

## 第 62 回豊岡市行財政改革委員会 発言要旨

開催日時 2024 年 11 月 1 日(金) 午後 3 時～午後 4 時30分  
開催場所 豊岡市役所 3 階 会議室 3-3  
出席委員 石原委員(委員長) 田村委員(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 市長公室長  
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 2 名

---

### 1.第 4 次行財政改革大綱に基づく取組みの主な成果(報告) (資料1による)

- ・幼児教育・保育施設の統合 1 億 872 万 1,000 円の削減
- ・ふるさと納税の推進 5 億 9,180 万 8,000 円の増収
- ・玄武洞公園の有料化 4,852 万 9,000 円の増収
- ・学校給食調理業務等の民間委託 4,188 万円の削減
- ・公用車の保有台数適正化 531 万 4,000 円の削減
- ・事務決裁規程の改正 執行権限の委譲等
- ・全体の効果額 8 億4, 632万 7,000 円となり、目標であった 4 億円を上回った。

### 2.質疑応答

- ・ふるさと納税や玄武洞公園の入場者数について  
委員: ふるさと納税はインターネットが多いのか。  
事務局: インターネットが多い。ふるさと納税の総額から、第4次行革開始前の納税額として 1 億 5000 万円を控除し、概算経費(50%)を控除した額を効果額としている。  
委員: 2023 年度のふるさと納税総額は? 玄武洞公園の入場者数は有料になる前後でどれくらい増減した?  
事務局: 2023 年度のふるさと納税額は13億 3,000 万円ほど。玄武洞公園の入場者数、総数は無料時より減っているが、見込みの中で納まっており、順調だと考える。
- ・幼児教育・保育施設の統合について  
委員: こども園の閉鎖・統合で待機児童が出るなど悪影響はあるのか。  
事務局: 閉鎖・統合による待機児童は聞いていない。子どもの減少に合わせて統合している。クオリティが下がっていることはない。  
委員: 保育園の閉鎖による通園距離の延長についても問題は出ていないのか。

事務局： 通園距離は伸びるが、よりたくさんの子どもたちが一緒に過ごす方が良いという観点もある。

委員： 保育・幼稚園児の減少動向、隠れ待機児童問題などの情報や、子どもの福祉・教育における大きな悪影響が出ていないかのエビデンスを集める。

・市役所職員の配置や意識について

委員： 多様化する市役所の仕事で生産性を上げようとしても問題が次々出てくるし、対応に追われる。担当者が1から全部をしないといけない属人化の構図が多く、誰かに聞く、きちんとした引継ぎができるなど情報共有の部分をDX化できると良いのでは。

財政収支の均衡については効果額で確認する方向で良いと思う。だが、物価の上昇もあり、予算編成にしても今までの考え方では成果につながらないのでは。何かを削減しなければ新しいことはできない時代。

委員： 専門職を技能労務や保育だけでなく、一般事務職現場などに拡大を検討できないか。

お金がなくなってきた組織ではエンパワーメントが必須。一人ひとりの知見や知識など潜在力を上手く活用する枠組みの構築が必要。

事務局： 今後、少数精鋭になり、職員個々の力を発揮してもらいたい。一般論として、希望しない人事異動に対する本人のモチベーションの維持はどのように考えればよいのか。

委員： 民間企業でも会社がやってほしい業務と本人のやりたい業務が一致するケースは少ない。自身の担当業務が自分にとってどのような意味があるのか、中間管理職が意味づけして伝えられるようになることが重要。この部分は人手で補い、モチベーションをあげていく必要がある。そういう時代になっている。

若い世代が永遠に同じ組織にいるつもりで働くことはほぼない。キャリアは自分自身で考えていくというマインドセットの変化と、どこも人が足りないという雇用環境の変化により、働き手の流動性が高くなっている。意味づけをして組織に残ってもらえるようにしていかないと。安心して何十年も働いてくれるという労働市場ではなくなってきた。

委員： 中間管理職に求められる役割が増えている。それができないなら中間管理職をなくして組織をフラットにするのが良い。職員数も相当減る。

転職してしまう理由は、仕事に対する愛着、やりがい。金銭的なところはもちろんあるだろうが、市としてもどうすれば長く働いてもらえるかを考えていることを示さないといけない。

自分の仕事の意味も考えずに仕事していることがあるが、意味が分かればやりがいを感じ、もっとチャレンジしようとなる。

委員： 職場、個人、組織体によって段階が違うので、一律で研修や教育をするの

が難しくなっている。会話やアンケートから聞き取って、できる限り定量化しながらいい方法を考え続ける必要がある。

### 3.第5次行財政改革大綱の成果指標と2024年度の事業説明(資料2,3による)

- ・行政手続のデジタル化や組織・人員体制の最適化などを重点項目とする。
- ・DX や働きがいある職場環境の目指すべき姿とその進捗状況について。
- ・中長期的な視点での市の財政状況や職員の流動性の確保について。

### 4.第5次行財政改革の進め方についての委員からの意見

#### ・職員の働き方改革について

委員：表彰基準の達成は、定量で測定できるものに絞るという方向性で良いと思う。豊岡市役所では、職員の意識調査を経年で見られており、KPI の設定や、後期アクションプランとの紐付け等をすでにされておられる。働きがい・働きやすさに関して、経年の数字がたまってきているのではないか。その中で確実に上がっているものなどをモニタリングしていくのも良い。

事務局：働きがい・働きやすさは、5年分くらいのデータがあるはず。経年でモニタリングをしていく。現時点のネックは表彰の必須項目にしている長時間労働と有給取得。今日、部長級以上の職員に改善の働きかけをしたところ。

委員：1人当たりの平均の時間外が何時間なのか、年次有給を5日以上取れている人が何%なのか、人事の中でも KPI を設定していこうという話があった。まさにその集大成としてワークイノベーション表彰基準につながってくると思う。そこが連動できるととても良いと感じた。

委員：残業時間だけでなく、通常の勤務時間と残業時間にそれぞれどんな仕事で何分やっているか、例えば30分ごとぐらいでサンプル的に把握し、トータルで労働時間が増えるのかを調べてみる。本末転倒にならないように、労働時間を減らしましょう、有給を取りましょうと言うだけではいけない。

デンマークでは今、フルで週休3日制に移行しかけており、木曜日は午後2時頃に退勤している。生産性は、間接業務を効率化することと、管理・間接業務の中でもし削れることがあれば削るという方向に変わっており、ある会社では管理・間接部門の勧奨退職をした。人減らし運動という見方もあるかもしれないが、本質はやはり社会構造の変化。一番の典型はDX。マンパワーの部分は当然削減する。これが行革だと思う。単なる数減らし、数字減らしではなく、そういう部分のロジックをうまく合わせ、考えておくということが必要ではないのかなと思うが、どうか。

事務局：行革大綱を作るときの議論でもあった、デジタルを活用し主として管理・間接部門の業務効率化ということは、まさにそこだと思う。それを今取り組み始めているところである。

委員：カスハラの問題がある。民間企業の場合はお客様かどうかという線引きを

はっきりできるが、行政の場合はそれが非常に難しい。クレーム対応で半日使ったという話など、苦悩されている現場の職員の声が聞こえてくる。職員の働き方改革というか、気持ちよく職場で仕事できること、不要と思われる時間的な支障を減らすためにも、いわゆるカスハラの線引きをやった方がいい。あるいは簡単な説明なら DX でやる。病院の検査なども、説明なしで紙一枚を読んどいてくださいと言われる。そういうのもセットでやられたらどうか。

職員が定時に全員帰れるようになれば、帰るのが気まずい人もみんな帰る。そうすると私生活が充実すると思う。7時とか8時まで仕事をしていたら、そういう気力もなくなるし、思い切ってそういう意味でも改革を。もしよろしければ他の委員からご意見をいただきたい。

委員： 予約や売り上げのデータと個々の勤怠管理のデータを統合し、一人ひとりの生産性を明示し、グラフ化して出すということをやっている。これができると、おそらくこの社員が、この日にどれだけ売り上げ、何時間働き、トータルで年間どれだけ…というデータが残る。今まで別々のデータソリューションに組んで管理しており統合するのが難しかったが、統合できるソフトを入れて管理するということをやりはじめた。

委員： 元々の縦割りを残して DX するのはもったいない。繋がりや橋渡しを意識した DX をしていく。それが、企業の場合は売上や顧客満足度に反映されるだろうし、市役所窓口なら市民満足度、あるいは市として地元企業の生産額が増えるなどにつながっていくというようなロジックをされたらと思う。

#### ・生産性向上の観点から市の改革施策について

委員： 最近、豊岡に対してということではないが、行革に関して思うことがいろいろある。

どこの自治体も行革疲れしているなど改めて思う。頑張る人たちに負担がいつているが、どうやったら変えられるのかなという悩みが1点目。

先ほどのデンマークの話も出たが、生産性をあまり完璧に求めすぎるのは良くないと思う。ぎっくりでいいのではとか、失敗してもいいから失敗したら早くごめんなさいと言うとか、風土を変えていかないと、根本的にはなかなか難しいのかなというのが2点目。

その関係で最近、これも暴論だが、窓口は午前9時～午後4時でいいのではと思う。銀行の昼休みも常態化し、窓口の開ける時間を短くしてもいいのではというのが3点。

そういうふうに思っているというだけで、特に回答をいただくこともないが。

事務局： 窓口の開設時間が午前9時～午後4時でもいいのではとおっしゃる背景をもう少し伺いたい。

委員： 昔から思っているが、イギリスではだいたいの店は閉まる前からみんな掃

除を始める。それを考えると、就業時間をフルに開けているのはなぜなのかと。もちろん銀行と自治体は違うが、午前10時～午後5時でもいいが、フルに開けなきゃいけないのか、全部開けなきゃいけないのかという趣旨。要は、働き方改革を本気でやるのなら、窓口などを開ける時間も考えた方がいいのではないか。

## 5.閉会

- ・全参加者からの集まった意見をもとに、今後の計画や方法の見直し・強化を議論。
- ・市が会議で得られた意見を来年度事業計画に反映させたい旨を発表。

## まとめ(生成 AI による)

- ・第 4 次行財政改革成果が大きな効果を上げ、予定の効果額を超える結果となった。
- ・第 5 次行財政改革では DX を柱として進め、市職員の働きがいを重視する方向を強化する。
- ・継続的に専門家からの意見を取り入れながら、改革を進めていく。