

第 64 回豊岡市行財政改革委員会 発言要旨

開催日時	2026 年 1 月 20 日（水） 午後 3 時～午後 4 時 3 0 分
開催場所	豊岡市役所 3 階 庁議室
出席委員	石原委員（委員長） 関下委員（副委員長） 中谷委員 西村委員 三笠委員（坂本委員ご欠席）
出席職員	行政管理部長 総務部長代理総務部次長 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

<報告 及び 議事>

1) 報告（事務局等）：第 5 次行財政改革 重点項目（4 項目）の進捗

【重点項目 1 行政手続きのデジタル化と DX】

- 2028 年度末までに、市役所に提出されるすべての手続きをオンライン化 100%とすることを目標としている（市民からの申請だけでなく、事業者からの届出・報告なども対象）。
- 豊中市の例（約 900 手続き）を母数に仮定すると、現在の進捗は約 18.7%程度と推定される。
- 目標達成まで残り 3 年しかないため、現在、各部局に対して所管手続きの洗い出しとオンライン化が可能な手続きの報告を依頼中。その結果を踏まえ、部局ごとに 2028 年度末の達成に向けて、進行管理を進めていきたい。

【重点項目 2 組織・人人体制の最適化】

- 地域包括支援センターの直営化など特殊要因により一時的な職員増はあるが、それを除いて 2028 年度末までに正規職員数を 24 人削減することを目標に取り組んでいる。
- 基本方針は「退職者 1/2 不補充」である。
- 今後は、どの年度にどの部局で削減・配置を行うかなど、具体的な計画を行革担当部署と協議していく。

【重点項目 3：財政収支の均衡】

- 実質単年度収支とは、単年度収支に基金積立・取崩しや繰上償還を加味した財政指標で、プラスなら黒字、マイナスなら赤字。この均衡を指標としている。
- 2022・2023 年度は赤字であったが、これは財政調整基金ではない他の基金（市民会館建替え対応など）へ積み立てたことによるもので、運用上の判断によるもの。仮に財政調整基金へ積み立てていれば黒字となっていたため、財政の健全性そのものが悪化しているわけではなく、「均衡は保たれている」と評価している。
- ただし現在は、予算編成時に財政調整基金を多く取り崩している状況であり、今後も引き続き執行段階での減額補正など、より厳格な財政管理が必要。

【重点項目4 人材の確保・育成・活躍推進】

- これまでこの項目では「豊岡市ワークイノベーション表彰基準」を指標としてきたが、民間事業者向けの要素が強く、市役所の評価指標としては課題感があった。
- 一方で、これまでから毎年実施している以下の7大指標による「職員意識調査」の分析結果を新たな指標とすることを提案。
①働きがい ②働きやすさ ③働き続けたい ④成長したい ⑤成長を感じている
⑥上位の役職を担いたい ⑦高い役職の期待
- このうち①～⑤は比較的高水準で推移している。⑥と⑦は低めの結果となっているが、⑦については、徐々に改善傾向にあり、キャリア面談などによる効果と考えている。
- 特に⑥について、管理職を担うことへの不安（自信不足、リーダーシップへの不安）が主な課題であるため、階層別研修、キャリアサポート面談、外部相談窓口などを通じて、自律的なキャリア形成を支援していく方針。

2) 重点項目1～4の報告に対する委員等発言要旨

【重点項目1 行政手続きのデジタル化とDX】

委員長

- 目標を「行政手続きのオンライン化100%」とするのが適切かの検討が必要ではないか。
- 仮に100%を目標とするならば、進捗管理の方法を明確にし、各部局に対して具体的な工程管理が必要。
- 年度ごとの到達目標（80%、90%など）を設定する方法も考えられる。
- 職員の意識や体制整備も含めて、最終目標と進捗管理のあり方を整理すべき。

委員

- オンライン化が進んでも、デジタルが苦手な市民へのフォローは不可欠。取り残される人が出ない仕組みづくりが重要。
- 現状はアナログとデジタルの併存で職員負担が増えているが、過渡期としてはやむを得ない。
- 「100%」が達成困難な目標であれば見直しも検討すべきだが、維持するならば本気で達成を目指す体制が必要。

事務局

- 各部局に任せていた進捗管理をDX・行財政改革推進課が一元的に行う体制に移行し、「100%達成」を目標として取り組む方針。
- DXが進まない理由として、DXに長けた職員が不足している点は課題であり、対策を講じたい。
- 現時点ではアナログとデジタルの併存対応をしており、これを継続してデジタルが苦手な方にも対応していく。

【重点項目2 組織・人員体制の最適化】

委員長

- 職員数削減はDXや組織改革とセットで考える必要がある。
- 採用は新卒にこだわらず、社会人採用・通年採用など柔軟な制度が必要であり、人口減少社会において従来型の採用手法に固執する時代ではない。

委員

- 退職者の1/2不補充により、職員一人当たりの業務量が増える点を懸念する。
- 数字ありきではなく、業務量や職場実態を踏まえた柔軟な運用が必要。
- 若年層の採用は全国的に困難であり、民間志向の人材も取り込める制度設計が重要。
- SPI活用や時期をずらした採用など、母集団を広げる工夫が必要。
- 人口減少と人件費高騰を前提に、総人件費をコントロールする構造改革が不可欠。

事務局

- 24人削減は「退職者の1/2不補充」を前提とした現実的な上限としての設定で、採用抑制。
- 新卒・既卒を対象とした採用に加え、通年採用制度の整備を進めている。
- 人件費総額は約100億円、市税収入も約100億円でほぼ同額という厳しい状況。

【重点項目3 実質単年度収支の均衡】

委員長

- 財政調整基金残高は標準財政規模から見るとやや少ない印象であり、積立目標の目安を持って、計画的に積み増す方向性が必要。
- 将来を見据えたダウンサイジングや広域行政、市民への説明責任が重要。
- 小手先の改革ではなく、構造的な行財政改革が不可欠な時代に入っている。

委員

- 他自治体では財政調整基金不足が財政危機を招いており、十分な積立が不可欠。
- 人件費はサービス原資であり否定すべきではないが、財政への圧迫が厳しいのが実情。
- 税収増が難しい中で、DX・組織改革による総人件費抑制が必要。
- 物価上昇、修繕費高騰、人件費高騰により従来の財政感覚が通用しなくなっている。
- 市民との共創を含め、行政サービスの再設計が必要。

事務局

- 基金総額は約230億円、うち財政調整基金は約60億円。
- 毎年少しずつ増加しているが、十分とは考えていない。
- 養父市・朝来市と、人口1人あたりで比較すると豊岡市は低水準であり、今後も積立強化が必要。

【重点項目4 人材の確保・育成・活躍推進】

事務局

- 職員意識調査は2018年度から継続実施しており、職場改善の重要な指標となっている。

- 働きがい・働きやすさ等は高水準だが、管理職志向の項目が弱い。
- キャリア研修やキャリア面談を通じて改善を図る。
- 指標を意識調査へ置き換えたく提案したい。

委員長

- 民間向けのワークイノベーション表彰基準より、職員意識調査の方が市役所の実態に即している。
- 指標の変更提案は合理的であり、測定の物差しとして適切。

委員

- 意識調査の多くの項目は改善傾向にあり評価できる。
- 「上位の役職を担いたい」「高い役職への期待」は日本全体の共通課題であり、数値改善は難度が高い。
- 重要なのは、指標を継続的に見続け、施策に反映させること。
- 市の提案する指標変更には賛同する。

3) 報告（事務局）：第5次行財政改革 5つの柱ごとの進捗

【柱1 公共サービスが多様な人たちによって創造されている】

- 生産年齢人口の減少により、行政中心の公共サービス提供体制の維持が困難になっており、持続可能な新たな仕組みづくりが必要。
- 象徴的な取組として「コミュニティ配送」を実施。
 - 但東地域で、地域住民・日本郵便・兵庫県などと共創した実証実験を展開。
 - 2023年度：配送ドローン実証
 - 2024年度：ドローン+各戸配送方法の検証、地域拠点型の実証
 - 2025年度：住民が市の車両でダミー荷物を配送する実証を行い、「住民が担い手となる公共サービス」の具体像を検証。
- 豊岡スマートコミュニティ推進機構による共助型のプロジェクトを推進。
 - 子育て情報アプリ「Toyooka iDO」
 - 福祉車両の空き席を活用した「福祉モビリティ」
- 既存資源を活かした新しい公共サービスモデルであるが、民間事業としての自立や収益性確保が課題。今後は、公共性の高い「共助の取組」を行政としてどう支え、制度化・財源化するかなどを検討する必要がある。

【柱2 多様な市民の思い・願いが尊重されている】

- 多様な市民の意見を活かすため、新しい対話の形を模索。
- 2024年度に「自分ごと化会議」を実施したが、参加者が少なく職員負担も大きかったため事業を見直し、まずは「広聴」を重視する方針へ転換。
- デジタルプラットフォーム「シビックとよおか」を2025年11月に導入。
 - 時間や場所に縛られず意見投稿が可能

- ・他者の意見閲覧、匿名投稿により心理的ハードルを低下
 - ・地方創生総合戦略策定や開庁時間短縮試行への意見募集を実施中
- ・対面型イベント「ちいき×エール」を市内各地で開催。
 - ・日高での第1回「ひだか×エール」には25名が参加
 - ・観光や脱炭素などをテーマに意見交換
- ・デジタルと対面の両輪で広聴を進め、市民とともに公共サービスを創る「共創」への第一歩として継続的に推進していく。

【柱3 さまざまな豊岡の資本が効果的に活用されている】

- ・地域資源を「管理対象」ではなく「経営資本」と捉え直し、有効活用を進める。
- ・2025年度から「6種の地域資本（人的・関係・自然など）」の可視化に着手。
- ・三豊市視察により、
 - ・行政に依存しない市民・民間の主体性
 - ・地域課題に「他（ほか）価値」を与える仕組み
 - ・資金支援の仕組みづくり
 といった知見を得た。
- ・地域おこし協力隊数が全国トップ10入りしていることや、芸術文化観光専門職大学の学生など若い人材の存在など、豊岡市は人的資本・関係資本に強みを持つ。
- ・一方で、その価値を市民・行政ともに十分認識できていない課題がある。
- ・今後は、
 - ・人的資本を中心に支援と対話を進める
 - ・好事例を可視化する
 - ・廃校や空き家などに新しい価値を見出す
 - ・官民共創で地域資本を磨く仕組みを構築する などの必要がある。

【柱4 デジタル社会を前提とした市役所になっている】

- ・目的は単なる効率化ではなく、「人に向き合い、政策を考え、市民と共創する余力を生み出す組織」への転換。
- ・旧来の紙・対面前提の業務プロセスを見直し、構造的な転換が必要。
- ・主な成果として、2024年7月：会議音声の自動文字起こし導入 → 議事録作成時間削減、2025年2月：公共施設予約システム開始 → 予約・支払いをオンライン化、電子錠導入、RPA：LGWANに加え、インターネット環境・マイナンバー環境にも拡張。2025年11月には生成AIを導入。2か月間で280人が利用し約2,200時間の業務削減効果があったと推定している。このほか、約120件の行政手続をオンライン化、AI-OCR、kintone活用拡大などにも取り組んできた。
- ・市民の利便性向上と職員の業務効率化を同時に進めており、今後も技術進展を見極めつつ、継続的に行政運営へ反映していく。

【柱5 すべての職員にとって働きがいのある市役所になっている】

- 事務処理誤りの多発を受け、2024年度から組織改善に着手。
- 個人の問題ではなく、組織全体の問題として捉える方針。
- 主な取組として、アドバイザーによる職場ヒアリング、部長面談、職員意識調査、改善メッセージ発信、「職員の声」設置、業務削減モデルプロジェクト、若手改革チーム「Xmeeting」、庁内副業制度「チョコファイブ」、管理職向けマネジメント研修の実施などが挙げられる。
- 特に Xmeeting からは、「ウェルビーイング向上」「カスタマーハラスメント対策」といったプロジェクトが生まれている。
- ただし、取組後も事務処理誤りは発生しており、改善は途上で、今後も人事部署と連携し、継続的な組織改善が必要と認識している。

4) 5つの柱に対応する報告に対する委員等発言要旨

【柱1 公共サービスが多様な人たちによって創造されている】

委員

- 柱1に記載されている取組について、既に「成功している事例」なのか、それとも「これから本格的に進めていく段階」なのかが読み取りにくい、成功事例であるならば、できるだけ早く市内各所に横展開していくべきである。
- 取組を広げていくには、規制緩和なども含め、柔軟な制度運用が必要ではないか。
- 現状にとどまらず、前向きにスピード感をもって進めてほしい。

【柱2 多様な市民の思い・願いが尊重されている】

委員

- デジタルツール「シビックとよおか」により、市民が意見を出せる場が整備されたこと自体は評価できる。従来は、市民意見を募集しても、それが行政施策に「どのように」「どこに」「どの程度」反映されたのかが分かりにくく、「意見を出しても意味がないのではないかと受け止められてきた課題があった。今後は、集まった市民意見について、行政として実施するもの、実施が難しいもの、民間や地域主体に委ねるものなどを整理し、どの意見がどの施策にどう反映されたのかを見える形で示す工夫が必要である。
- 行革の中間報告や経営方針等と連動させ、市民の声が政策形成に活かされていることを明確に示すことで、市民参加の意義を高めるべきである。

事務局

- 市民からの意見は「シビックとよおか」上で可視化しており、肯定的・中立的・否定的な反応を色分けして整理するなどしている。
- 多様な意見が一覧で見える状態にしており、市民の受け止めなど生の声を把握できる仕組みとなっているが、さらに工夫していきたい。

【柱3 さまざまな豊岡の資本が効果的に活用されている】

委員長

- 人口減少が進む中で、豊岡が「じり貧」にならないためには、「経営資本」という視点を明確に持つことが重要である。
- 空き店舗などの既存資源も、活用の仕方によっては「資本」となり得る。インフラや箱物整備に限らず、福祉、市営住宅の再構築など、幅広い分野で事業化の可能性がある。
- 全国では、大学や民間団体、社会的投資を行う組織が、まちづくりや地域再生に関与する事例が増えている。
- 豊岡においても、補助金にとどまらず「投資」という形で事業に関わる仕組みを検討すべきである。
- 数百万円規模の投資であっても、事業を担う人材の流入や定住につながり、地域の活性化効果は大きい事例もある。
- 「豊岡に行けば面白いことができる」と感じる人材を全国から呼び込み、事業と人の循環を生み出す支援体制を構築することが、豊岡の潜在力の顕在化につながる。
- 市が単独で投資する形に限らず、法人形態などにもこだわらずに、柔軟な仕組みで取り組むべきである。

【柱4 デジタル社会を前提とした市役所になっている】

委員長

- デジタル化やA I活用によって業務効率化が進むこと自体は評価できるが、その前提として「その業務が今後も本当に必要なのか」という視点を持つことが重要である。やらなくてもよい業務を効率化しても、本質的な行財政改革の効果は限定的であるため、①業務の必要性の精査 ②残す業務のデジタル化、という順番で考えることが望ましい。
- この視点を入れることで、柱4は単なる「効率化」ではなく「業務の再設計」に踏み込んだ、より質の高い改革になる。

委員

- A I活用による「2,200時間削減」という数字について、時間数だけでは規模感がわかりにくく、職員何人分に相当するのか、どの程度の効果なのかを示した方が分かりやすい。
- 窓口時間短縮についても、どの程度、時間や人件費削減につながっているのか、効果を説明できるようにすべきである。

事務局

- A Iによる「2,200時間削減」は、生成A Iの利用履歴をもとに、「A Iが支援した作業量＝削減されたであろう職員作業時間」を自動集計して積み上げた推計値である。
- 活用内容は、アイデア作成、議事録作成、文書作成支援など多岐にわたる。
- 開庁時間短縮については、人件費削減効果は限定的で、大幅な削減を狙ったものではない。
- 本来、窓口開庁時間と職員勤務時間が同一であったため、準備や後片付けが時間外勤務

となる構造的な問題があり、それを是正することが重要なポイントの一つであると認識している。

- 短縮によって生まれた時間は、業務改善や情報共有などを行い、市民サービス向上につながるよう各部局に求めており、短縮時間をどう活用したかを報告させ効果を検証する予定である。

【柱5 すべての職員にとって働きがいのある市役所になっている】

委員長

- 事務処理誤りの議論にあたっては、「ゼロにする」という絶対評価だけでなく、他自治体との比較などによる“全体感”を示したうえで位置づけることが重要である。
- 総務省が公表している懲戒処分（戒告・減給・停職等）の統計と比較し、豊岡市が相対的に多いのか少ないのかをまず確認すべき。
- 懲戒処分としては少ない水準であるならば、「大きな問題は抑えられているが、なお一層、軽微なミスやイレギュラー対応の改善に取り組む」ということが適切であり、市民の皆様にも正確な評価がいただけるはずである。
- 開庁時間短縮については、働き方改革の一環として正面から説明すべきであり、市民の理解を得られる水準の改革であると評価する。

委員

- 「働きがい」は世代や時代背景によって変化するものであり、職員意識調査の結果を踏まえ、柔軟に施策やプロジェクトを見直していく姿勢が重要である。
- 柱4（DX）と柱5（働きがい）は密接に関係しており、業務の標準化・定型化をDXで進めることで、事務処理誤りの抑制につながるのではないか。
- 事務処理誤りについては、どの程度発生しているのか、リスクとしてどの水準なのか、評価や管理の仕組みがどうなっているのか、が読み取れる整理が必要である。
- 開庁時間短縮については、市民がどのような目的で来庁しているのか、短縮によって誰がどの程度影響を受けているのか、どのような行革効果が出ているのかを分かりやすく示すことが重要である。

事務局

- 事務処理誤りの内容は、
 - ・ 税申告相談業務などで振興局ごとに手法が異なっていたこと
 - ・ 業務マニュアルが未整備、または統一されていなかったことなどに起因するものがあり、これを受けて、業務の標準化、マニュアル整備・更新に取り組んでいるところである。
- 一方で、郵便物の誤発送、入力ミスやチェック漏れなどのケアレスミス型の誤りも多い。
- 事務処理誤りが発生した場合、原因分析と業務プロセスの見直しは行っているが、改善内容を庁内全体で共有できていない点は課題である。
- 懲戒処分に該当する事案は多くなく、戒告に至らない「厳重注意」レベルにとどまっているのが現状。

その他：事務局より開庁時間短縮に関する補足

- 窓口来庁者数を定量的に調査し、影響が最小限となる時間帯として設定した。
- 窓口開庁時間と職員勤務時間が同一である構造により、システム準備・終了処理が時間外勤務となっていた点を是正する目的がある。
- 「シビックとよおか」によるデジタルでの意見募集で、市民意見を可視化しているが、強い反対は多くなく、頻繁に来庁する市民からの大きな支障の声なども少ない。

<提 案>

【中間報告の取りまとめについて】

委員長

- 今回の委員会において、第5次行財政改革大綱が長期にわたる取組であることを踏まえ、現時点における5つの柱の進捗状況および重点項目4点の取組状況について整理を行い、その成果と課題を明らかにするため、「中間報告」として取りまとめることを提案する。
- 中間報告は今年度末を目途に作成し、門間市長へ提出するものしたい。
- 中間報告の素案については、委員長および事務局が中心となって作成し、2026年3月に再度委員会を開催して、内容の修正・確認を行った上で、委員会として正式に了承することとしたい。
- あわせて、本中間報告の取りまとめをもって課題を整理し、さらなる行財政改革委員会のより良いあり方も検討し、次年度以降の取組につなげていきたい。

委員

- 異議なし

<まとめ(生成 AI による)>

第5次行財政改革の重点4項目および5つの柱ごとの進捗が報告された。

重点項目では、行政手続きのオンライン化が約18.7%であり、2028年度末の100%達成に向けて進行管理強化が必要とされた。組織・人員体制は特殊要因を除き24人削減を目標にしつつ、採用においては柔軟な取組を検討中。財政収支（実質単年度収支）の均衡は保たれており、基金積立の計画的実施が課題。人材育成では職員意識調査を指標とすることに改め、管理職志向の向上策がなど示された。委員からは目標の現実性・進捗管理の明確化、デジタル苦手層の支援、人員削減の影響配慮、財政指標の積立目標設定、業務必要性の精査と効率化、「意見反映の見える化」など多角的な提言があった。

5つの柱では、共創型公共サービスや広聴、デジタル活用の取組成果、地域資本の戦略的活用、人材確保や働きがい向上が進みつつも、横展開や制度整備、課題の周知共有、質の高い改革継続の必要性が指摘された。

これらを踏まえ、中間報告を作成し、2026年3月に委員会で確認のうえ市長へ提出し、次年度以降の改革推進につなげる方針である。