

第5次行財政改革大綱に基づく取組の進捗状況

■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、これまで行政が中心となって担ってきた公共サービスの提供体制を維持することが困難になるなかで、持続可能な形でサービスを残すため、新たな仕組みづくりが求められている。

これに関する象徴的な取組の一つが「コミュニティ配送」である。但東地域においては、地域住民、日本郵便株式会社、兵庫県等と共創し、中山間地域における物流サービスの維持・確保を目的とした実証実験が進められている。ここでは2023年度の日本郵便株式会社による配送ドローン実証実験に始まり、2024年度にはドローンによる地域拠点への配送後、各個宅まで荷物をどのように届けるかの実証実験が行われている。また、総務省の伴走支援事業や、兵庫県のスタートアップ企業マッチング支援を活用し、地域の拠点に荷物を取りに来てもらうことを基本とした実証実験なども行っている。2025年度には、地域住民自身が市の車両を使用して、ダミー荷物を各家庭へ配送する実証を行い、「住民が担い手となる公共サービス」の具体像が検証されている。

また、豊岡市と但馬信用金庫が共同出資・運営する一般社団法人豊岡スマートコミュニティ推進機構では、「共助」の視点から複数のプロジェクトが展開されている。子育て世代の市民が投稿する地域情報アプリ「Toyooka iDO」を通じた子育て情報の収集・共有、福祉車両の空き席を活用した「福祉モビリティ」による買い物支援や子どもの習い事送迎などは、既存資源を活かした新たな公共サービスの形に位置付けている。一方で、これらの取組は民間事業としての自立が難しく、収益性の確保に課題がある。今後は、公共性の高い「共助の取組」をどのように行政として支え、持続可能な形で制度化していくかについて、財源のあり方や支援スキームを含めて検討を深める必要がある。

■柱2 多様な市民の思い・願いが尊重されている

広範囲な市民の意見を活かすため、多様な市民と市役所の新しい対話の形を模索する取組が重要で、2024年度には「自分ごと化会議」が実施されている。ここでは無作為抽出によって1,200人の市民に参加を呼びかけ、地域課題の解決に向けたアイデア創出と共創による解決を目指そうとしたが、同事業を実施する他自治体と比較して参加申込は非常に少なく、職員の準備負担も大きいという課題が明らかになり、事業内容が見直された。その結果、まずは市民がより気軽に市役所と対話できる環境を整えていくこと、すなわちファーストステップである「広聴」を事業の軸に据えることとし、オンラインで意見投稿や対話ができるデジタルプラットフォーム「シビックとよおか」が開設され、対面型ワークショップイベント「ちいき×エール」が開催された。2025年11月に導入した「シビックとよおか」では、

【資料】

市の意見募集に対して、市民が場所や時間にとらわれず意見を投稿できるほか、他の市民の意見を閲覧でき、匿名投稿も可能であることから、心理的ハードルを下げた参加が実現している。現在は、第3期地方創生総合戦略の策定に係る意見募集や、2025年12月から始まった開庁時間短縮試行に対するアンケートを進めている。

これに加えて、デジタルが苦手な方や直接対話を望む市民にも配慮したワークショップ型イベントとして「ちいき×エール」の開催を市内各地で予定している。ファシリテーションを重視し、市民が楽しみながら自由に意見やアイデアを出せる場づくりを目指して実施されている。日高地域で開催した第1回目の「ひだか×エール」では25名（うち8名が女性）が参加し、神鍋の観光課題や脱炭素に向けた取組について活発な意見交換が行われた。

デジタルと対面の両輪で進めるこれらの広聴は、市民とともに公共サービスを創造するための基盤となる重要な取組であり、対話を起点に市民と行政が共に創る「共創」への第一歩として、継続的に推進していかなければならない。

■柱3 さまざまな豊岡の資本が効果的に活用されている

地域の資源を単なる維持管理の対象ではなく、価値を最大化すべき「経営資本」と捉え直し、有効活用に向けた豊岡らしいモデルと評価軸の整備を進められた。2025年度は、人的資本・関係資本・自然資本など「6種の地域資本」の可視化に着手した。先進地である香川県三豊市の視察では、行政に依存しない市民や民間企業が考える市役所との役割分担の意識や、地域を活性化させた「仕組み」や「事例」を検討した。ここでは、移住者・若手の活躍によって、耕作放棄地、空き家、教育など多岐にわたる地域課題に「他（ほか）価値」を持たせている。そして、資金面の困難を支援する仕組みをも整えたうえで、新しい視点の地域課題の改善・解決を図ろうとしている点は特徴的であった。

この視察で得た知見を用いて、豊岡市の現状を整理した。その結果、本市には「人的資本」や「関係資本」といった分野で優れた条件が既にそろっており、例えば、総務省が進める地域おこし協力隊事業で豊岡の隊員数が全国（1176団体／2024年度）トップ10に連続して入るなど移住定住先として選ばれていることや、芸術文化観光専門職大学などの優秀な学生が学びながら暮らしているなど、大きな可能性を持っていることが明らかとなった。しかしながら、行政・市民共にその価値を十分に認識・評価できていないという課題がある。

今後は、人的資本の重要性に立脚し適切な支援や対話をすすめながら、既に資本として評価できる事例を可視化し、さらに、既存の資本の価値の深堀りだけでなく、今までにはない視点から他（ほか）価値を見出す必要がある。例えば、本市が抱える課題である廃校等公共施設のあり方、空き家の利活用などには、これらの視点を取り入れていく必要がある。加えて、豊岡にフィットする仕組みを設計し、市民や民間事業者と地域資本の価値を共有しながら、官民共創で地域資本を磨き上げる体制構築を目指していくことが重要である。

■柱4 デジタル社会を前提とした市役所になっている

デジタル社会を前提とした市役所には、単に業務の効率化にとどまらず、職員が人に向き合い、政策を考え、市民との共創を進めるための時間と余力を生み出す組織への転換が求められる。豊岡市役所にも、旧来の業務プロセスや紙・対面を前提とした仕組みが多くあり、それらを見直し、デジタルへの置き換えを検討し、積極的に進め、行政運営を構造的に転換していくことが不可欠である。

2024年7月には、会議音声を自動で文字起こしするサービスを導入し、議事録作成時間が大幅に削減された。2025年2月には公共施設予約システムの運用を開始し、体育館やコミュニティセンターなどの予約、空き状況確認、支払いがオンラインで可能になっている。無人施設には電子錠を導入し、物理鍵の受け渡しが必要なくなった。また、RPAについては、従来のLGWAN環境に加え、2025年9月にはインターネット環境およびマイナンバーネットワーク環境が導入され、さらなる業務の自動化が進められている。2025年11月には生成AIが導入され、約2か月間で約280名の職員が利用した。この結果、文書作成や企画立案等で2,200時間を超える業務時間が削減されている。このほか、2024および2025年度には、約120件の市役所手続きをオンライン化、AI-OCRやkintone活用業務の拡大など、市民の利便性向上と職員の業務効率化が同時に進められている。

今後もデジタル技術の進歩を見定めながら適切に行政運営へ反映し、市民も職員もその恩恵が享受できる環境を整えていく必要がある。

■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

豊岡市役所では、事務処理誤りが組織の複数個所で発生していることを受けて、2024年度から「働きがいがあり働きやすい市役所」の取組が進められている。これは、これら事務処理誤りを職員個人の問題ではなく、組織全体の問題ととらえた取組であり、アドバイザーによる職場ヒアリングや部長面談、人事課による職員意識調査などによって、職場の課題整理を行なうことで、チーム力、心理的安全性、モチベーションの強化・改善につなげる取組である。具体的には、組織全体の改善に着手するメッセージの発信、職員の意見を募る「職員の声」の設置、業務削減のモデルプロジェクト（健康福祉部、本庁と振興局間）の実施、若手職員の改革チーム“Xmeeting”の運営、庁内副業制度“チョコファイブ”の創設、継続した部長等のヒアリングなどが行われており、2025年度には管理職のチームマネジメント力強化を狙った「マネジメントの基本を学ぶプログラム」（全2回構成）が開催されている。

特に、Xmeetingの取組においては、ウェルビーイングな職場の実現のためのプロジェクトや、カスタマーハラスメント防止条例の制定などを目指すプロジェクトが生まれ、若手職員のなかにも働きやすい職場、働きがいのある職場への関心が高まっている。

他方で、ここまでの取組を行ってもなお、事務処理誤りは発生しており、今後も一層、人事部署との連携を密にしつつ、組織改善の取組を継続することが必要とされる。