

## 第 61 回豊岡市行財政改革委員会 発言要旨

開催日時 2023 年 8 月 17 日(木) 午後1時30分～午後3時30分  
開催場所 豊岡市役所 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 1 名

---

### 《議 事》

#### 第5次行財政改革大綱(案)について

委員長: 本日は、第5次行財政改革大綱案について市長へ答申を行うこととなる。事前に配布した資料について、内容の最終確認を行い、皆さんのご意見をいただき、必要であれば修正を行い、3時に市長室で答申書をお渡しするという流れで進めていきたい。

委員長: これまでの委員会で議論してきた内容をまとめ、「答申」として作成している。本文だが、まず、第5次行財政改革大綱の趣旨ということで、なぜこれを作るのかということを書いている。これまでの行財政改革の後付けで、成功もしているが課題もあるということ。次に、豊岡市における行財政改革の問題点ということで、コスト・財源の圧縮・縮小に焦点が当てられていたが、そのみならず、広範な市民の皆さんからの意見を反映するということが大きな課題であるということ。そのために、新しい行財政改革大綱ではこの視点に着目した発想の転換を求めるという記述にしている。

次に、社会情勢の変化への対応も忘れてはならないということで、1つ目の人口減少のところの記述であるが、最初に、「豊岡市の人口は 2000 年以降減少し続けている」とあるが、このところは様々な視点から誤解を与えかねないこともあり、「2000 年以降」という文言を削除し、「豊岡市の人口は減少し続けている」とする。

市財政の現状は、日本国内多くの自治体でも同じように深刻な問題となってきたおり、それを踏まえようということである。中段にある「平均で年約 47 億円」のところの数字は、四捨五入等の関係もあり精査して、「46 億円」に修正する。

その他社会情勢の変化ということで、デジタルの問題、ワークライフバランスの問題、ジェンダーギャップ解消の問題といったことが豊岡市においても社会問題

となっているため、これを踏まえた行政サービスの提供や市民と連携した公共サービスのあり方を斟酌すべきということを書いている。

(4)は、第5次行財政改革大綱の基本的な考え方ということで、(1)から(3)までを踏まえた行財政改革が求められているということで、多様な市民に参画していただき、市民の参画を得たサービスデザインを実践しながら行財政改革を推し進めていくべきであるということを書いている。

2では、実際にどのようにしてこの第5次行革を進めるべきかということについて、どのような姿をめざし何を柱にして実現するための取組みを行うかということを整理している。多様な市民の皆さんの願いや思いを実現し、皆がそれを尊重し協働することができるよう、それを支えるような公共サービスを考えていかなければならないという前置きをして、そのあと、委員の皆さんにご議論いただいた5本柱とその柱の下につながる小柱を置き整理している。

3の取組期間は、こういう厳しい時期でもあるので、可及的速やかに実行に移すというスタンスから、2024年から5年間で集中的に取り組むことが望ましいとしている。

4の重点項目は、(1)から(5)まででそれぞれ例示しているが、これらの主な取組みが小柱に関連付けられていくというのが本来の姿であると思うが、個別具体的な重点項目の関連付けについては市役所の皆さんのミッションということで、ここでは必要項目を例示列挙する形でリストアップしている。(1)は第5次行革の1丁目1番地となるだろうが、デジタル化とDXの問題、(2)は組織・人員体制の最適化で、これは古くて新しく重要な問題である。(3)は財政収支の均衡ということで、ここの主な取組みの一番上は、原案は包括予算だけだったが、メリットシステムを追記した。市職員の立場からすると、包括予算は上から与えられるシステムとなるが、メリットシステムは自分たちで作り上げるので主体性がより高まる。(4)は人材の問題であるが、重点項目ということで個別具体的な事例は挙げていない。

行革は、5年間かけてひと通り進めるのではなく、毎年毎年のロールフォワードで見直しを行うというヒューリスティックな考え方を取るべきではないかということで、(5)の点検・評価も重点項目の中に組み込んでいるというのが特徴的な箇所である。

5の推進方法は、強調しているのは部局長のリーダーシップと部下への動機づけである。これが実は、第5次行財政改革を実現させる際の非常に重要な部分でもある。これは非常に大きな特徴でもある。

委員：確認だが、「(2)豊岡市における行財政改革運営の問題点」のところの下から2行目の「市職員の奮闘にもかかわらず」という表現があるが、「奮闘」という言葉がいいのかどうかというところである。

委員長：どう直すのが良いか。

委員：「奮闘」よりも「取組み」ぐらいの方がいいように思う。

委員長：ここは私が「奮闘」に直したが、「取組み」の方がいいと思う。直す前の文章は、市職員がいくら一生懸命やってもろくでもない行政サービスをやっていれぼろくなものしか伝わらないというニュアンスが強かったために直しただけだが、「取組み」にしたいと思う。

委員：「③その他社会状況の変化」のところで、「ワークライフバランス」「ジェンダーギャップ」とあるが、「・」は入れなくていいのか。確認まで。

委員長：学術的に言うと、英語の表記で単語が分かれるときには「・」を入れるのがセオリーだが、ただ、日本語としてすでに定着している文言については、「・」は削除するというのが一般的だ。では、「ワークライフバランス」と「ジェンダーギャップ」はどうか。

委員：「ジェンダーギャップ」は部署名にもなっていて、「・」は入れていないと思うので、それに合わせた方がいいと思う。「ワークライフバランス」も「・」を入れずに一つの単語として定着している感じがするがどうか。

委員長：どちらもすでに言葉として定着しているということで「・」は入れないこととする。

委員：取組みの柱の「(2)多様な市民の思い・願いが尊重されている」の下の文章の3行目の「誰もに」というところは、「誰もが」の方がいいように思うがどうか。

委員長：「誰もが」の方がいいので修正する。

委員：「2 第5次行財政改革で目明日姿・取組みの柱」のところの下から2行目の「市民がおられ」という言葉遣いが気になる。「多様な思い・願いを持つ市民がいる豊岡市には」とした方がいいように思うがどうか。

委員長：ご指摘のとおり、「多様な思い・願いを持つ市民がいる豊岡市には」に修正する。

委員：取組みの柱の「(2)多様な市民の思い・願いが尊重されている」のところの「折り合いをつけながら」という言葉も引っかかる。それに代わるいい言葉が見つからないのだが。そのあとの「誰もが」は、「誰にとっても」でもいいのかなと思ったがどうか。

委員長：後段の「誰もが」と「誰にとっても」はどちらがいいか。「誰にとっても」の方がいいように思うがどうか。

委員：「誰にとっても」の方がいいと思う。

委員長：それでは、折り合いがついたので「誰にとっても」にさせていただきます。では、この「折り合いをつけながら」の方はどうするのがいいだろうか。

委員：私が普段あまり使わない言葉なので引っかかったが、皆さんが違和感なければ、別にこのままでいいと思う。

委員長：私も実は、「折り合いをつける」は引っかかったが、言い換える言葉が思いつかないのでこのままにした。何かいい言葉があれば。

事務局：豊岡市役所ではこの言葉は結構使っている。

委員：市役所で使っている言葉ならこのままでいい。地域の実情に応じてということ  
でいいと思う。

委員：取組みの柱の(5)の下の文章の末尾が、ここだけ「～めざしている」になって  
いる。(1)から(4)は「～が求められる」となっているのでそろえた方がいいので  
はないかと思うがどうか。市役所のことなので敢えて(5)だけ表現を変えている  
のか。

委員長：ここは単純ミスで、そろえた方がいいので、「～求められる」に修正する。

委員：取組みの柱の(3)の下の文章で、「豊岡市には…」から始まっているが、途中  
は「豊岡の資本」となっている。この書き分けには何か意図があったのか。なけれ  
ば、「豊岡市」と「豊岡」どちらかに統一した方がいいように思うがどうか。

委員長：「豊岡」に合わせる方がいいと思うので、最初のところの「市」を取ることにす  
る。

委員：「3 取組期間」のところで、この見出しには「取組」と送り仮名がなく、下の文章  
は「取組み」と送り仮名がある。この使い分けはどういうことか。

事務局：行政の用語では、後ろに漢字が続くと送り仮名をつけない。名詞のときは「取  
組み」と書いて、動詞のときは「取り組み」となる。

委員：重点項目の(2)組織・人員体制の最適化のところの主な取組みに、「職員数の  
最適化」と「組織・機構の継続的な見直し」と「部局ごとの自律的経営体制の構築」  
が挙げられているが、この順番が少し気になるところだ。この並びだと、関係性が  
つかめないように思う。「継続的な見直し」という表現も引っかかる。スリムでコ  
ンパクトな市役所を目指すということを指しているのであれば、「スリム化」とか  
「改善」といった表現の方がいいように思う。

委員長：この順番は、役所の正直さが出ている。順番から言うと、全く反対だと思うの  
で、変えることとする。「継続的な見直し」という表現のところはどうか。

事務局：ニュアンス的には、スリム・コンパクトを目指しつつも、社会情勢の変化によっ  
て柔軟に組織を変えていきますということを入れたくてこの表現にした。

委員：それなら、「社会情勢の変化に即した」というような言葉をつけてはどうか。何  
に対して見直ししていくということがあったほうが分かりやすいと思う。

委員長：それでは、文言は「組織・機構の社会情勢に即した継続的な見直し」に修正す  
る。並びはどうするか。職員の皆さんがこれを見たときに、いきなり職員数の最適  
化があるよりも、下の方にある方がいいと思うので、1つ目と3つ目を入れ替えて、  
順番をひっくり返すことにする。

委員：(4)人材の確保・育成・活躍推進の主な取組みの一番下の「職員研修の充実」  
ところは、研修をやるというように施策を決めなくてもいいのではないかと。例えば、  
「職員の学ぶ機会の提供」など、もう少し広い言葉で職員が学ぶことを応援する  
というようなことを含めた文言に置き換えられるといいのではないかとと思う。

委員長：これは、「リスキリング」とはまた違うのか。

委員：リスキリングもその中の一つだと思うが、リスキリングは技術を持っていて学ぶということなので、そもそもから学ぶ機会を提供するみたいなことがあってもいいのではないかと思う。

委員長：では、リスキリングではなく、「職員が継続的に学ぶ機会の提供」でいいか？

委員：活躍推進なので、「職員の継続的な成長支援」みたいな書き方でもいいかもしれない。

事務局：そちらの方がいいと思う。

委員：数字に基づいて厳しく点検・評価をするべきだと思っているが、大綱ではそういうことまで書けないのか。

委員長：書けばいいと思うので、(5)点検・評価のところに、もっと強めに書いてもいい。

委員：持続可能な行政運営をしていくには相当厳しいということも書いてある中で、やはり、点検・評価というのは大事なことだと思うので、厳しく、数字に基づいて、成果をきちんと図るべきだと思う。

委員長：そうすると、(5)点検・評価のところの2行目の「市民の視点で」の後ろに、「厳格な数値に基づく点検・評価の仕組みを作る必要がある。」ということを入れることにする。

委員：重点項目の(3)の主な取組みの一番下に「民間委託の推進」があるが、今までの流れからすると、この項目はここでいいと思うが、取組みの柱の(1)に「公共サービスが多様な人たちによって創造されている」として、民間委託や指定管理の推進については、役所側からすると財政的な歳出削減の一つになるかもしれないが、携わっている人たちからすると、行政サービスを担う人たちなので、組織・人員体制を最適化するためにはこういうことも必要ということで、重点項目の(2)の方に入れてもいいのではないかと思う。普通に考えれば(3)でいいのだろうが、これまで議論してきた中で、一歩進んだ形にしていくとするなら、(2)でもいいのかなと思う。

委員長：今ご意見いただいた、重点項目(3)の民間委託と指定管理の推進については、(2)に入れてもいいのではないかとということだが、形式的にみると、(2)の主な取組みの数は3つで、(3)は4つなので、(3)から(2)へ1つあげても違和感はない。例えば提案だが、「民間委託と指定管理の推進」という言葉よりも、括弧書きの「民間活力の導入」という言葉でもって(2)に入れると、豊岡市の多様なものを活用するというニュアンスが伝わるのではないかと思うがどうか。

委員：「民間活力の導入」で(2)に入れるのがいいと思う。

委員長：行政サービスを委託や民間に広げるだけではなくて、行政以外の皆さんがやる広い意味での公共サービスというものをもっともっと活性化させていき、行政サービスとの連携を図っていくということだと思うので、(2)に「民間活力の導入」があれば、豊岡市の行革を進めていくうえで、いい意味での圧力にもなると思う。

委員長： すごくいい大綱になった。こんなことを書いているものはない。

委員長： 今日のご意見を受けて最終修正をし、3時に答申を行う。

15:00～ 　《答申》