイデアの提案などをするというものだが、実際入ってみると、提案したこともできずにギャップを感じているのではないかという気がしている。そのような採用が増えているのであれば、どんどんチャレンジさせるような組織に変えていかないといけない。若い人は、雑であってもアイデアを出そうとしている。そういうアイデアが、早い段階で活かせてやらせてもらえるような場が必要だと思う。